



## Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

**Élaboration d'une cartographie des risques liés au processus Crédit Retail**  
**« Cas de la BNA »**

Présenté et soutenu par :

**Chakraoui Wiem**

Encadré par :

**Mme.Namissi Sihem**

Etudiant(e) parrainé(e) par :

**Banque Nationale Agricole (BNA Bank)**

# Remerciements

D'abord c'est grâce à Dieu que nous avons pu accomplir ce modeste travail.

Au terme de la rédaction de ce mémoire je tiens à remercier tous ceux qui m'ont prêté main forte.

Je tiens en premier lieu à remercier Mme Sihem Namissi mon encadreur pour sa disponibilité, ses conseils et ses recommandations.

Je souhaite également remercier mon tuteur, Monsieur Walid Sakka, Directeur Centrale de contrôle permanent et de la conformité au sein de mon entreprise de parrainage la BNA BANK, Mme Wided Bouchendira et Monsieur Hatem Troudi .

Je tiens également à remercier toutes celles et ceux qui ont pris le temps de répondre au questionnaire anonyme.

Enfin, Je tiens aussi à remercier les membres du Jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer ce travail.

# Dédicaces

*A mes parents ;*

*A Rourou ;*

*A ma sœur ;*

*A mon fiancé ;*

*A toute ma famille ;*

*Et à tous ceux qui m'ont soutenu.*

**Chakraoui Wiem**

# Sommaire

<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1: NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES RISQUES BANCAIRES ET LES CREDITS RETAIL .....</b>	<b>3</b>
INTRODUCTION.....	4
SECTION 1 : CADRE REGLEMENTAIRE DE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES .....	5
SECTION 2 : NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES RISQUES OPERATIONNELS ET LEURS SPECIFICITES DANS LE DOMAINE BANCAIRE.....	16
SECTION 3 : GENERALITES SUR LE PROCESSUS D’OCTROI DES CREDITS RETAIL .....	24
CONCLUSION .....	29
<b>CHAPITRE 2 : DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS .....</b>	<b>30</b>
INTRODUCTION.....	31
SECTION 1 : CADRE DE GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL .....	32
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL RELATIF A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES .....	33
SECTION 3 : DEMARCHE D’ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS .....	37
CONCLUSION .....	49
<b>CHAPITRE 3 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS CREDIT RETAIL AU SEIN DE LA BNA.....</b>	<b>50</b>
INTRODUCTION.....	51
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE (BNA).....	52
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L’ETUDE EMPIRIQUE .....	56
CONCLUSION .....	94
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>97</b>
<b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>100</b>
<b>TABLE DE MATIERES .....</b>	<b>118</b>

# Liste des abréviations

**AMA** : Advanced Measurement Approach

**BCT** : Banque Centrale de Tunisie

**BNA** : Banque Nationale Agricole

**COSO** : Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission

**DMR** : Dispositif de Maîtrise des Risques

**IMA** : Internal Measurement Approach

**IRM** : Institute of Risk Management

**LCR** : Liquidity coverage ratio

**LDA** : Loss Distribution Approach

**NSFR** : Net Stable Funding Ratio

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques

**PNB** : Produit Net bancaire

**RO** : Risque Opérationnel

**SMA** : Standard Measurement Approach

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions du risque .....	5
Tableau 2 : Définitions de management des risques .....	8
Tableau 3 : Les changements intervenus dans le calcul du ratio de solvabilité .....	11
Tableau 4 : Présentation des lignes de métiers définis par Bâle II.....	20
Tableau 5 : Facteur $\beta$ par ligne d'activité.....	22
Tableau 6 : Etapes de l'approche Bottom-Up.....	37
Tableau 7 : Etapes de l'approche Top-down .....	38
Tableau 8 : Echelle d'appréciation des éléments de maîtrise.....	46
Tableau 9 : Echelle de mesure de risque résiduel .....	47
Tableau 10 : Les chiffres clés de la BNA pour la période 2017-2021(U:MDT) .....	53
Tableau 11 : Les étapes de processus crédit Retail .....	62
Tableau 12 : Echelle de fréquence .....	64
Tableau 13 : Echelle d'impact.....	64
Tableau 14 : Grille de criticité.....	65
Tableau 15 : Matrice de cotation de criticité.....	65
Tableau 16 : Identification et l'évaluation du risque brut pour le processus crédit Retail.....	66
Tableau 17 : La cotation du contrôle.....	71
Tableau 18 : Matrice de transition.....	72
Tableau 19 : L'évaluation du risque brut pour le processus crédit Retail.....	73
Tableau 20 : Taux de couverture et de concentration des risques par étapes de processus .....	85
Tableau 21 : Matrice des risques nets pour le processus crédit Retail .....	90
Tableau 22 : Actions à suivre .....	91
Tableau 23 : Plan d'action de processus Crédit Retail.....	91

# Liste des figures

Figure 1 : Les trois piliers de Bâle II.....	10
Figure 2 : Les divergences entre le ratio Cooke et le ratio Mc Donough .....	12
Figure 3 : Synthèse des principales mesures Bâle IV .....	14
Figure 4 : Processus de management des risques.....	15
Figure 5 : Les sources du risque opérationnel.....	17
Figure 6 : Cadre complet de gestion du risque opérationnel.....	33
Figure 7 : Les démarches top-down et bottom up.....	38
Figure 8 : Représentation schématique d'un processus .....	40
Figure 9: Actualisation de la cartographie au fil de l'eau .....	42
Figure 10 : Matrice des risques (Cartographie des risques).....	47
Figure 11 : Organisation de la structure d'accueil .....	55
Figure 12 : Répartition des encours crédit Retail par catégorie du crédit .....	58
Figure 14 : Répartition des encours par classe de risque .....	59
Figure 15 : Répartition des impayés par catégorie de crédit .....	60
Figure 16 : Répartition des contentieux par habilitation.....	60
Figure 17 : Processus de gestion de crédit Retail au sein de la BNA .....	61
Figure 18 : Représentation graphique du taux de concentration des risques nets pour le processus crédit Retail.....	86
Figure 19 : Représentation graphique du taux de couverture des risques nets pour le processus crédit Retail .....	87
Figure 20 : L'efficacité du DMR sur la criticité des risques .....	88
Figure 21 : L'efficacité du DMR sur la criticité des risques .....	89

## Introduction générale

De nos jours, les mutations de l'environnement économique créent de nouvelles conjonctures et accroissent les instabilités auxquelles les entreprises sont soumises. En effet, l'univers bancaire n'est pas en exemption, étant donné que les banques se développent en permanence dans une agitation liée à l'obscurité et l'invisibilité de l'avenir et la revendication et d'une performance de plus en plus importante axé sur une augmentation de la prise de risque.

Par ailleurs, les institutions financières disposent d'une spécificité des activités qui les distinguent des autres organisations économiques. Cette spécificité émane du contexte opérationnel : internalisation des opérations, digitalisation des processus, mutation réglementaires etc. Ces activités les exposent à de nouveaux risques aggravant même les risques déjà existants.

Depuis les dernières années, le système financier a pris conscience des risques opérationnels grâce à la multiplication des scandales financiers qui ont entraîné des pertes financières substantielles. En effet, ce risque n'est pas nouveau, il a toujours existé, mais était souvent relayé au second plan. Ce n'est qu'avec l'achèvement des travaux de Bâle II en 2004, que la notion du risque opérationnel a pris toute son ampleur avec l'intégration de la composante « Risque opérationnel » dans le ratio international de solvabilité appelé ratio Mac Donough.

Les évolutions du risque opérationnel au niveau international, sous l'effet des nouvelles réformes de Bâle, n'ont pas été sans répercussions sur le système bancaire tunisien qui a procédé à l'alignement de son dispositif prudentiel afin d'intégrer la composante risque opérationnel.

De ce fait, la gestion de ce risque est devenue une préoccupation majeure pour toutes les institutions bancaires et financières. Néanmoins, la législation bancaire a mis l'accent sur des dispositifs de contrôle interne permettant de mieux gérer le risque opérationnel.

À ce titre, la cartographie des risques opérationnels constitue un axe important du dispositif de management du risque.

Comme toute banque consciente de l'impact positif de gestion du risque opérationnel sur sa rentabilité et sa performance, la BNA a décidé de mettre en place des mesures quantitatives ainsi que des mesures qualitatives du traitement du risque. Parmi ces mesures, nous avons choisi de se concentrer sur la cartographie des risques.

Notre problématique de recherche est donc la suivante :

**Quel est l'impact de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus crédit Retail sur la Banque Nationale Agricole ?**

Cette problématique renvoie aux questions pour lesquelles nous chercherons à apporter des réponses :

- Quelle est la méthodologie à suivre afin d'élaborer une cartographie des risques opérationnels ?
- Comment passer du risque brut au risque net pour le processus crédit Retail ?
- Comment apprécier le dispositif de maîtrise des risques en vigueur ?
- Quels sont les plans d'action et les recommandations proposées pour limiter les différents risques ?

L'objectif de ce travail est d'apprécier qualitativement le coût du risque opérationnel afférent au processus crédit Retail au sein de la Banque Nationale Agricole.

Au niveau de la partie théorique, nous allons exposer deux chapitres. Le premier chapitre consiste à présenter les notions fondamentales sur les risques bancaires et les crédits Retail. Quant au deuxième chapitre, il exposera le dispositif de management des risques opérationnels dont le cadre de gestion du risque opérationnel et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

La partie empirique sera réservée à la présentation de la Banque Nationale Agricole en premier lieu et en deuxième lieu à la construction de la cartographie des risques, l'analyse des résultats et la proposition des actions de corrections et des recommandations.

# **Chapitre 1: Notions fondamentales sur les risques bancaires et les crédits Retail**

## **Introduction**

Le risque est inhérent à toute activité humaine : la certitude de réussir ce que l'on entreprend n'est jamais absolue et il se pourrait qu'il y ait des imprévus en cours de route, qui sont susceptibles d'altérer les résultats que l'on obtient.

Les banques ne dérogent pas cette règle. En effet, elles sont exposées à une multitude de risques dont notamment le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel. Ainsi, la gestion des risques revêt une importance capitale du fait de son lien important avec la rentabilité et la performance des Banques.

Dans le cadre de notre travail, nous allons faire un focus sur le Risque Opérationnel qui n'a pas cessé de prendre de l'importance aussi bien pour les autorités de régulation que pour les banquiers et les chercheurs académiques.

Quel est alors le poids du risque opérationnel par rapport aux autres catégories des risques bancaires ?

En vue de répondre à cette problématique, ce premier chapitre exposera trois sections :

La première section s'intéressera au cadre réglementaire de management des risques bancaires.

Quant à la deuxième section, elle présentera les notions fondamentales sur les risques opérationnels ainsi que leurs spécificités dans le domaine bancaire.

La troisième section exposera des généralités sur le processus d'octroi des crédits Retail.

# SECTION 1 : CADRE REGLEMENTAIRE DE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES

## I. Notions fondamentales du Risk Management

### 1. La notion des risques

Plusieurs définitions de la notion du risque ont été réalisées par des organisations internationales diverses, qui sont des définitions et des descriptions nécessaires à la création de points focaux communs.

En outre, le tableau ci-dessous présente les définitions des organisations les plus accréditées au monde :

**Tableau 1 : Définitions du risque**

Organisation	Définition
<b>ISO Guide 73 ISO 31000</b>	Effet de l'incertitude sur les objectifs. Il faut noter qu'un effet peut être positif, négatif, ou un écart par rapport à ce qui est attendu. De même, le risque est souvent décrit par un événement, un changement de circonstances ou une conséquence.
<b>Institute of Risk Management (IRM)</b>	Le risque est la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences. Les conséquences peuvent être positives ou négatives.
<b>Institute of Internal Auditors</b>	L'incertitude de la survenue d'un événement qui pourrait avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque est mesuré en termes de conséquences et de probabilité.

### 2. Typologie des risques bancaires

Dans le cadre de leurs activités courantes, les banques sont exposées à une multitude de risques généralement divisés en deux catégories : les risques financiers et les risques non financiers.

#### 2.1. Les risques financiers

Les risques financiers englobent principalement les risques suivants:

- ✚ **Le risque de crédit :** « S'entend du risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens de la réglementation en vigueur<sup>1</sup> ». En effet, le terme « risque de crédit » est un terme général qui englobe le risque de défaut et le risque de contrepartie.
  - ➔ Le risque de défaut est le risque que l'émetteur ne soit pas capable de rembourser l'emprunt contracté. C'est un risque qui touche le sous-jacent. C'est un risque du marché primaire.
  - ➔ Le risque de contrepartie est le risque que, dans un contrat financier, le débiteur n'est pas capable d'honorer ses engagements financiers. C'est un risque du marché secondaire.
- ✚ **Le risque de marché :** c'est le risque de pertes qui peut découler de la fluctuation des cours des instruments financiers négociés sur un marché. Il dépend essentiellement :
  - ➔ **D'un risque de taux d'intérêt :** « Il se définit comme étant le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt, mesuré sur l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché ». <sup>2</sup>
  - ➔ **D'un risque de change :** c'est le risque de voir la rentabilité de l'établissement se dégrader par une évolution défavorable des taux de change impactant les éléments d'actif et de passifs libellés en devises. Il y a alors détérioration de la contre-valeur en monnaie locale des flux de recettes/règlements libellés en devises étrangères.
- ✚ **Le risque de liquidité :** il s'agit du risque qui se présente lorsque la banque n'est pas en mesure de remplir ses obligations avec ses actifs disponibles ou à court terme. Ainsi, 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.
- ✚ **Le risque de solvabilité :** c'est le risque de ne pas disposer de fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles. Ce risque résulte essentiellement de l'inadéquation entre les fonds propres et les risques pris par la banque.

## 2.2. Les risques non financiers

Les risques non financiers désignent généralement les risques n'ayant pas leur origine dans des prises de position de l'établissement.<sup>3</sup>

Ces risques sont en nombre de trois à savoir :

---

<sup>1</sup> Article 22 – Circulaire aux établissements de crédit n°2006-19 du 28 Novembre 2006

<sup>2</sup> Article 35 – Circulaire aux établissements de crédit n°2006-19 du 28 Novembre 2006

<sup>3</sup> Le risque de crédit et les risques non financiers-EI KHOURY Badredine et GUINDO Abdoulaye 2009-2010

- ✚ **Les risques opérationnels** : « Le risque opérationnel se définit comme étant le risque des pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à la conception, à l'organisation et à la mise en œuvre des procédures, aux erreurs humaines ou techniques ainsi qu'aux événements extérieurs. »<sup>4</sup>
- ✚ **Les risques stratégiques** : se définissent comme les risques liés aux choix stratégiques de la banque dans le but de s'adapter à son environnement concurrentiel. C'est ainsi que la mise en œuvre et l'évaluation des plans stratégiques font partie intégrante du cadre de gestion des risques de l'ensemble de la Banque.
- ✚ **Le risque de réputation** : appelé aussi le risque d'image, il est l'impact qu'une erreur de gestion peut avoir sur l'image d'une organisation.

### **3. Le management du risque**

#### **3.1. Le concept de management du risque**

Le management des risques peut être définie comme un processus continu planifié et structuré visant à aider les gestionnaires à prendre la bonne décision au bon moment pour identifier, hiérarchiser, quantifier, gérer et maîtriser les risques.

Ci-dessous une synthèse des principales définitions du concept de management des risques :

---

<sup>4</sup> Circulaire BCT aux établissements de crédit n°2006-19 du 28 Novembre 2006

**Tableau 2 : Définitions de management des risques**

Organisation/Auteur	Définition
<b>ISO 31000</b>	La gestion des risques est l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et à contrôler une organisation en ce qui concerne les risques. Dans cette définition, la coordination consiste à organiser les conditions du traitement des risques au sein de l'organisation et à en tirer la meilleure solution pour les intérêts des parties prenantes (Seiji Abe et al, 2018).
<b>Institute of Risk Management (IRM)</b>	Processus qui vise à aider les organisations à comprendre, évaluer et agir sur l'ensemble de leurs risques en vue d'augmenter la probabilité de succès et de réduire la probabilité d'échec (Paul Hopkin, 2010).
<b>Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO II report, 2004) suite du (COSO Report I, 1992)</b>	Un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Daniel Zéghal et al, 2009).

## **II. Cadre réglementaire de management du risque**

### **1. Les accords de Bâle**

La croissance et la mondialisation des opérations bancaires ont placé la réglementation au cœur des problématiques des institutions bancaires, afin d'éviter les faillites et de réduire les risques, les gouverneurs des banques centrales du « groupe des dix » (G10) ont décidé de créer le comité de Bâle en 1974, qui vise à définir des règles en matière de fonds propres et au renforcement et à la stabilité du système financier. Les premiers travaux de ce comité aboutissent à la publication en 1988 des « Accords de Bâle 1 » sur la réglementation bancaire internationale.

Ce cadre réglementaire depuis a évolué profondément au gré du contexte économique et des crises rencontrées en passant de Bâle1 à Bâle2 et à Bâle3 aujourd'hui. Alors que la mise en œuvre des réformes portées par le cadre Bâle 3 est en cours de finalisation, les autorités prudentielles ont déjà proposé une série de mesures complémentaires prévues au niveau de Bâle 4.

### **1.1.De Bâle I à Bâle II**

Le Comité de Bâle I a constitué un premier pas vers une normalisation internationale des exigences minimales de fonds propres des établissements de crédit.

Plus spécifiquement, cet accord a défini un ratio minimum fonds propres / actifs pondérés des risques pour les banques ayant une dimension internationale permettant aux Banques de disposer d'un minimum de fonds propres pour faire face aux pertes éventuelles.

En 1996, un amendement de ce ratio a été opéré les risques encourus au titre du risque de marché.

La couverture des risques sous Bâle I a été insuffisante du fait qu'il n'est tenu compte que des risques de crédit et de marché, mais non des risques opérationnels, alors que plusieurs enquêtes sur des scandales financiers ont fait ressortir que le risque opérationnel a mené à plusieurs désastres financiers.

### **1.2.Bâle II : l'entrée en scène du risque opérationnel**

Bâle II a principalement pour but de renforcer la stabilité du système bancaire. C'est ainsi que la révision commencée en 1999 vise essentiellement à combler les lacunes de Bâle I et à adapter les directives au nouveau contexte des changements intervenus sur les marchés financiers.

Le ratio de fonds propres proposé dans le cadre des accords de Bâle II (appelé également ratio Mc Donough) intègre davantage la réalité des risques.

Le dispositif de Bâle II s'articule donc autour de trois piliers complémentaires qui devraient garantir le soutien d'une base optimale de calcul de fonds propres :

Figure 1 : Les trois piliers de Bâle II

<b>Pilier 1: Exigence minimale de fonds propres</b>	<b>Pilier 2 : Processus de surveillance</b>	<b>Pilier 3 : Discipline de marché</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques de marché</li> <li>• Risques de crédit</li> <li>• Risques opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des procédures et des méthodes internes d'allocation des FP...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles de publication financière sur la structure des FP et des risques</li> </ul>

<p><b>Ratio Mc Donough</b></p> $\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques de crédit} + \text{risques de marché} + \text{risques opérationnels}} \geq 8\%$
---

Source : Support du cours risque de crédit 2022 par Radhouane Gouja

**Pilier I -« Exigences en fonds propres » :**

Le tableau suivant résume les principaux changements intervenus dans le calcul du ratio de solvabilité.

**Tableau 3 : Les changements intervenus dans le calcul du ratio de solvabilité**

	<b>Bâle I</b>	<b>Bâle II</b>
<b>Ratio de fonds propres</b>	$\text{Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Ratio}} \geq 8\%$	$\text{Ratio Mac Donough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$
<b>Méthode de calcul des risques</b>	Méthode de calcul uniforme.	Choix entre une méthode standard et des méthodes fondées sur des notations ou des mesures internes.
<b>Le risque de crédit</b>	Méthode standard : - Catégories d'emprunteurs : Etat OCDE, banque, hypothécaire et « normal » (entreprises, particuliers, Etats hors OCDE). - Pondérations respectives : 0%, 20%, 50% et 100%.	Méthode standard révisée : - Catégories d'emprunteurs : souverains (abandon du critère d'appartenance à l'OCDE), autres entités du secteur public, banques multilatérales de développement, banques, entreprises, détails, crédits hypothécaires, risques élevés, hors bilan. - Pondérations (plus différenciées en fonction du risque) : 0%, 20%, 40%, 50%, 100% ou même 150%.
<b>Le risque de marché</b>	Risque de marché mesuré par une approche standard ou une approche de modèle interne.	Pas de changement pour le calcul du risque de marché entre l'accord de Bâle I et l'accord de Bâle II.
<b>Le risque opérationnel</b>	Pas de prise en compte du risque opérationnel.	Le risque opérationnel par l'approche standard, l'approche de base ou par l'approche avancée.

Source : Article de recherche<sup>5</sup>

### **Pilier II - « Processus de surveillance prudentielle » :**

Le pilier 2 établit notamment un processus de surveillance prudentielle. Il vient compléter et renforcer le pilier 1 et il comporte notamment l'analyse par la banque de l'ensemble de ses risques y compris ceux déjà couverts par le pilier 1 et l'appréciation ainsi de ses besoins de fonds propres au titre du capital économique.

### **Pilier III - « Discipline de marché » :**

Les établissements bancaires doivent publier des informations détaillées sur la nature, le volume et les méthodes de gestion de leurs risques.

De même, les objectifs de la réforme réglementaire du Bâle II sont comme suit :

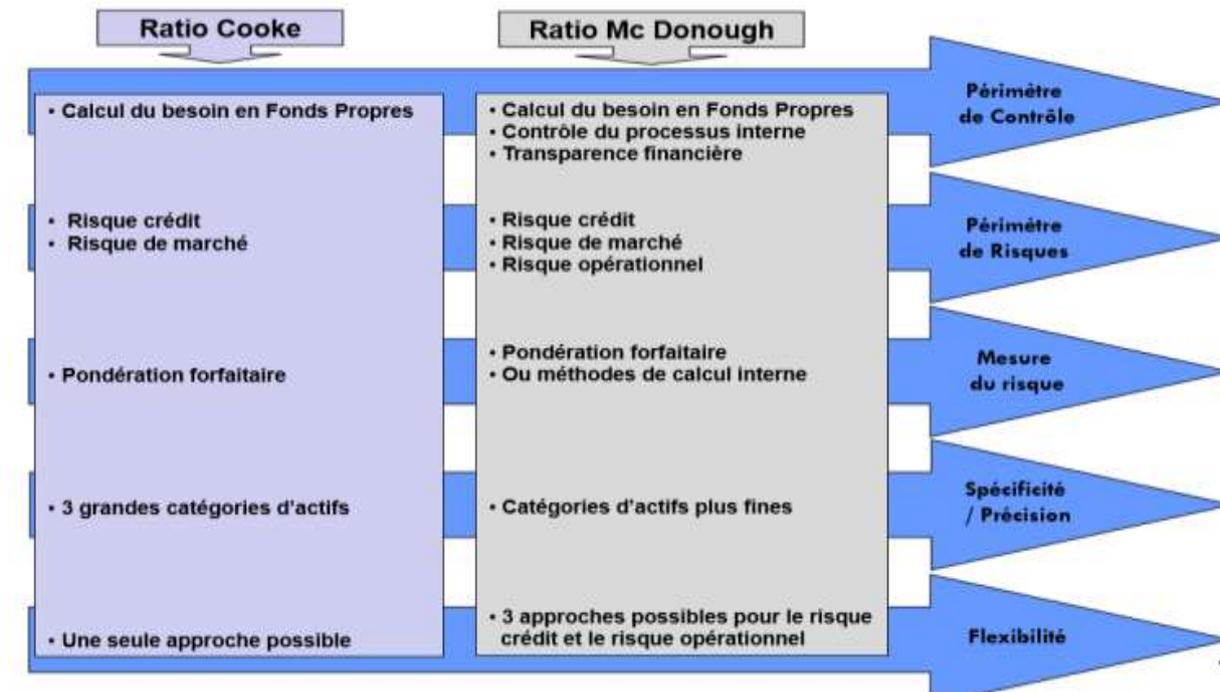
- ✓ Approche dynamique de la relation fonds propres / risques
- ✓ Gestion dynamique de l'ensemble des risques de la banque

<sup>5</sup> Meriem Haouat Asli, « Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle », Management & Avenir 2011/8 (n° 48), p. 232.

- ✓ Renforcement du rôle des organismes de contrôle bancaire
- ✓ Renforcement de la transparence bancaire

En résumé, les divergences entre le ratio Cooke et le ratio Mc Donough peuvent être récapitulées dans le schéma suivant :

**Figure 2 : Les divergences entre le ratio Cooke et le ratio Mc Donough**



Source : Support du cours risque de crédit 2022 par Radhouane Gouja

### 1.3. De Bâle II à Bâle III

Les accords de Bâle III découlent des insuffisances des réglementations prudentielles soulignées notamment par la crise des Subprimes. Ces accords visant à renforcer la résilience des établissements et des systèmes bancaires et ils font partie d'un cadre innovant marqué par la mise en place d'une dimension macro prudentielle. Les réformes de Bâle 3 visent principalement à améliorer la qualité, l'homogénéité et la transparence des fonds propres via des volants de fonds propres, étendre la couverture des risques et instaurer des normes mondiales de liquidité.

## Les principales œuvres de Bâle III<sup>6</sup>

### • L'instauration de deux nouveaux ratios de liquidité :

- Le premier à court terme (LCR) « liquidity coverage ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période de 30 jours de crise.

- Le deuxième à long terme (NSFR) « net stable funding ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période d'un an de crise.

• **Mise en place d'un ratio d'effet de levier** : qui est défini par le rapport des fonds propres sur le total de bilan (actif ou passif). Il est conçu pour limiter le montant total des actifs qu'une banque peut posséder en fonction de ses fonds propres.

• **L'introduction d'un volant de conservation** : qui s'ajoute au seuil minimum de 8%, à construire par les banques durant les périodes propices pour faire face aux périodes de crise.

• **L'introduction d'un « coussin contracyclique »** : qui permet aux régulateurs locaux d'imposer des réserves, selon les conjonctures économiques locales.

• **Une meilleure couverture des risques.**

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

### 1.4. De Bâle III à Bâle IV

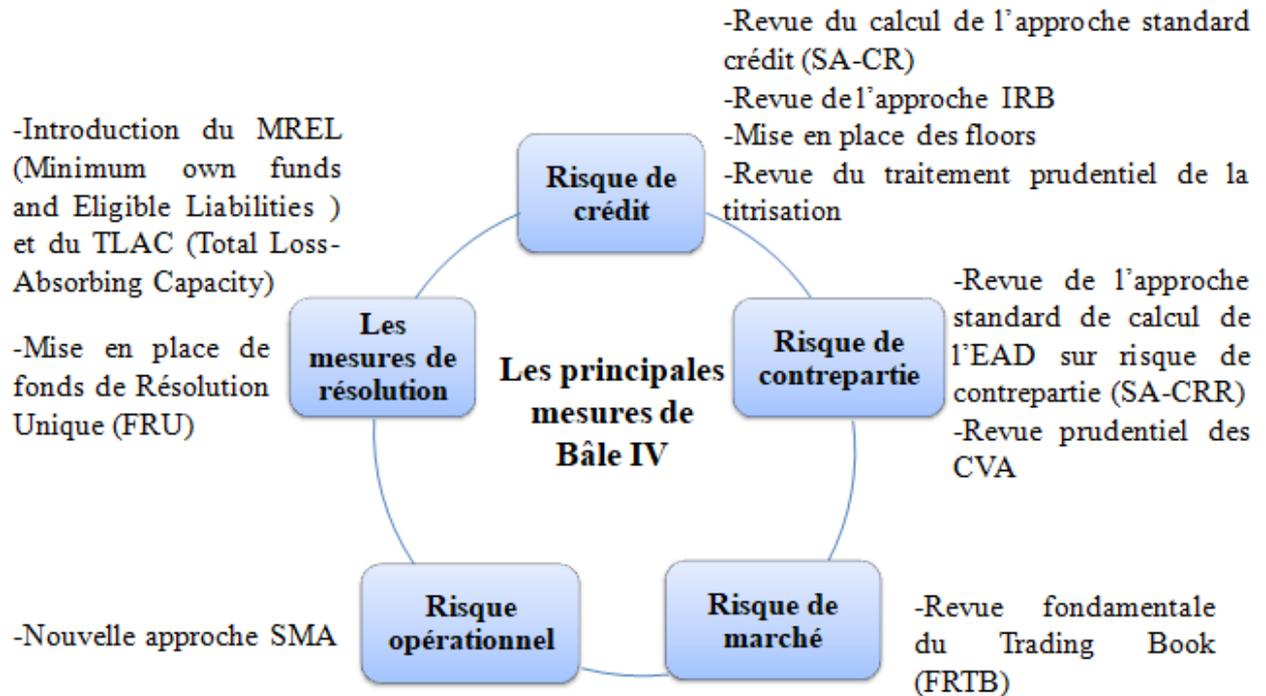
Le Comité de Bâle a lancé, suite à l'absence de comparabilité entre les emplois pondérés des différentes banques et la nécessité de revoir les exigences réglementaires des risques pondérés et la mise en place d'un plancher de capital, les travaux d'amendement et d'optimisation de Bâle III.

En outre, les principales mesures de Bâle VI sont présentées dans le schéma suivant :

---

<sup>6</sup> Document KPMG, « Bâle III : les impacts à anticiper », Mars 2011.

**Figure 3 : Synthèse des principales mesures Bâle IV**



**Source : Sia Partners**

Ainsi, le dernier volet des réformes engagées par le Comité de Bâle vise à définir des règles plus strictes de calcul du risque, à clarifier les exigences minimales de fonds propres et surtout à réduire les disparités d'un établissement ou d'un pays à l'autre.

## **2. La norme ISO 31000**

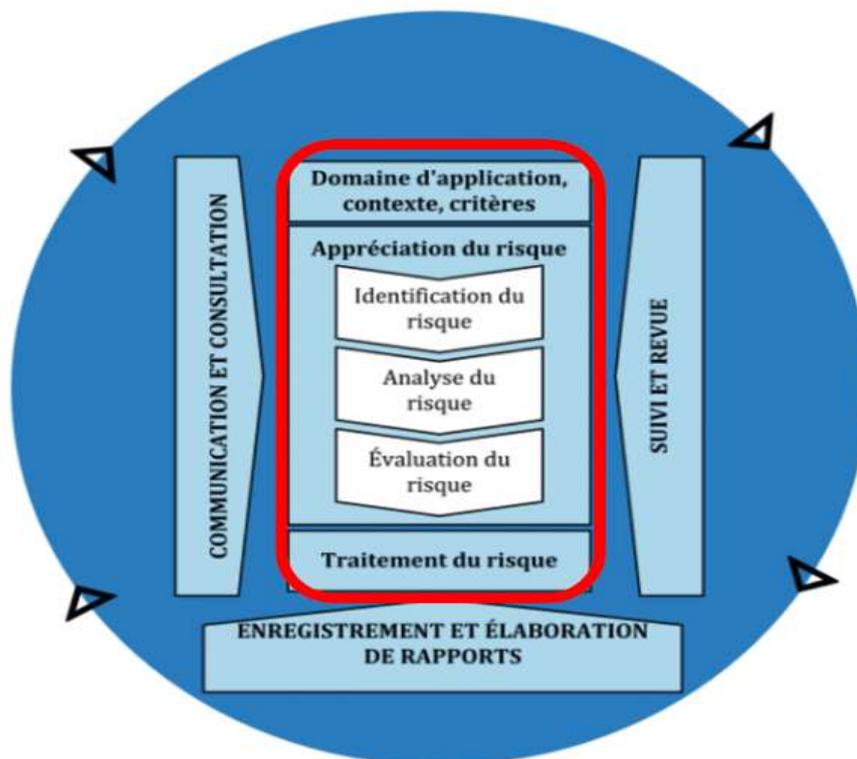
L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO).

L'ISO 31000 a été élaborée par le groupe de travail du bureau de gestion technique ISO sur le management du risque. Elle fournit des principes et des lignes directrices générales sur le management du risque. Elle est synthétisée principalement dans ce qui suit :

- Le management du risque est une activité itérative qui aide les organismes à développer une stratégie, atteindre des objectifs et prendre des décisions éclairées.
- Le management du risque fait partie intégrante de la gouvernance et du leadership et à une importance fondamentale dans la façon dont l'organisme est géré à tous les niveaux. Il contribue à l'amélioration des systèmes de management.

- Le management du risque est intégré à toutes les activités d'un organisme et inclut l'interaction avec les parties prenantes.
- Le management du risque prend en considération le contexte interne et externe de l'organisme, y compris le comportement humain et les facteurs culturels.
- Le management du risque est fondé sur les principes, le cadre organisationnel et le processus décrits. Ces éléments peuvent déjà exister, en totalité ou en partie, au sein de l'organisme ; toutefois, ils peuvent nécessiter une adaptation ou une amélioration afin que le management du risque soit efficient, efficace et cohérent.

**Figure 4 : Processus de management des risques**



Source : document ISO 31000 (2018)

## **SECTION 2 : NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES RISQUES OPERATIONNELS ET LEURS SPECIFICITES DANS LE DOMAINE BANCAIRE**

### **I. Notions fondamentales sur les risques opérationnels**

#### **1. Définition du risque opérationnel**

Pour assurer une gestion efficace, il faut définir le risque opérationnel. Quoiqu'il en soit, il n'y a pas de définition unanime qui permette une approche commune et une méthode de gestion unique pour toutes les banques. Cependant, nous retiendrons les plus significatifs afin de tenter de comprendre ce concept.

##### **1.1. Définition selon Bâle II**

Le régulateur lors de l'accord de Bâle dans sa version conservatrice d'Avril 2003 a donné la définition suivante au risque opérationnel :

« Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Cette définition inclut le risque juridique et exclut le risque de réputation ainsi que le risque stratégique ».

##### **1.2. Définition selon Directive Solvabilité II**

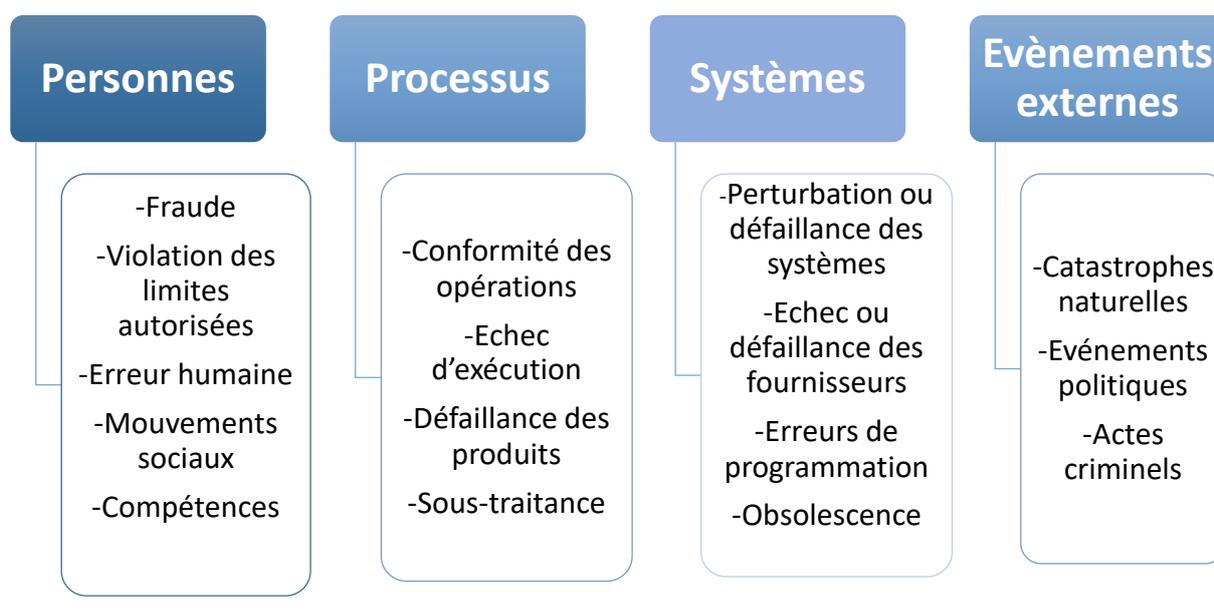
« Le risque de perte résultant de procédures internes des membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants ou d'évènement extérieurs ».

#### **2. Sources du risque opérationnel**

Les catégories de risques opérationnels peuvent être attribuées à quatre principales sources :

- ✚ Système : Une défaillance du système interne tel que le système d'information ou dispositif technique, obsolescence, erreur de programmation etc.
- ✚ Défaillance de procédures matérialisées par le non-respect de la procédure.
- ✚ Personnes : Une défaillance en matière de compétence : fraude, erreur humaine, mouvements sociaux etc.
- ✚ Evénements extérieurs : Qui ont une incidence négative sur l'activité d'une banque, ou celle-ci n'a pas de pouvoirs de surveillance (Catastrophes naturelles, actes criminels etc).

**Figure 5 : Les sources du risque opérationnel**



Source : présentation BCT

## **II. Spécificités des risques opérationnels dans le domaine bancaire**

### **1. Les principaux enjeux du risque opérationnel**

La nécessité de la conformité des dispositifs de la banque avec la réglementation et l'optimisation du montant des fonds propres à allouer aux risques opérationnels constitue le premier enjeu de ce risque qu'il apparaît dans la mise en œuvre du dispositif de maîtrise du risque opérationnel.<sup>7</sup>

La plupart des acteurs se penchent sur d'autres enjeux comme<sup>8</sup> :

- ✓ 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 fréquences diminuées.
- ✓ Une sécurisation de la notion en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété (avec derrière un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating).

<sup>7</sup> Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Edition Banque Édition, Paris 2008, P21.

<sup>8</sup> JIMENEZ .C & P.MERLIER & D.CHELLY, « Risques Opérationnels », Éd. Revue Banque 2008, p21

- ✓ Éviter la chute brutale du cours de Bourse lorsque l'établissement bancaire où une de ces filiales est cotée.
- ✓ Améliorer la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'action nécessaires à leur amélioration.

## 2. Classification des risques opérationnels selon Bâle II

Le comité de Bâle a retenu une classification des diverses catégories d'événements opérationnels, et des lignes d'activités qui peuvent les engendrer. Cela fait référence à une nomenclature des risques opérationnels qui constitue l'élément de base pour l'identification des risques de la banque.

**1) Fraude interne :** Toute perte due à des actes de fraude, de détournement de biens ou de contournement des réglementations, de la législation ou encore la politique de la banque impliquant au moins une partie interne.

Exemple : Transactions non notifiées intentionnellement, détournement de biens, évaluation erronée d'une position, contrebande...

**2) Fraude externe :** Toute perte en raison d'actes de fraude, de détournement de biens ou de contournement de la législation par un tiers.

Exemple : Vol, falsification des chèques, contrefaçon, dommages dus au piratage informatique, vol d'informations...

- Notons que les fraudes internes et externes sont intentionnelles. Par ailleurs, dans ce qui suit l'erreur est non intentionnelle.

**3) Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail :** Ce sont les 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.

Exemple : Questions liées aux rémunérations ; avantages ; à la résiliation d'un contrat, activité syndicale, responsabilité civile, rémunération du personnel, tous types de discrimination...

**4) Négligences des règles clients, produits et pratiques commerciale:** Il s'agit des 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.

Contrairement aux éléments liés à la fraude qui sont connus et diffusés à grande échelle, ceux liés aux clients, aux produits et aux pratiques commerciales fournissent des particularités et des dimensions variables, c'est pourquoi, les banques doivent s'atteler lors de la préparation de leur référentiel interne d'évènements générateurs de pertes opérationnelles à apporter des définitions claires et précises à ces concepts.

Exemple : Violation de la confidentialité de la clientèle, utilisation abusive d'informations confidentielles, vente agressive, blanchiment d'argent, insuffisance de l'analyse clientèle...

**5) Dommages aux actifs corporels** : Ce sont les pertes dues à une destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.

Exemple : Pertes provenant de catastrophes naturelles, pertes dues à des causes externes (vandalisme, terrorisme)...

**6) Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes** : Cette composante couvre les interruptions et dysfonctionnements des systèmes en ce qui concerne le matériel, le logiciel, la télécommunication et les perturbations d'un service.

**7) Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation, livraison, produit finis)** : Ce sont des pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties externes.

Exemple : Paiement d'un chèque, sans vérification des listes d'opposition, virement saisi par erreur deux fois, rejets tardifs de valeurs, erreur de change ...

À ces sept catégories d'évènements s'ajoutent huit lignes métiers (08) donnant une matrice de 56 cases représentant l'ensemble des activités bancaires et les risques associés.

**Tableau 4 : Présentation des lignes de métiers définis par Bâle II**

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

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

### 3. Exemples de pertes inhérentes aux risques opérationnels

- **Fraude interne** : Allied Irish Bank, Barings, Daiwa et la Société Générale ont perdu 700 millions de dollars, 1 milliard de dollars, 1.4 milliards de dollars et 4,82 milliards d'euros respectivement sur la base de transactions frauduleuses.
- **Fraude externe** : Republic New York Corporation a perdu 611 millions de dollars en raison de fraudes commises par un client.
- **Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail** : Menin Lynch a perdu 250 millions de dollars suite à une décision de justice dans une affaire de discrimination à l'embauche.
- **Négligences des règles clients, produits et pratiques commerciaux**: Household International a perdu 484 millions de dollars à cause de prêts frauduleux.

- **Dommmages aux actifs corporels** : Bank of New York a perdu 140 millions de dollars à cause des attaques terroristes du 11 septembre 2001.
- **Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes** : Salomon Brothers a perdu 303 millions de dollars en raison d'une modification du système informatique.
- **Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation, livraison, produit finis)** : Bank of America et Wells Fargo Bank ont perdu 225 millions de dollars et 150 millions de dollars respectivement en raison de défaillances des systèmes d'intégration et des processus de transaction.

### III. Les méthodes de calcul des exigences en fonds propres

La réglementation bâloise propose trois méthodes de calcul des exigences de fonds propres en regard du risque opérationnel :

#### 1. La méthode simple : Approche indicateur de base

Il s'agit d'une méthode forfaitaire permettant de calculer l'exigence en fonds propres pour la couverture du risque opérationnel.

$$KIB = [\sum (PB_{1...n} \times \alpha)]/n^9$$

Avec :

- **KIB** = exigence de fonds propres selon l'approche indicateur de base
- **PB**= produit annuel brut, s'il est positif, sur les trois années écoulées
- **n**= nombre d'années, sur les trois écoulées, pour lesquelles le produit annuel est positif
- **α**= 15 %, coefficient fixé par le Comité, représentant la proportion entre le niveau de fonds propres de l'ensemble du secteur bancaire et l'indicateur correspondant.

✚ **Limite** : L'approche indicateur de base est largement critiquée du fait qu'elle constitue une approche forfaitaire, que la charge de capital n'est pas afférente au risque opérationnel mais aux résultats de la banque et qu'elle n'est soumise à aucun critère d'éligibilité.

---

9

[CBCB, juin 2006, par. 649]

## 2. L'approche standard

Cette approche constitue un prolongement plus fin de l'approche indicateur de base, on n'utilise pas un coefficient uniforme à l'ensemble du revenu de la banque, mais plusieurs coefficients affectés par type d'activité. Le coefficient varie de 12 % à 18 % selon les lignes de l'activité bancaire prédéfinies. Par exemple, le taux qui s'applique à l'activité « banque de détail » est de 12 % et celui qui s'applique aux activités de « fusion et acquisition » est de 18 %.

$$KTAS = \{\sum_{\text{années 1-3}} \max [\sum (\text{PB1-8} \times \text{B1-8}), 0]\} / 3^{10}$$

Avec :

- **KTAS**= exigence de fonds propres selon l'approche standard
- **PB1-8** = produit annuel brut pour une année donnée, tel que défini ci-dessus dans l'approche indicateur de base, pour chacune des huit lignes
- **β1-8**= pourcentage fixe, déterminé par le Comité, représentant la relation entre le niveau de fonds propres requis et le produit brut de chacune des huit branches d'activité. Les valeurs bêta sont détaillées ci-après.

**Tableau 5 : Facteur β par ligne d'activité**

Branches d'activité	Facteur bêta
Financement d'entreprise (β1)	18%
Activité de marché (β2)	18%
Banque de détail (β3)	12%
Banque commerciale (β4)	15%
Paiements et règlements (β5)	18%
Fonctions d'agent (β6)	15%
Gestion d'actifs (β7)	12%
Courtage de détail (β8)	12%

 **Limite** : Dans un contexte économique défavorable, l'utilisation des méthodes de base et standard peut engendrer un effet inverse sur l'exigence en fonds propres. En effet le

<sup>10</sup>

[CBCB, juin 2006, par. 649]

PNB et le montant de fonds propres étant corrélés positivement, une baisse du PNB en période de crise engendrera une diminution de l'exigence en fonds propres.

### 3. L'approche de mesures avancées (AMA)

Il s'agit de l'approche la plus sophistiquée qui repose sur le développement d'un modèle interne par la banque et qui doit être approuvé par l'autorité de contrôle. Elle offre la possibilité d'utiliser quatre méthodes de calcul d'exigences en fonds propres, à savoir :

- La méthode interne de mesure (Internal Measurement Approach, IMA).
- La méthode des distributions des pertes ou l'approche « Loss Distribution Approach »-LDA qui s'intéresse aux données historiques de pertes internes et externes.
- La méthode par carte de pointage ou « Scorecard » qui consiste à accorder des scores numériques au niveau de gestion du risque opérationnel.
- La méthode d'analyse par les scénarios.

✚ **Limites** : Le recours à la méthode avancée pose un problème de comparabilité entre les établissements bancaires puisqu'elle offre la possibilité d'utiliser des modèles mathématiques différents.

### 4. La nouvelle approche : Standardised Measurement Approach « SMA »

Dans l'objectif de définir une méthode unique qui permet de comparer le montant en fonds propres entre les établissements bancaires en fonction de leur structure financière (ce que les méthodes actuelles ne permettent pas aujourd'hui), le comité de Bâle propose de rationaliser le cadre du risque opérationnel.

Par conséquent, la totalité des approches actuelles (aussi bien les approches modèles internes que les approches standards existantes) seront remplacées par une seule approche standard de sensibilité au risque, applicable à toutes les banques.

Par ailleurs, l'adoption de la méthode SMA aura également pour but de simplifier le calcul d'exigence en fonds propres au regard des méthodes actuelles, réduire la complexité et notamment augmenter la comparabilité entre les établissements bancaires.

La méthode SMA se fonde sur les éléments suivants :

- (i) **L'indicateur d'activité (Business Indicator, BI)** : qui est une mesure du risque opérationnel reposant sur les états financiers.

- (ii) **La composante indicateur d'activité (Business Indicator Component, BIC) :** qui est calculée en multipliant le BI par un ensemble de coefficients marginaux établis sur une base réglementaire ( $\alpha_i$ ).
- (iii) **Le multiplicateur des pertes internes (Internal Loss Multiplier, ILM) :** qui est un facteur scalaire fondé sur les pertes moyennes historiques d'une banque et le BIC.

## **SECTION 3 : GENERALITES SUR LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS RETAIL**

### **I. Généralités sur les crédits bancaires dédiés au marché Retail**

#### **1. Notion de Crédit**

##### **1.1. Définition du crédit bancaire**

Un prêt bancaire est une mise à disposition de fonds par la banque à une date déterminée contre une obligation de remboursement pour une commission. C'est ainsi que Cécile Kharoubi et Philippe Thomas (2013) le définissent comme suit :

«Un crédit est un contrat de prêt qui stipule le montant emprunté et l'échéancier de son remboursement. Pour le créancier, il constitue une suite de flux financiers. Le premier est négatif et correspond au décaissement du prêt, c'est-à-dire au versement de capital à l'emprunteur. Les suivants sont positifs : le créancier encaisse des échéances qui incluent du remboursement du capital et des intérêts. Le crédit est une anticipation de recettes futures, une forme de pari sur la réussite du projet de l'emprunteur».<sup>11</sup>

Pour Bernard V et Collij.C, « Le crédit est un acte de confiance comportant l'échange de deux prestations dissociées dans le temps, biens ou moyens de paiement contre promesse ou perspective de paiement ou de remboursement».<sup>12</sup>

##### **1.2. Caractéristiques du crédit bancaire**

Le crédit se distingue de toute opération financière par les caractéristiques suivantes :

---

<sup>11</sup> Cécile kharoubi et philippe thomas : analyse du risque de crédit, Edition 18,rue la Fayette,2013,P 25.

<sup>12</sup> BERNARD V.et collijc, les crédits bancaires aux entreprises, revue bancaire, p.43.

• **La confiance** : Le terme de crédit vient du latin "creder", c'est-à-dire faire confiance. Cette notion doit prévaloir dans le respect des engagements pris par le client, dans son professionnalisme et dans les capacités techniques et commerciales de son entreprise.

• **La durée du crédit** : C'est l'intervalle de temps qui sépare deux prestations : celle de prêteur (date d'octroi du crédit) et celle de l'emprunteur (date du remboursement).

• **Le risque du crédit** : Ce risque est rattaché au remboursement des crédits, il est présent dans toutes les étapes de la relation entre l'établissement de crédit et sa clientèle.

## 2. Catégories des crédits Retail<sup>13</sup>

Il s'agit de différents types de crédit que les clients Retail utilisent pour financer des besoins très variés :

### **Crédit à la consommation**

« Ce crédit est destiné à financer l'acquisition, par les particuliers, de biens de consommation durable ainsi que leurs dépenses courantes. La durée de remboursement de ce crédit ne peut excéder 3 ans à l'exception des crédits destinés à l'acquisition :

- De voitures pour lesquels la durée de remboursement peut aller jusqu'à 7 ans et le montant du crédit ne doit pas excéder 80% de la valeur de la voiture à acquérir ;

- D'équipements ou de produits s'inscrivant dans le cadre de programmes nationaux (à l'instar du PC familial et du chauffe-eau solaire) pour lesquels la durée de remboursement peut aller jusqu'à 5 ans. » (Article 35bis)

### **Crédits pour le financement de l'habitat**

« Ces crédits sont destinés à financer la construction, l'extension ou l'aménagement d'un logement à l'usage d'habitation et l'acquisition, auprès d'un promoteur immobilier, d'un logement. La quotité du financement est limitée à 80% de l'investissement.

La durée de remboursement de ces crédits peut aller jusqu'à 25 ans.

Les banques fixent librement les conditions des crédits pour le financement de l'habitat accordé dans le cadre d'un produit d'épargne logement promu par elles. Elles doivent veiller, toutefois, à l'équilibre ressources emplois du produit ainsi promu. » (Article 35 ter)

---

<sup>13</sup> CIRCULAIRE AUX BANQUES N° 87-47 DU 23 DECEMBRE 1987- TITRE 2 bis(20) NORMES D'OCTROI DES CREDITS AUX PARTICULIERS

## **Prêts universitaires**

« Ces prêts sont destinés à financer les études universitaires des étudiants dont le revenu des parents est supérieur à quatre fois et demie le salaire minimum interprofessionnel garanti.

Le montant maximum du prêt universitaire est fixé à 500 dinars par année d'étude, intérêts intercalaires non compris; le cycle d'étude pouvant, le cas échéant, être allongé d'une seule année de redoublement.

Ce concours est remboursable sur une durée d'ans dont deux ans de franchise, à compter de 6 l'achèvement du cycle d'étude. » (Article 35 quater)

## **II. Le processus d'octroi des crédits Retail**

### **1. Notions générales sur la segmentation de la clientèle adaptée au marché Retail<sup>14</sup>**

La segmentation de la clientèle adaptée au marché Retail est généralement structurée sur deux segments :

- Le segment particulier : Dans ce marché, la clientèle de la banque est constituée des salariés (public, privé, etc.), de retraités etc disposant d'un revenu généralement stable sous forme de salaires, rentes et pensions
- Le segment professionnel : Dans ce marché, la clientèle de la banque est constituée généralement des personnes exerçant des professions libérales (médecins, avocats, commerçants, pharmaciens, ...).

Le client Retail a principalement besoin de produits bancaires liés à sa vie quotidienne relevant du domaine de la banque de détail tels que :

- Les instruments de paiement (chèques, cartes bancaires, ...)
- Les crédits à la consommation, crédits logement, produits de la bancassurance;
- Les conseils et les assistantes en matière de gestion du patrimoine ;
- Les opérations de change au titre de frais de séjour à l'étranger pour tourisme, études, soins, versements et retraits de devises en comptes et autres ;
- Les placements et les dépôts de fonds ;

### **2. Processus type d'octroi des crédits Retail**

---

<sup>14</sup> Techniques bancaires chapitre 2 : Produit et services destinés à la clientèle de la banque- Académie des Banques et Finances 2021

Apprécier le couple rendement / risque que présente toute demande de crédit est une première étape que le banquier est amené à effectuer afin de protéger au mieux la banque, d'assurer sa survie et le bon déroulement de ses activités. Une première approche permet à la banque d'orienter son étude en appréhendant les besoins et les capacités de financement du client.

Il est vrai que chaque banque a sa propre manière de traiter une demande de crédit, néanmoins la procédure d'analyse est en général la même. Afin de mieux concevoir le processus d'octroi de crédits Retail, nous détaillerons les principales étapes qui sont les suivantes:<sup>15</sup>

- Présentation de la demande de crédit
- Étude de la demande de crédit
- Décision d'octroi
- Notification de la décision d'octroi
- Constitution des garanties
- Déblocage

### **1) Présentation de la demande de crédit**

Lors de cette première phase, les clients doivent présenter à la Banque les documents nécessaires permettant le bon déroulement de l'analyse conformément à la liste des documents nécessaires pour chaque catégorie de crédit.

### **2) Etude de la demande de crédit**

Une fois que le client a fourni les documents requis, le banquier donne suite à la demande de crédit. Au cours de cette étape, le banquier veille à ce que le demandeur de crédit réponde aux critères préalablement fixés par l'établissement, de même que la détermination du degré de risque que celui-ci représente.

Les sorts des différentes études, les avis de même que les décisions des responsables concernés, conformément au schéma délégataire doivent être portés sur un canevas de crédit. Lequel document doit être à chaque phase du processus échangé entre les différentes structures d'étude et de décision par voie électronique.

Le dossier physique du crédit (demande du client, pièces justificatives copie du canevas de crédit excepté les originaux des éléments de garanties) doit être conservé conformément à la politique de conservation des documents propre à chaque Banque.

---

<sup>15</sup> Inspiré de circulaire interne BNA

### **3) Décision d'octroi**

Une fois l'étude de la demande faite, le banquier procède à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, dont le but de prendre une décision favorable ou non quant à la demande de crédit exprimée.

### **4) Notification de la décision d'octroi**

La notification de la décision d'octroi aux différentes structures concernées est à la charge de la structure ayant pris la décision. Laquelle structure est tenue de retransmettre aux structures ayant donné un avis sur ladite demande et aux structures chargées de la mise en place (Agence, Direction des garanties, Direction régionale...)

### **5) Constitution des garanties**

Pour les crédits nécessitant la constitution de garantie, il y a lieu d'établir selon le type de garantie (garantie réelle, garantie financière etc.), les étapes de constitution de garantie nécessaires. Ensuite, il s'agit de passer par l'étape d'enregistrement et de conservation du dossier de garantie.

### **6) Déblocage**

Le déblocage effectif s'effectue au niveau de la structure concernée, conformément à la procédure de la banque en vigueur.

## **Conclusion**

Alors que des diverses crises ont secoué les banques et le système financier, la gestion des risques opérationnels a pris de l'importance, incitant les autorités en charge de la réglementation bancaire internationale à développer des normes visant à atténuer et à éviter les dommages causés. Dans ce cadre, les recommandations du Comité de Bâle ont été intégrées à travers la publication de trois accords visant à stabiliser et à renforcer le système bancaire.

Par ailleurs, pour assurer le bon fonctionnement des activités bancaires, les banques doivent apprendre à gérer tous les types de risques susceptibles d'affecter le déroulement du processus d'intermédiation.

Dans le premier chapitre, nous nous concentrons sur la définition du cadre réglementaire de la gestion du risque bancaire et du risque opérationnel et sa spécificité dans le domaine bancaire, tout en nous nous intéressant au cadre général du processus crédit Retail.

Dans le deuxième chapitre, il sera utile de se focaliser sur le dispositif de management des risques opérationnels et de répondre à la question suivante : comment élaborer une cartographie des risques opérationnels dans la théorie ?

## **Chapitre 2 : Dispositif de management des risques opérationnels**

## **Introduction**

La gestion des risques opérationnels constitue aujourd'hui une préoccupation majeure pour les banques. En effet, la gestion de ces risques permet à la banque de sécuriser ses processus opérationnels et d'optimiser ainsi la rentabilité de ses opérations.

Dans le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse. Elle permet de disposer d'une vision globale et hiérarchiser des risques auxquels une organisation est exposée et autour de laquelle s'organise tout le management des risques.

L'élaboration des cartographies des risques constitue une exigence réglementaire permettant une gestion proactive des risques associés à l'environnement opérationnels et elle présente un outil indispensable pour le renforcement du dispositif de contrôle interne.

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons la cartographie des risques opérationnels à travers trois sections qui sont comme suit :

- Une première section qui est consacrée pour le cadre de gestion du risque opérationnel.
- Une deuxième section pour le cadre conceptuel relatif à la cartographie des risques.
- Une troisième section qui porte sur la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

## **SECTION 1 : CADRE DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL**

Le comité de Bâle a publié en 2003 un ensemble de principes pour la gestion et la surveillance efficace du risque opérationnel (RO). Ces principes au nombre de dix couvrent principalement les axes suivants :

### **+ Axe Gouvernance**

- La Direction (DG et CA) doit s'assurer que les RO sont suivis de manière distincte et qu'elle dispose régulièrement des éléments lui permettant de porter un jugement sur la Gestion du RO.
- La Direction doit s'assurer que le dispositif de contrôle des RO fait l'objet d'audits réguliers de la part de personnes indépendantes du fonctionnement opérationnel.
- Le Dispositif RO doit couvrir l'ensemble du périmètre de l'établissement et être diffusé à tous les niveaux de responsabilité.

### **+ Axe Gestion du Risque Opérationnel**

- Les Banques doivent identifier et mesurer les RO dans toutes leurs activités, produits ou systèmes. Elles doivent aussi avant de lancer ou d'exploiter des produits, des activités processus et des systèmes nouveaux soumettre à une procédure adéquate d'évaluation du risque opérationnel qui leur est inhérent.
- Les banques doivent mettre en place une organisation permettant de gérer les RO et les expositions aux pertes.
- Les banques doivent disposer de politique, processus et procédures de maîtrise et de réduction des risques.
- Les banques doivent disposer de plans de continuité d'activité pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

### **+ Axe Rôle des superviseurs**

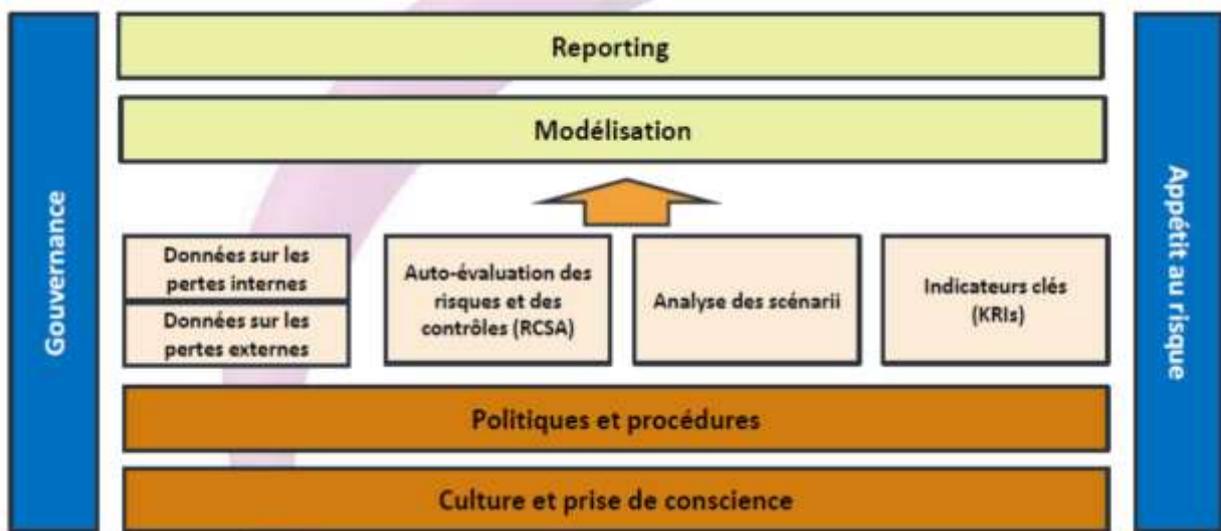
- Vérification de la mise en place d'un dispositif efficace de gestion des risques importants.
- Evaluation régulière de la politique, des règles, des procédures et des pratiques de gestion du RO.

### **+ Axe Rôle des superviseurs**

- Communication externe sur la gestion des risques

Le cadre complet de gestion du risque opérationnel peut être schématisé comme suit :

**Figure 6 : Cadre complet de gestion du risque opérationnel**



Source : Bâle II

## **SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL RELATIF A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

### **I. Définition et objectifs de la cartographie des risques**

#### **1. Définition de la cartographie des risques**

Plusieurs définitions peuvent être citées, telles que :

« La cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectués sur la base de la définition des risques. Destinée à offrir une vision globale et synthétique des risques, la cartographie des risques permet d'hiérarchiser, d'organiser et de suivre le traitement des risques ». <sup>16</sup>

« La cartographie des risques est un exercice d'évaluation des risques et des contrôles par lequel une ligne de métier (business line) de l'entreprise une entité ou une division selon le périmètre d'évaluation, évalue la probabilité et l'impact de chaque risque opérationnel important auquel elle est soumise ». <sup>17</sup>

La cartographie des risques est, donc, un mode de représentation, de hiérarchisation, de recensement, et d'évaluation des risques au regard des contrôles mis en place, en vue de

<sup>16</sup> DE MARECHAL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, Edition Afnor, Paris.

<sup>17</sup> Ariane Chapelle, « Gestion des risques opérationnels », 2020, p59

diffuser une information qui met en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles. Ainsi qu'elle permet d'évaluer les risques selon deux critères : la probabilité de leur apparition et leur impact en cas d'apparition.

## **2. Les objectifs de l'établissement d'une cartographie des risques**

Selon IFACI, (2003) et Guide IENA (2017) les objectifs fondamentaux assignés à la mise en place d'une cartographie des risques sont comme suit :

- ✓ Disposer d'un inventaire des principaux risques.
- ✓ Améliorer le dispositif de contrôle interne face aux risques.
- ✓ Se doter des indicateurs pertinents (tableau de bord).
- ✓ Aider la direction dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décision.
- ✓ Préparer les informations nécessaires sur la maîtrise des risques aux dirigeants.
- ✓ Instaurer une culture de management des risques.
- ✓ Prévenir la création ou la destruction de la valeur.
- ✓ Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gestion d'entreprise.

## **II. Typologies de cartographie des risques**

Il existe plusieurs types de cartographie des risques les plus usuels sont la cartographie par processus, la cartographie globale et la cartographie thématique.

### **1. La cartographie par processus**

La cartographie par processus concerne un processus donné de la banque, qu'il s'agit de processus de pilotage.

### **2. La cartographie globale**

La cartographie globale est la synthèse des cartographies par processus, pourvu que tous les risques soient recensés. Elle s'articule autour de l'étude de tous les risques liés à l'activité de la banque. Par ailleurs, elle couvre la banque aussi largement que possible, en abordant toutes les catégories de risques.

#### **Les avantages :**

- Assurer une vision globale de tous les risques susceptibles de poser un risque pour l'entreprise.
- Lancer la mise en place d'un système de gestion des risques faisant intervenir les centres de responsabilité de l'entreprise.

- Diriger l'élaboration d'un plan de continuité d'activité et d'un plan de gestion de crise.

### **3. La cartographie thématique**

À la différence de la cartographie globale, la cartographie thématique est centrée sur un domaine spécifique. En effet, selon Gilbert de Mareschal (2003) la cartographie thématique se définit comme « un outil d'identification et de hiérarchisation des risques liés à un thème spécifique ».telle que :

- Cartographie de non-conformité
- Cartographie de LAB-FT
- Cartographie Système d'information
- Etc.

#### Les avantages :

- La facilité de l'application puisque le champ d'intervention du Risk Manager pour identifier et évaluer les risques sera restreint uniquement aux centres de responsabilités correspondantes par le thème de la cartographie.
- L'adéquation de la comparaison des entités diverses tout en évitant de toute confusion étant donné que le point de comparaison est unique et clair.

### **III. Contraintes et limites**

La principale contrainte de ces types de cartographie est d'en avoir une information fiable et nette pour mesurer les deux composantes du risque (probabilité et impact). Cette contrainte orientera, pour un thème donné, le choix du type d'axe et, partant, le choix du type d'information à collecter pour quantifier et cartographier ces risques. Elle résulte parfois du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou informations erronées craignant que leur mauvaise gestion ne soit révélée.

En plus de cette contrainte, d'autres limites importantes peuvent avoir une incidence négative sur l'efficacité et la réussite de la conception de la cartographie des risques :

- En ce qui concerne les processus ascendants, les résultats sont appropriés pour le personnel opérationnel de l'organisation, mais ne peuvent pas être discutés au niveau des dirigeants;

- Dans bien des cas, les évaluations ont un caractère beaucoup plus qualitatif que quantitative dans la mesure où elles reflètent l'évaluation interne du personnel opérationnel tout en ajoutant que la construction fondamentale des incidents n'est pas toujours possible.
- La négligence et le désintérêt des cadres clés, particulièrement le directeur exécutif, à l'égard de l'utilité et de l'importance de la cartographie des risques.
- La partie «moyen de maîtrise» généralement n'est pas ou peu soignée.
- Certains risques sont difficiles à évaluer et à étudier tels que le risque d'image et le risque de fraude.

#### **IV. Les conditions de réussite de la cartographie des risques**

La mise en place d'une cartographie exige un certain nombre de conditions pour garantir son succès. Il s'agit entre autres de la :<sup>18</sup>

- ✓ Définition d'objectifs clairs.
- ✓ Désignation d'un responsable qui coordonne le travail.
- ✓ Disponibilité des moyens financiers, informatiques et humains indispensables pour un bouclage rapide du projet.
- ✓ Définition précise du périmètre des risques pertinents.
- ✓ Gestion du projet : En effet il est essentiel d'encadrer le projet de la cartographie ainsi que de transmettre à chacun ce qu'on attend de lui.
- ✓ Prise en compte de la culture de l'entreprise étant donné que la gestion des risques dans une entreprise dépend d'une manière significative de la culture de l'entreprise.
- ✓ Compétence du groupe de travail : L'équipe de travail doit être formée des opérationnels ayant une vision accrue des processus et des activités de la banque, avec une capacité d'adaptation de stratégie de la banque par des membres de la direction générale toute en prendre les décisions convenablement en matière de politique de risque.

---

<sup>18</sup> FONTUGNE et AL, 2001

## **SECTION 3 : DEMARCHE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS**

### **I. Approches d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels**

Plusieurs approches d'élaboration de la cartographie des risques diffèrent chacune en fonction de l'activité exécutée et les objectifs fixés par l'organisation. Toutefois, la construction de cartographie des risques obéit à des étapes prévues au niveau de la norme ISO 31000.

#### **1. Approche Bottom-up**

Appelée également approche ascendante, c'est une approche dont lesquels les risques opérationnels sont identifiés par les unités opérationnelles avant d'être porté à l'attention de la haute direction par le biais d'un système de reporting au management. Cette identification est réalisée à travers des entretiens ouverts dont il est souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour garantir que tous les risques possibles ont bien été évoqués au cours des entretiens.

L'approche Bottom-up est l'approche la plus utilisée dans le cadre d'une cartographie globale. Citons qu'elle renforce la communication entre les différents acteurs de l'organisation.

Dans ce tableau, nous présentons ainsi les étapes de l'approche Bottom-up :

**Tableau 6 : Etapes de l'approche Bottom-Up**

Etape n°1	Identification des processus avec les opérationnels.
Etape n°2	Identification et évaluation des risques inhérents à chaque processus.
Etape n°3	Identification et cotation des éléments de maîtrise de risques existants.
Etape n°4	Cotation du risque résiduel.
Etape n°5	Pilotage et communication.

Source : IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 41

#### **2. Approche top-down**

L'approche Top-down ou encore descendante est une approche où les risques sont identifiés et évalués au niveau des processus principaux et soumis, par la suite, aux opérationnels pour avis c'est-à-dire qu'elle est réalisée de haut en bas. Elle permet de descendre et de rechercher l'information au lieu que l'information soit transmise aux responsables de l'établissement de la cartographie des risques.

Généralement utilisée pour une démarche de cartographie thématique, l'approche descendante est réalisée d'une manière plus fermée à travers d'un questionnaire du type QCM paradoxalement à l'identification « Bottom-up » qui se réalise d'une façon ouverte par interview.

Dans ce tableau, nous présentons ainsi les étapes de l'approche Top-down :

**Tableau 7 : Etapes de l'approche Top-down**

Etape n°1	Identification des risques majeurs.
Etape n°2	Evaluation des risques.
Etape n°3	Rapprochement des risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.
Etape n°4	Rapprochement des risques avec les processus clés de l'organisation.
Etape n°5	Etablissement d'une cartographie des risques.
Etape n°6	Validation des risques par les principaux dirigeants.

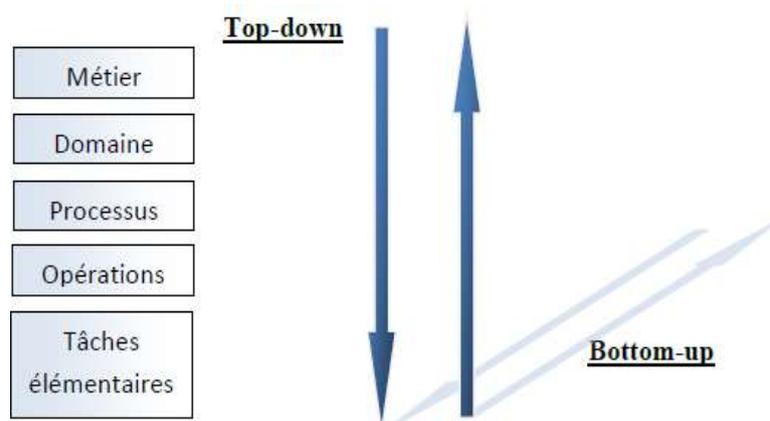
Source : IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 46

### 3. Approche combinée

L'approche combinée est une approche qui suppose une combinaison des approches bottom-up et top-down comme son nom l'indique. Elle est considérée comme la plus efficace à l'instar des deux premières puisque la détermination des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels d'où une base assez complète des risques opérationnels dans l'établissement.

Ainsi, le schéma suivant présente les démarches top-down et bottom up comme suit :

**Figure 7 : Les démarches top-down et bottom up**



Source : IFACI 2006

#### **4. Approche par le benchmarking**

Il s'agit d'une approche qui consiste à recueillir, auprès d'entreprises du même secteur et ayant les mêmes processus, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques et d'élaboration des cartographies des risques. À travers cette approche, nous pouvons ainsi avoir une idée générale des risques les plus importants et comprendre la meilleure façon de les prendre en considération.

## **II. Etapes d'élaboration d'une Cartographie des Risques**

Il n'existe pas d'une démarche standard pour élaborer une cartographie des risques, chacune doit prendre en considération ses propres spécificités pour un meilleur contrôle interne à condition d'être adaptée à la réglementation prudentielle.

Ainsi, la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques repose principalement sur quatre étapes :

- ✓ La phase de préparation
- ✓ La phase de réalisation
- ✓ La phase d'action
- ✓ La phase d'actualisation

### **1. La phase de préparation**

L'objectif de cette phase de préparation est de clarifier les rôles et les responsabilités en ce qui a trait à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la mise à jour de la cartographie des risques.

Ainsi, avant de commencer une cartographie des risques, il est important de délimiter le périmètre de couverture des travaux. C'est pour cela que les rôles et les responsabilités doivent être précisés afin d'assurer le bon déroulement de l'activité.

Par ailleurs, la phase de préparation doit définir :

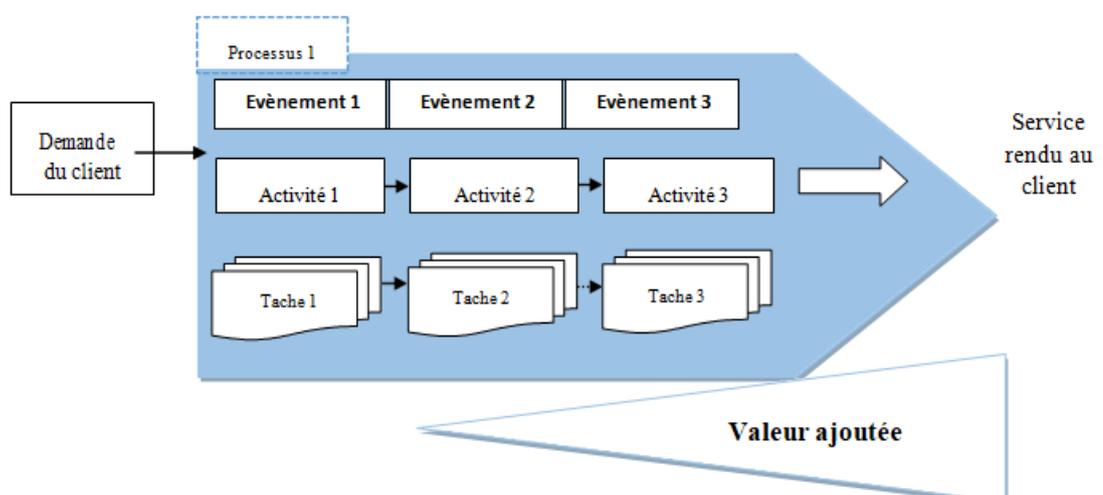
- **Le thème abordé :** Il s'agit d'établir précisément la portée qualitative du risque étudié, c'est-à-dire de définir clairement et exhaustivement le risque concerné.
- **Le périmètre d'activité couvert :** Ce sont principalement les risques IT d'un service, d'une direction particulière, ou de toutes les directions de la banque ou encore de toutes les directions d'une région spécifique.

- **Le niveau des retours :** En vertu du but de la cartographie, les chefs de projet sont obligés de préciser si la réponse est par opération, par branche d'activité, par filiale ou bien par service au sein de chaque filiale.
- **Le seuil d'opportunité :** Pour chaque phase, une stratégie globale de l'entreprise doit être prise en considération en ce qui concerne son « appétence » au risque toute en se concentrant sur le contrôle du soutien de la direction des opérationnels dans sa démarche. Dans le but d'uniformiser les réponses, des seuils d'appétences des risques doivent être définis étant donné qu'elles encadrent la prise de risque en prévoyant les limites des incidences qu'un organisme est prêt à tolérer.
- **Le principe de mesure du risque :** Il s'agit de déterminer le type d'axes, et pour chaque axe la métrique utilisée, en d'autres termes c'est définir la grille de notation. Aussi, il faut mettre en place la cartographie des processus puisqu'une démarche de management des risques qui est bien menée, doit être tout d'abord connue et c'est pour cette raison que la disponibilité d'une cartographie des processus apparaît comme un préalable logique.

### 1.1. Définition d'un processus

Nous pouvons définir un processus comme « l'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. »<sup>19</sup>

**Figure 8 : Représentation schématique d'un processus**



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

<sup>19</sup> C. Jimenez, P. Merlier, prévention et gestion des risques opérationnels, Revue Banque, septembre 2004, p 25.

## 1.2. Typologie de processus

Nous pouvons distinguer quatre types de processus :

- **Les processus de métier ou de réalisation:** Ceux qui interviennent dans la réalisation du produit ou de la prestation.
- **Les processus de support:** Ceux qui fournissent les ressources (humaines, matérielles, financières...) à tous les processus.
- **Les processus de management :** Comprenant notamment les processus liés à la planification stratégique, à l'établissement des politiques, à la fixation des objectifs, à la mise en place de la communication, à la mise à disposition des ressources nécessaires et aux revues de direction.
- **Les processus de mesure et d'amélioration :** Ceux qui sont nécessaires pour mesurer et recueillir les données utiles pour l'analyse des performances et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience.

## 1.3. La démarche de la cartographie des processus

Dans le cadre d'une cartographie des risques opérationnels, il n'est pas nécessaire d'analyser les processus dans le détail. En effet, un niveau de détails trop élevé ne permet pas d'appréhender avec précision les risques et, une description trop fine peut nuire à la lisibilité du processus. Elle peut conduire à une mauvaise interprétation de la nature et du niveau de risque. L'idéal serait d'aller à un niveau de détail qui permettrait d'identifier les risques et définir des plans d'action qui serviraient à les diminuer. Il est primordial de répertorier les processus auxquels la démarche consiste à répondre aux questions suivantes : Quoi faire ? Par qui ? Pour quelle valeur ajoutée ? A quelle échéance ? Il s'agit d'analyser les processus de la banque afin de faire ressortir les différentes tâches et modes opératoires ainsi que les intervenants. Cette décomposition des processus permet non seulement de détecter les différents risques liés à chaque opération mais de déterminer en plus les points de contrôle et d'évaluer leur efficacité.

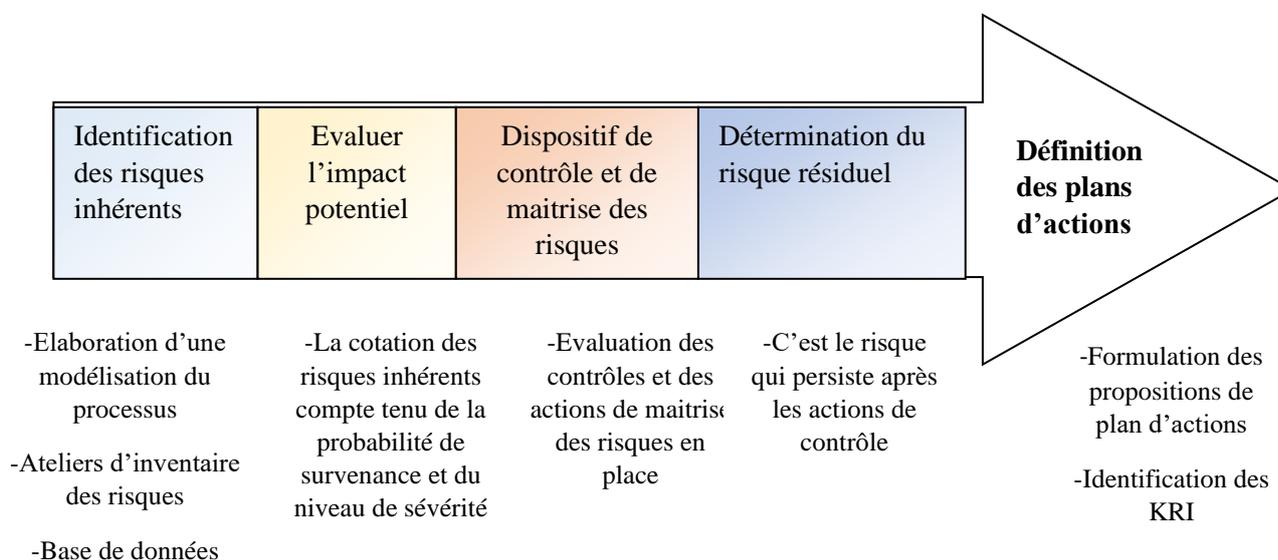
## 2. Phase de réalisation

Cette phase constitue le maillon primordial dans la démarche d'élaboration de la cartographie des risques. Elle est structurée principalement autour de six étapes :

- Identification des risques
- Évaluation des risques

- Hiérarchisation des risques
- Appréciation du dispositif de maîtrise des risques
- Détermination des risques résiduels
- Matrice des risques

**Figure 9: Actualisation de la cartographie au fil de l'eau**



**Source : Elaborée par nos soins**

## 2.1. Identification des risques

Il s'agit de recenser tous les événements générateurs de risques qui peuvent survenir durant un processus et qui pourraient avoir une incidence sur son développement ou le non atteint des objectifs.<sup>20</sup>

### Techniques d'identification des Risques Opérationnels

Face à la gravité de l'impact des risques opérationnels non maîtrisés, nous utilisons des techniques d'identification des risques potentiels qui sont comme suit:

- ✓ **Identification basée sur les check-lists** : C'est une technique qui permet l'identification des risques à partir d'une liste de risques en parfaite corrélation avec les activités ou les événements de l'organisation. (MADERS & al, 2009).
- ✓ **Identification basée sur les tâches élémentaires**: Cette technique implique de diviser les activités de l'entreprise en tâches élémentaires et d'identifier ensuite les risques associés à chaque tâche (RENARD, 2008).

<sup>20</sup> « Comprendre et gérer les risques », Franck Moreau, Edition d'Organisation, 2002, p42.

- ✓ **Identification basée sur l'analyse de l'environnement:** Cette technique vise à identifier les risques en fonction des changements possibles et des spécificités de l'environnement dans lequel l'entreprise exerce ses activités (BERNARD & al, 2008).
- ✓ **Identification basée sur l'atteinte des objectifs:** Cette technique permet de cerner les risques qui peuvent nuire à la réalisation des objectifs de l'entreprise (IFACI, 2006).
- ✓ **Identification basée sur les scénarios:** Il s'agit de faire appel à des bases de données ou à une équipe d'experts externes pour identifier les risques (NICOLET & al, 2005).
- ✓ **Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs:** Cette technique permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter les actifs générateurs de valeur de l'entreprise (BARTHELEMY & al, 2004).
- ✓ **Identification basée sur l'analyse historique:** Cette technique permet d'identifier les risques en fouillant dans l'historique et en se référant aux risques qui ont déjà eu lieu au sein de l'entreprise (BARROIN, 2002).

#### **Outils d'identification des risques opérationnels**

Nous pouvons distinguer plusieurs outils d'identification des risques nécessaires pour la garantie de la collecte d'un nombre suffisant d'informations :

- **Outil interrogatif :** Nous parlons notamment des interviews, des sondages statistiques, des questionnaires...
- **Outil descriptif :** Nous trouvons dans cet outil l'organigramme fonctionnel, l'observation physique, la piste d'audit, la grille d'analyse des tâches ...
- **Outil Benchmarking :** Cet outil porte sur la liste des événements possibles communs aux organisations d'un secteur donné.

## **2.2. Evaluation des risques**

L'évaluation des risques représente une étape importante pour le projet d'élaboration de la cartographie des risques. Il existe deux sortes d'évaluations :

- **L'évaluation quantitative :** L'utilisation de cette évaluation est liée étroitement à l'existence des informations (historique des incidents) nécessaires à l'estimation de la probabilité d'occurrence ou encore l'impact d'un risque sur la base d'évaluation par intervalle.
- **L'évaluation qualitative :** Moins fiable que la méthode précédente, elle est utilisée lorsqu'il est impossible de quantifier les risques ou lorsqu'il n'y a pas de données

fiables suffisantes. L'évaluation porte ainsi sur l'appréciation de l'impact du risque (financier ou d'image) et sur la fréquence de survenance des événements retenus :

### **2.2.1. La fréquence**

Elle mesure la probabilité qu'un événement présentant un risque se produise. La fréquence peut être mesurée grâce à :

- ⇒ Des critères quantitatifs : une probabilité effective pour une période donnée ou la fréquence (une fois par jour, par mois, par an ...etc.).
- ⇒ Des critères qualitatifs : une fréquence forte, moyenne ou faible.

### **2.2.2. L'impact**

Il s'agit de la quantification de la perte générée par la réalisation du risque, celle-ci pouvant être exprimée :

- De manière quantitative : A travers des données de perte financières ou d'exploitation.
- De manière qualitative : Impact fort, moyen ou faible.

Ainsi, le produit de la fréquence et de l'impact des risques forme la criticité. Ceci représente l'appréciation globale du risque.

$$\text{Criticité du risque (Risque brut)} = \text{Fréquence} * \text{Impact}$$

## **2.3. Hiérarchisation des Risques**

Afin de simplifier la gestion des risques, il faut que l'évaluation des risques soit terminée pour passer à la hiérarchisation des risques.

En effet, l'organisation comporte de nombreux risques et il n'est pas possible de les contrôler tous d'un seul coup. Il est donc important d'hiérarchiser les risques afin de se concentrer sur les risques les plus critiques, améliorer leur système de gestion et préparer des plans efficaces pour définir les actions à mener en priorité dans le but de maîtriser les risques et les ramener à un niveau acceptable.

## **2.4. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques**

Selon NICOLET & al (2005) l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques constitue une étape importante pour la mise en place de la cartographie des risques. En réalité, l'élément de maîtrise des risques est défini comme les moyens existants qui doivent être mis en place pour réduire ou éliminer les risques et sécuriser les processus. Cela inclut l'appréciation du dispositif de maîtrise pour chaque couple processus/ risque en utilisant des critères pertinents.

L'IFACI a donc spécifié que les éléments de contrôle sont d'une manière générale :

- Les niveaux de savoir-faire des collaborateurs
- Les tableaux de bord
- Les missions et les tâches données aux collaborateurs
- Les organigrammes
- Les manuels de procédures et les modes opératoires
- Les systèmes informatiques
- La délégation de pouvoirs formalisée
- La séparation des tâches
- Les directives, les consignes et les règles claires et écrites
- Le contrôle humain/automatique
- Les actions de vérification

Par ailleurs, nous pouvons présenter l'échelle d'appréciation des éléments de maîtrise comme suit :

**Tableau 8 : Echelle d'appréciation des éléments de maîtrise**

<b>Cotation</b>	<b>Niveau de maîtrise</b>	<b>Elément de mesure</b>
<b>1</b>	Maîtrisé	Dispositifs mis en place permettant de réduire la fréquence ou l'impact du risque à un niveau satisfaisant : règles écrites et détaillées, contrôles formalisés et appliqués (Indicateurs de suivi et de contrôle, évaluation des procédures...)
<b>2</b>	Acceptable	Dispositifs mis en place permettant de réduire notablement la fréquence ou l'impact du risque : règles écrites mais à compléter, éléments de maîtrise existants et pertinents, formalisés mais à compléter.
<b>3</b>	Insuffisant	Dispositifs mis en place ne permettant pas de réduire significativement la fréquence ou l'impact du risque : règles orales, éléments de maîtrise partiellement existants ou pertinents et peu formalisés.
<b>4</b>	Faible	Absence d'élément de maîtrise : pas ou peu de règles, on se fie à l'expérience, pas ou peu de remontées d'informations, pas ou peu de sensibilisation du personnel aux risques.

Source : IFACI

### **2.5. Détermination des risques résiduels**

Le risque résiduel (Risque net) correspond à la criticité du risque une fois les éléments de maîtrise pris en compte. L'évaluation du risque net consiste en un calcul de la criticité inhérente du risque après prise en compte de la performance et de l'efficacité des actions de maîtrise :

$$\text{Fréquence} * \text{Impact} - \text{Elément de maîtrise} = \text{Risque net}$$

**Tableau 9 : Echelle de mesure de risque résiduel**

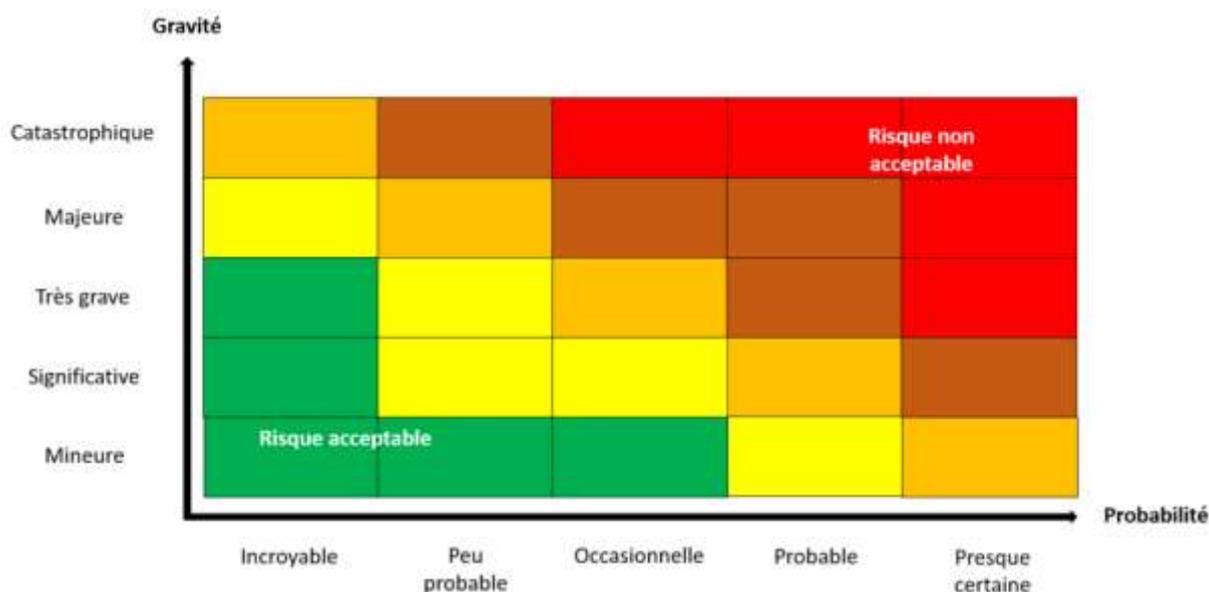
<b>L= Risque faible, géré par les procédures en place</b>	L'impact sur l'atteinte des objectifs n'est pas préoccupant, le risque est sous contrôle.
<b>M= Risque modéré, un suivi spécifique doit être organisé</b>	L'impact sur l'atteinte des objectifs est limité. Des actions doivent être entreprises mais ne sont pas urgentes.
<b>S = Risque significatif, une alerte au senior management est nécessaire</b>	L'impact sur l'atteinte des objectifs est significatif. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque.
<b>H = Risque élevé, action immédiate requise</b>	L'impact sur l'atteinte des objectifs est d'une telle ampleur que les objectifs ne seront très probablement pas atteints. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque et alerter la direction.

Source : IFACI

## 2.6. Matrice des risques

Il s'agit d'une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de la gravité de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Ces derniers seront représentés dans un espace à deux dimensions en fonction de leur criticité.

**Figure 10 : Matrice des risques (Cartographie des risques)**



Source: The Global Risks Landscape 2016- World Economic Forum

De ce fait, la matrice des risques facilitera la prise de décisions et l'élaboration des stratégies requises pour définir et élaborer des plans d'action visant à accroître le niveau de maîtrise des risques.

### **3. Phase d'action**

Dès que les risques sont cernés, évalués et classés par ordre de priorité, il semble approprié que l'organisation décide de la marche à suivre pour chaque risque en attaquant ceux jugés majeurs et les plus critiques tels qu'ils ressortent de la phase de hiérarchisation. (MADERS & al, 2009)

Cela comprend l'élaboration d'un plan d'action fondé principalement sur les recommandations particulières de la cartographie des risques.

Avant de mettre concrètement les plans d'action, il faut effectuer un certain nombre de choix stratégiques entre les différentes alternatives qui sont conformes à la norme ISO 31000 :

- Accepter le risque, le réduire, le transférer ou l'éviter.
- Un refus du risque marqué par la décision de ne pas commencer ou poursuivre l'activité porteuse du risque ;
- La prise ou l'augmentation d'un risque afin de saisir une opportunité ;
- L'élimination de la source de risque ;
- Une modification de la vraisemblance ;
- Une modification des conséquences ;

Pour cela, il faut tenir compte de « l'appétence » de l'organisation pour le risque, c'est-à-dire le niveau de risque que l'organisation est prête à tolérer et assumer pour atteindre ses objectifs (niveau de risque admis) et de délimiter ainsi le risque cible, zone de risque jugée acceptable par les dirigeants. Dans la plupart des cas, les actions pour réduire le risque consistent à mettre en place des contrôles complémentaires ou différents de ceux en vigueur<sup>21</sup>. Mais dans ce cas, un arbitrage est nécessaire entre l'espérance d'économie de coût résultant des mesures proposées et le coût de la mise en place et de la maintenance de ces mesures, selon les orientations stratégiques de l'organisation<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> KERBEL Pascal, « mise en œuvre d'un contrôle interne efficace », Edition AFNOR, 2007, p30.

<sup>22</sup> COUCHOUD Christian, « risques opérationnels, chronique d'une mise en place commune d'intérêt », horizons bancaire, 2004, P53.

#### **4. La phase d'actualisation**

Dans la mesure où la cartographie des risques reflète l'image du risque lors de sa préparation, elle doit être actualisée en permanence afin de le mettre à jour et de l'adapter aux circonstances actuelles.

Le processus d'actualisation doit être effectué chaque fois qu'un changement affecte un événement à risque. En général, la fréquence de mise à jour est annuelle, mais il n'y a rien pour éviter une fréquence plus élevée, surtout s'il y a un changement.

#### **Conclusion**

Le développement de ce chapitre constitue une opportunité permettant de souligner : Le cadre de gestion du risque opérationnel, l'importance de développer une cartographie des risques au niveau d'un établissement bancaire et la méthode à adopter pour son élaboration.

Il apparaît donc que la cartographie des risques sert à identifier, quantifier et hiérarchiser les risques qui doivent être, minutieusement calibrés, en raison de la différence de perception du risque entre les personnes réalisant l'évaluation des risques, et afin d'assurer le plus haut niveau d'exhaustivité et pertinence de l'évaluation.

De plus, la cartographie des risques est un outil d'aide à la décision qui sert de fondement aux plans d'audit. Son actualisation est nécessaire en raison du caractère évolutif de l'environnement bancaire.

# **Chapitre 3 : La cartographie des risques opérationnels liés au processus crédit Retail au sein de la BNA**

## **Introduction**

Après avoir passé en revue le cadre théorique de la cartographie des risques opérationnels, il convient à ce stade de procéder à la mise en pratique de cette démarche.

Compte tenu de la diversité des types de crédits accordés par la BNA ; nous allons limiter le périmètre de notre travail à l'étude d'une cartographie des risques liés au processus crédit Retail. Cette famille de types de crédits comporte des risques qui sont liés aux procédures, aux personnes, aux systèmes internes et aux événements externes pouvant menacer l'atteinte des objectifs de la banque, engendrer des pertes ou une atteinte à la continuité d'activité.

Dans ce cadre, ce troisième chapitre sera scindé en deux sections :

- Section1 : Présentation générale de la banque nationale agricole (BNA)
- Section 2 : Méthodologie de l'étude empirique

## **SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE (BNA)**

### **I. Présentation de la Banque Nationale Agricole**

#### **1. Historique de la BNA**

La Banque Nationale Agricole « BNA » est une banque publique tunisienne. Depuis sa création le 1er juin 1959, la BNA a pleinement participé au développement économique de la Tunisie. En outre, elle a pu soutenir l'essor de l'agriculture tunisienne moteur de développement économique du pays en consacrant tous ces efforts. Par la création de la BNA, le gouvernement avait pour objectif l'unification du Crédit Agricole et l'encouragement du développement de l'agriculture.

Dès lors, et suite à la progression spectaculaire de son activité et l'ouverture de ses financements à tous les secteurs de l'économie, la BNA a changé de dénomination en Banque Nationale de Tunisie (BNT). Depuis, la banque n'a pas cessé d'améliorer ses parts de marché et ses taux de pénétration sectorielle.

L'année 1969 a été marquée par l'orientation de la banque vers l'international ainsi que son ouverture aux autres secteurs d'activité économique, ceci grâce au développement des relations avec les correspondants qui couvrent toutes les régions du monde et à la mise en disposition d'une gamme de produits indispensables à l'accomplissement des transactions de la clientèle à l'échelle internationale.

En juin 1989, la fusion-absorption de la Banque Nationale de Développement Agricole "BNDA" par la Banque Nationale de Tunisie "BNT" a redonné naissance à la BNA. Bien que cette dénomination évoque clairement la vocation agricole de la BNA, cette dernière finance de plus en plus d'autres secteurs d'économie incarnant ainsi son caractère de banque universelle.

Aujourd'hui, la BNA évolue dans un environnement marqué par des mutations profondes ce qui lui a permis de restructurer son organisation, de moderniser ses outils et ses méthodes de gestion et de procéder ainsi à une refonte de son système d'information.

La BNA dispose de nos jours de l'un des plus grands réseaux bancaires, avec plus de 183 agences implantées sur toute la Tunisie, elle a réussi à construire un portefeuille de plus de 1.3 millions relations bancaires.

Ainsi, son capital social a récemment augmenté de 38% pour passer de 176 000 000 DT à 320 000 000 DT en 2019 répartie en 64 000 000 actions.

## 2. Évolution des indicateurs de la BNA

**Tableau 10 : Les chiffres clés de la BNA pour la période 2017-2021(U:MDT)**

	2017	2018	2019	2020	2021	Taux de croissance annuel moyen
Total bilan	10 690	11 663	13 015	14 422	16 909	<b>12.15%</b>
Dépôt de la clientèle	7 634	7 800	8 537	8 778	9 858	<b>6.60%</b>
Encours des crédits nets à la clientèle	8 748	9 322	10 447	11 925	12 845	<b>10.08%</b>
Marge d'intermédiation	262	332	406	1 426	474	<b>15.98%</b>
Produit net bancaire	444	554	654	690	850	<b>17.63%</b>
Résultat net	199	175	123	102	163	<b>-4.87%</b>
Capitaux propres	976	1 152	1 523	1 626	1 758	<b>15.85%</b>
Ratio de solvabilité	12.4%	14.68%	18.16%	19.80%	19.91%	-
LCR <sup>23</sup>	107.05%	181.16%	176.62%	142.79%	104.10%	-

**Source : Rapport annuel BNA 2021**

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que :

- Le total bilan de la banque a connu une progression pour passer de 10 690 MDT à 16 909 MDT, enregistrant ainsi un taux de croissance annuel moyen de 12.19% durant la période 2017-2021.
- Les dépôts auprès de la clientèle ont enregistré un taux de croissance annuel moyen de 6.60%, ce qui confirme les efforts déployés dans la BNA pour mobiliser ces dépôts.

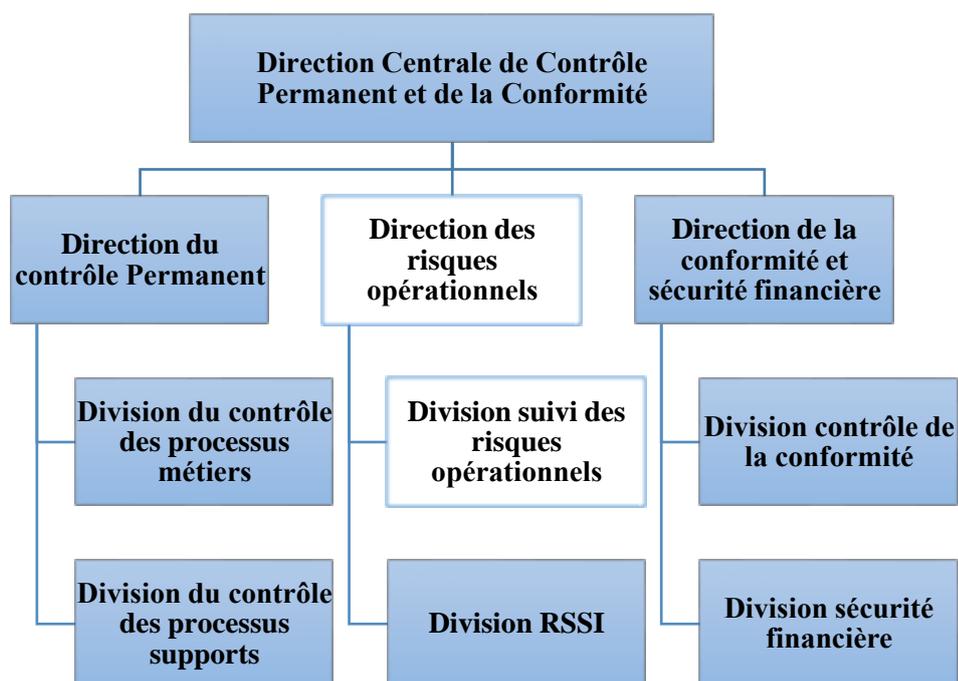
<sup>23</sup> Ratio de liquidité qui ne doit pas être inférieur de 100% à partir du 1er Janvier 2019

- Malgré le ralentissement de l'activité économique durant la période du Covid-19, les encours des crédits nets à la clientèle ont enregistré une hausse de 9.32% pendant la période 2019-2021. Cela est dû en partie à l'application de mesures de soutien aux entreprises et aux particuliers décidés par les autorités. Ainsi le taux de croissance annuel moyen a affiché un pourcentage de 10.08%.
- Reflétant la richesse créée par la banque grâce à son activité, le produit net bancaire (PNB) a augmenté de 23.18% pour passer de 690 MDT en 2020 à 850 MDT en 2021.
- Le résultat net a réussi à remonter après une diminution connue au cours de l'année 2020 pour s'élever à 163 MDT en 2021.
- Les capitaux propres se sont accrus de 8,12 % en 2021 par rapport à 2020, avec un taux de croissance annuel moyen de 15.85 %.
- Le ratio de solvabilité qui mesure la solidité financière de la banque, a enregistré une augmentation progressive au cours de la période de 2017-2021, pour atteindre en 2021 19.91%. Ceci approuve la bonne capacité de la banque à faire face aux risques potentiels de pertes.
- Le LCR de la BNA a toujours respecté le niveau réglementaire. Néanmoins, en 2021 on remarque la baisse de LCR pour passer de 142.79% en 2020 à 104.10% en 2021.

### **3. Présentation de la structure d'accueil**

Nous avons effectué notre stage au niveau de la « Division Suivi des Risques Opérationnels » qui est rattaché à la « Direction Risques Opérationnels » au sein de la BNA, comme l'indique l'organigramme suivant :

**Figure 11 : Organisation de la structure d'accueil**



Source : Rapport annuel BNA 2021

### **3.1. Missions et attributions de la « Division Suivi des Risques Opérationnels »**

- Veiller à la mise en place du dispositif de gestion des risques opérationnels (les techniques et les outils d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques opérationnels).
- Recenser et identifier les risques opérationnels susceptibles de mettre en péril l'activité de la banque.
- Créer et mettre à jour une base des incidents et procéder à l'évolution de leur impact financier.
- Procéder à l'analyse périodique de ces incidents et suivre leur évolution ainsi que les actions correctives à mettre en place.
- Mettre en place un dispositif de gestion des risques opérationnels.
- Assurer le suivi de plan de continuité de l'activité permettant d'assurer la continuité des opérations vitales ainsi qu'une reprise rapide de l'activité de la banque et ce en étroite collaboration avec les structures de la banque.
- Préparer les reportings relatifs aux risques opérationnels.

## **SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE**

Afin de construire une cartographie des risques liés au processus crédit Retail au sein de la Banque Nationale Agricole, cette section est conçue de décrire la méthodologie de travail empirique à adopter. Nous présenterons en premier lieu la démarche analytique qui contient une phase de préparation, suivie en deuxième lieu de la phase de mise en œuvre dans laquelle nous trouverons l'ensemble des étapes déjà exposées dans le chapitre précédent.

### **I. La démarche adoptée**

Dans cette partie, nous allons présenter le type et l'approche de la cartographie des risques à utiliser, la méthode de cotation des risques à adopter et les différents outils nécessaires à la collecte des données.

#### **1. Le choix de type et d'approche de la cartographie des risques**

Avant toute décision d'élaboration d'une cartographie des risques, il est primordial de définir d'abord la portée de la recherche. Ceci consiste principalement à délimiter le type et l'approche de la cartographie des risques choisie.

Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour une démarche par processus pour deux raisons. D'une part, notre cartographie des risques est centrée sur un processus spécifique qui est le processus crédit Retail c'est-à-dire que le champ d'intervention du Risk Manager pour identifier et évaluer les risques, sera restreint uniquement au crédit Retail. D'autre part, en raison des contraintes liées au temps consacré à la réalisation de ce travail aussi bien des moyens disponibles, il n'est pas possible d'établir une cartographie globale.

Pour ce qui est de l'approche, nous avons privilégié une approche combinée. Il s'agit de l'approche la plus appropriée, dont l'identification des risques est effectuée par les opérationnels et le top management, ce qui permet d'avoir une base relativement complète des risques de la banque.

#### **2. La méthode de cotation des risques**

Bien entendu, il est toujours préférable de mesurer la criticité du risque en utilisant une approche quantitative fondée sur les statistiques et l'exploitation des données de la base des incidents de la banque. Toutefois, compte tenu de la contrainte temps et de la nécessité de procéder à des travaux d'optimisation des données, il a été jugé opportun de procéder à une

évaluation qualitative des risques. Il s'agit d'une approche fondée essentiellement sur l'avis et l'expérience des responsables et collaborateurs de la banque.

Ainsi, cette méthode choisie justifie notre recours à des divers outils de collecte des données.

### **3. La collecte des données**

En vue de rassembler des informations suffisamment pertinentes et fiables pour notre travail, nous avons opté pour les techniques de collecte de données suivante :

- **Le questionnaire :** Nous avons effectuait des questionnaires avec les différents collaborateurs intervenants dans la réalisation du processus crédit Retail tels que les agences, les directions régionales, la direction des garanties, la direction centrale de marché Retail, la direction centrale risque de contrepartie.
- **L'analyse documentaire :** Bien comprendre la structure et le fonctionnement de la banque est une étape cruciale pour implémenter notre cartographie des risques. Ceci implique notamment la consultation des documents suivantes :
  - ❖ **Le manuel de procédure de la banque : qui décrit le processus crédit Retail.**
  - ❖ **Les grilles de cotation des risques spécifiques à la banque.**
- **L'observation directe :** Qui consiste à suivre le montage du dossier de crédit Retail dès le dépôt de la demande de crédit à l'agence jusqu'au déblocage. Notons que l'observation directe est un moyen utile qui vise la constatation réelle du déroulement des processus.
- **L'entretien :** Considéré comme une technique nécessaire à l'identification des processus et des risques associés. Dans ce contexte, nous avons effectué des entretiens avec les chefs d'agences, les chefs division des crédits au niveau régional ainsi qu'au niveau central.

L'organisation de ces entretiens est décrite à travers les phases suivantes :

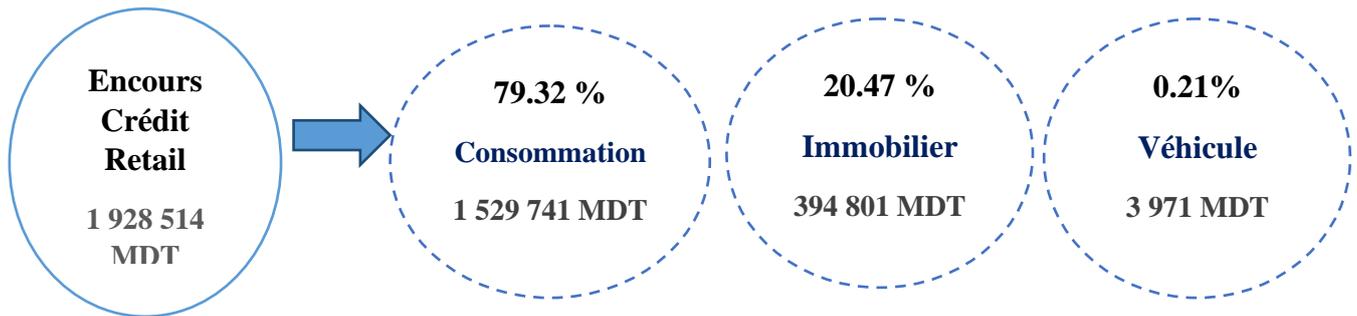
- a) Une première phase qui est conçue pour la présentation de la portée de l'étude ainsi que l'objet de réalisation de l'entretien.
- b) La deuxième phase se base principalement sur la description et l'identification de processus crédit Retail ainsi sur l'évaluation des risques potentiels fondée sur l'expérience de l'interviewé.
- c) La dernière phase vise à détecter les mesures et les recommandations jugées utiles pour la maîtrise des risques.

- **Le tableau de contrôle interne** : Ce tableau consiste à donner une réponse au degré d'application des mesures de contrôle interne.

## II. Chiffres clés sur les dossiers Retail

Dans ce qui suit, nous allons représenter les chiffres clés en 2021 qui sont liés au processus crédit Retail l'objet de notre étude :

**Figure 12 : Répartition des encours crédit Retail par catégorie du crédit**



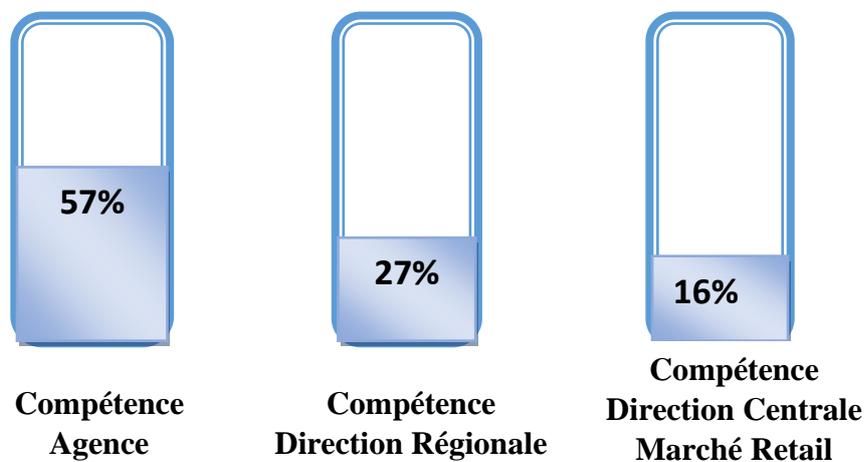
Source : Elaborée par nos soins

D'après les schémas ci-dessus, nous remarquons que l'encours crédit Retail enregistre 1 928 514 MDT avec une répartition qui est comme suit :

- 78% du montant total est dédié aux crédits consommations
- 20.47% conçu pour les crédits immobiliers
- 0.21% pour les crédits véhicules

Ceci revient à dire que le nombre des besoins clients Retail sont beaucoup plus élevés pour les crédits consommations du fait de l'accessibilité facile et la courte durée de ces derniers.

**Figure 13 : Répartition de l'encours des crédits par habilitation 2021**

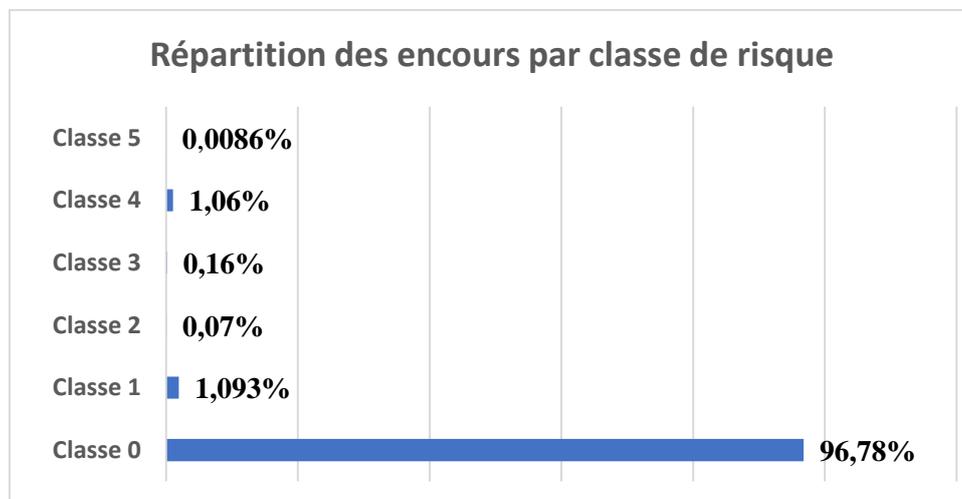


Source : Elaborée par nos soins

Le graphique ci-dessus nous renseigne sur la répartition des encours crédits Retail selon la délégation des pouvoirs des centres de décision. En outre, le volume des dossiers crédits Retail au niveau de l'agence représente le pourcentage le plus élevé des dossiers traités par rapport à la direction régionale et à la direction centrale marché Retail avec un seuil de 57%.

Ceci est expliqué par le volume des crédits consommations qui sont des crédits à court terme, dont ils ne dépassent pas les trois (03) ans et qui coïncident fortement avec l'habilitation des agences.

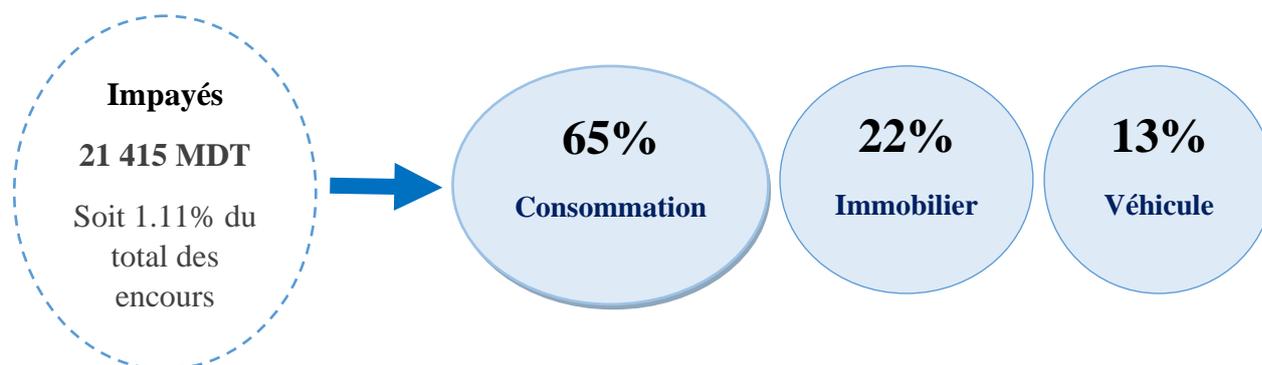
**Figure 14 : Répartition des encours par classe de risque**



**Source : Elaborée par nos soins**

À partir de ce graphique, nous remarquons que les encours ayant la classe de risque 0 (actifs courants) représentent la part majoritaire par rapport aux autres classes des risques avec un pourcentage de 96.78%. Cela veut dire que les recouvrements intégraux des actifs sont assurés dans les délais, en d'autres termes la plupart des clients Retail de la BNA sont solvables et bénéficient des volumes des concours qui sont compatibles avec les besoins de leur activité ainsi que leur capacité de remboursement. Ainsi, la totalité des classes des risques restants enregistrent un taux de créances accrochées de 3.22%.

**Figure 15 : Répartition des impayés par catégorie de crédit**



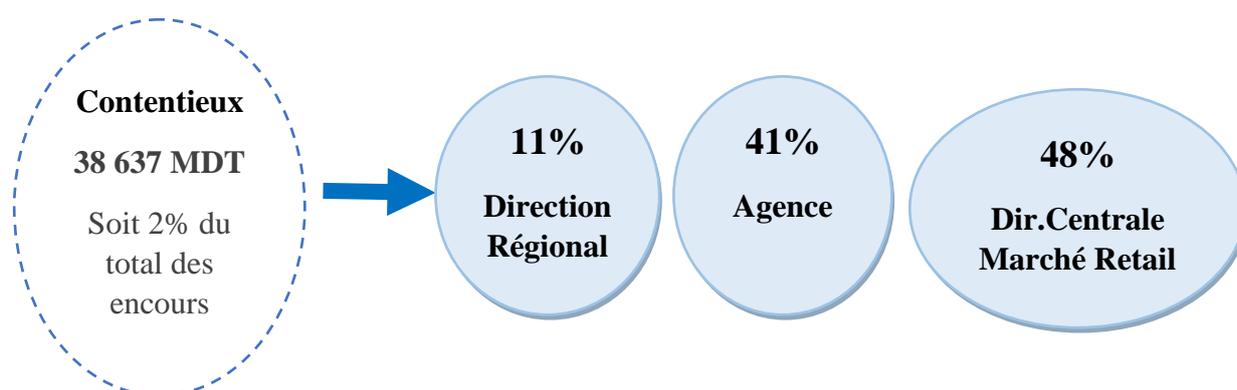
Source : Elaborée par nos soins

Selon ce schéma plus haut, nous remarquons que les dossiers des impayés enregistrent 21 415 MDT ce qui présente 1.11% du total des encours. Par ailleurs, les impayés qui sont dans la catégorie des crédits consommations, présentent 65%. Ceci illustre le nombre majoritaire des dossiers des crédits consommations traités au niveau de la BNA.

Ainsi, le nombre des impayés qui sont au niveau des crédits immobiliers suit le nombre des dossiers traités de ce type de crédits qui entre dans la deuxième place par rapport aux autres catégories des crédits. La part des impayés s'élève à 22%.

Pour les crédits véhicules, les impayés dans cette catégorie présentent 13% vu le nombre minoritaire des dossiers des crédits véhicules traités.

**Figure 16 : Répartition des contentieux par habilitation**



Source : Elaborée par nos soins

Le schéma précédent expose le nombre des dossiers contentieux au niveau de la BNA qui s'élève à 38 637 MDT (soit 2% du total des encours). En effet, la direction régionale traite

11% des dossiers contentieux, quant à l'agence elle affiche 41% et pour la direction centrale marché Retail elle présente le pourcentage le plus élevé qui enregistre 48%.

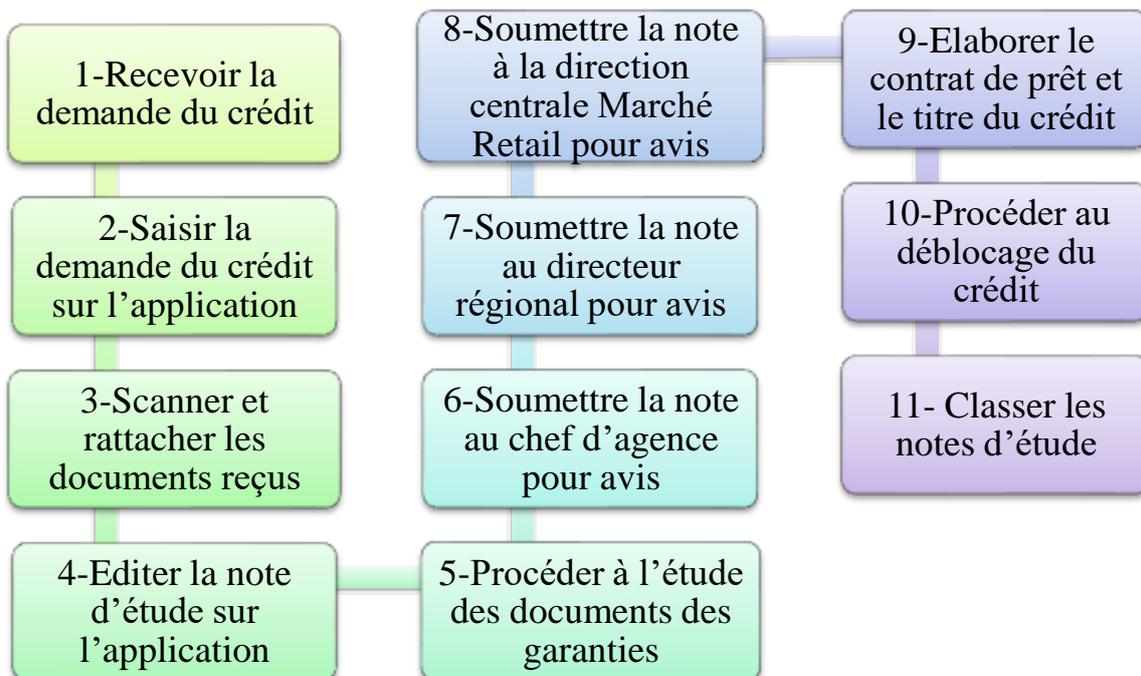
### III. L'identification de processus

#### 1. La description de processus crédit Retail

Le processus d'octroi de crédits aux retails au sein de la BNA peut faire intervenir plusieurs structures en fonction du montant de crédit sollicité par le client et les garanties présentées.<sup>24</sup>

De même, notre analyse des notes de procédures de la Banque Nationale Agricole ainsi que les différents entretiens menés avec les opérationnels de la banque, ont permis d'identifier le processus crédit Retail au sein de la banque.

**Figure 17 : Processus de gestion de crédit Retail au sein de la BNA<sup>25</sup>**



**Source : Elaborée par nos soins**

Dans ce qui suit nous allons présenter les détails de chaque étape du processus dans un tableau descriptif :

<sup>24</sup> Voir annexe 1

<sup>25</sup> La description de la démarche du processus se trouve en annexe 2

**Tableau 11 : Les étapes de processus crédit Retail**

Étape	Intervenants	Tâches
<b>1- Recevoir la demande du crédit</b>	Chargé de la clientèle	⇒ Inviter le client à remplir « la demande de crédit Retail ».
<b>2- Saisir la demande du crédit sur l'application</b>		⇒ S'assurer de l'exhaustivité et de la validité des pièces constitutives du dossier.
<b>3- Scanner et rattacher les documents reçus</b>		⇒ Saisir la demande du crédit.
<b>4- Editer la note d'étude sur l'application</b>		⇒ Vérifier la situation des engagements du client et son éligibilité au crédit sollicité. ⇒ Délivrer une décharge au client.
<b>5- Procéder à l'étude des documents des garanties</b>	Direction des garanties	⇒ Scanner les documents reçus. ⇒ Ouvrir le canevas de crédit sur lequel doit être apposé le numéro de référence généré par l'application « Système Automatisé des Engagements Bancaires (SAEB) » et y classer les pièces jointes reçues.
<b>6- Soumettre la note au chef d'agence pour avis</b>	Direction des garanties	⇒ Editer la note d'étude et la soumettre au Chef d'Agence pour instruction et avis.
<b>7- Soumettre la note au directeur régional pour avis</b>	Direction Régionale	⇒ Vérifier l'exhaustivité des documents juridiques joints à la demande (Scannés par l'Agence). ⇒ Procéder à l'étude juridique des documents de garantie. ⇒ Saisir le rapport de l'étude au niveau de l'application « Système automatisé des garanties (SAGA) » mise à sa disposition.
<b>8- Soumettre la note à la direction centrale Marché</b>	Direction Centrale Marché	⇒ Procéder au contrôle de la saisie et les documents fournis. ⇒ Procéder à la saisie de son avis. ⇒ Demander une expertise du bien dans le cas où le dossier est assorti d'une garantie réelle.
		⇒ Procéder à la vérification de la saisie & la note d'étude effectuée par l'Agence sur la base des documents scannés. ⇒ Retourner le dossier à l'Agence si l'anomalie décelée concerne un ou plusieurs éléments relatifs à la prise de décision (revenu brut, retenues, ...) ⇒ Procéder à la saisie de son avis.
		Si le dossier n'est pas du ressort de la direction régionale, le responsable de la direction centrale marché Retail doit : ⇒ Procéder à la vérification de la saisie effectuée sur la base des documents

<b>Retail pour avis</b>	Retail	scannés. ⇒ Retourner le dossier à l'Agence si l'anomalie décelée concerne un ou plusieurs éléments relatifs à la prise de décision. ⇒ Saisir son avis si aucune anomalie n'a été décelée.
<b>9- Elaborer le contrat de prêt et le titre du crédit</b>	Direction des garanties/ Chargé de clientèle	⇒ Saisir et scanner les documents reçus au niveau de l'application. ⇒ Procéder à l'édition du contrat de crédit et le remettre au client pour signature et légalisation. ⇒ Scanner le contrat du crédit signé et légalisé.
<b>10- Procéder au déblocage du crédit</b>	Agence	Le déblocage s'effectue au niveau de l'agence conformément à la procédure SAEB en vigueur.
	Agence/ Dir.Back Office Engagement/ Dir.des garanties	Après la validation et l'exécution du déblocage , l'agence, la direction régionale ou la direction des garantie ,selon les cas, sont tenues de saisir sur SAGA le numéro de crédit afférent à chaque garantie.
<b>11- Classer les notes d'étude</b>	Chargé de clientèle/ Chargé Direction Marché Retail ou DR	Classer les notes d'étude

Source : Elaborée par nos soins

#### IV. Identification et évaluation des risques bruts

Après avoir présenté le processus de gestion de crédit Retail au sein de la BNA, la prochaine étape consiste à cerner les principaux risques qui sont leurs inhérents.

À ce niveau, au moyen de l'approche combinée, nous avons effectué des questionnaires<sup>26</sup> ainsi que des entretiens avec les différents intervenants dans la réalisation du processus crédit Retail (Agences, Directions régionales, Direction des garanties, Direction centrale de marché Retail, Direction centrale risque de contrepartie). Cela a pour but une meilleure appréciation de la fréquence et de l'impact.

Ainsi, l'évaluation est effectuée selon les cotations ci-dessous :

<sup>26</sup> Voir annexe 3

## 1. La fréquence

Pour la fréquence ou encore la probabilité d'occurrence, nous allons adopter l'échelle telle que définie par la BNA Bank :

**Tableau 12 : Echelle de fréquence**

Fréquence	Valeur (Note)	Echelle
Rare	1	Au moins une fois par an
Peu fréquent	2	Une à 10 fois par an
Fréquent	4	11 à 100 fois par an
Quasiment certain	8	Plus que 100 fois par an

Source : document interne de la BNA

## 2. L'impact

**Tableau 13 : Echelle d'impact**

Impact	Valeur (Note)	Echelle
Non significatif	1	Perte potentielle ou réelle inférieur à 10 millions de dinars
Peu grave	2	Perte potentielle ou réelle dépassant les 10 millions de dinars et inférieur à 100 millions de dinars
Grave	4	Perte potentielle ou réelle dépassant les 100 millions de dinars et inférieur à 500 millions de dinars
Très grave	8	Perte potentielle ou réelle dépassant les 500 millions de dinars

Source : document interne de la BNA

## 3. La criticité

La criticité ou encore le risque brut s'obtient en multipliant la fréquence par l'impact. Par ailleurs, les risques bruts seront classés comme suit :

**Tableau 14 : Grille de criticité**

Niveaux	Criticité
Risque mineur	Criticité < 4
Risque modéré	Criticité = 4
Risque élevé	Criticité = 8
Risque critique	Criticité >= 16

Source : document interne de la BNA

Ainsi, nous pouvons présenter la matrice de cotation de risque brut comme suit :

**Tableau 15 : Matrice de cotation de criticité**

<b>Très grave</b>	<b>8</b>	8	16	32	64
<b>Grave</b>	<b>4</b>	4	8	16	32
<b>Peu grave</b>	<b>2</b>	2	4	8	16
<b>Non significatif</b>	<b>1</b>	1	2	4	8
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
		<b>Rare</b>	<b>Peu fréquent</b>	<b>Fréquent</b>	<b>Quasiment certain</b>

Source : document interne de la BNA

Dans le cadre de ce travail, il est important de préciser que la BNA utilise un découpage des catégories Bâloises de 7 lignes dans le but d'avoir une compréhension parfaite des risques opérationnels afin de les gérer et les contrôler efficacement.

Dans ce sens, l'identification et l'évaluation du risque brut pour le processus crédit Retail se présentent comme suit :

**Tableau 16 : Identification et l'évaluation du risque brut pour le processus crédit Retail**

Etapes du processus	Référence risque	Identification des risques	Catégorie du risque	Evaluation des risques bruts					
		Evénement de risque		Fréquence (F)	Note	Impact (I)	Note	Criticité = F x I	Note
Recevoir la demande du crédit	R1	Acceptation de la demande du crédit avec des documents manquants	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4
	R2	Acceptation du dossier de crédit avec des documents falsifiés	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8
Saisir la demande du crédit sur l'application	R3	Octroi du crédit pour un client ayant des incidents de paiement	4	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8
	R4	Octroi du crédit pour un client black listé	4	Rare	1	Très grave	8	Elevé	8
	R5	Octroi du crédit sur un compte épargne	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4
	R6	Saisie incomplète des données de la demande du	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8

		crédit au niveau du système							
	R7	Non affectation des clients aux conventions	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32
	R8	Octroi du crédit pour des clients non éligibles à certaines conventions	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32
	R9	Calcul erroné/ Non respect de la quotité	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32
	R10	Mauvaise estimation des garanties	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8
Scanner et rattacher les documents reçus	R11	Rattachement erroné/non rattachement des documents de crédit	7	Peu Fréquent	2	Grave	4	Elevé	8
Editer la note d'étude sur l'application	R12	Application d'un taux d'intérêt en dépassement du taux excessif	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4
Procéder à l'étude des documents des garanties	R13	Octroi de crédit sur la base des documents juridiques non récents	7	Peu Fréquent	2	Très grave	8	Critique	16
	R14	Octroi de crédit	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4

		sur la base d'une garantie non enregistrée							
	R15	L'acceptation des garanties sans rapport évident avec le patrimoine du client (garant blacklisté)	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32
Soumettre la note au chef d'agence pour avis	R16	Validation des dossiers de crédits par une personne inhabilité	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4
	R17	Octroi d'un crédit fictif (Pour les crédits décentralisés au niveau des agences)	4	Rare	1	Grave	4	Modéré	4
	R18	Dossier validé hors compétence agence	7	Rare	1	Peu grave	2	Mineur	2
	R19	Risque de sous-estimation/sur-estimation du besoin du client en financement	4	Rare	1	Grave	4	Modéré	8
	R20	Estimation erronée du risque client	4	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32

Elaborer le contrat de prêt et le titre du crédit	R21	Etablissement du contrat de crédit avec clause manquante, taux erroné ...	7	Peu fréquent	2	Très grave	8	Critique	16
Procéder au déblocage du crédit	R22	Déblocage réalisé sur un compte clôturé	7	Rare	1	Très grave	8	Elevé	8
	R23	Appliquer des commissions erronées liées à l'étude du dossier de crédit	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8
	R24	Erreur de saisie lors du déblocage des fonds	7	Peu fréquent	2	Très grave	8	Critique	16
	R25	Déblocage validé non imputé sur les comptes des clients	7	Rare	1	Très grave	8	Elevé	8
	R26	Déblocage du crédit avec des conditions différentes à celles du contrat	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4
	R27	Déblocage du crédit réalisé sans lever des réserves	7	Peu fréquent	2	Très grave	8	critique	16
	R28	Crédit déblocué	7	Peu	2	Grave	4	Elevé	8

		sans présentation des documents exigés (assurance vie)		fréquent					
	R29	Conflit avec les clients	4	Fréquent	4	Non significa tif	1	Modéré	4
	R30	Défaillance du système d'information	6	Quasiment certain	8	Non significa tif	1	Elevé	8
	R31	Double réalisation du crédit (Double notification électronique suite à une mauvaise manipulation de la part de l'agence)	7	Peu Fréquent	2	Très grave	8	Critique	16
Classer les notes d'études	R32	Risque de perte des documents originaux constitutifs du dossier de crédit	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32
	R33	Difficulté d'accéder au dossier du client	7	Rare	1	Peu grave	4	Modéré	4

Source : Elaborée par nos soins

## V. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques (DMR)

Le dispositif de maîtrise des risques (DMR) est une étape primordiale qui se caractérise par la rapidité ainsi que la maîtrise des coûts.

À ce niveau, il est essentiel de procéder à l'évaluation du niveau existant de maîtrise des risques au sein de la Banque Nationale Agricole.

Cette évaluation reposera sur un nombre de critères et de cotations qui sont évoqués dans le tableau suivant :

**Tableau 17 : La cotation du contrôle**

Cotation	Valeur (note)	Description
Inexistant		<ul style="list-style-type: none"><li>- Le contrôle n'est pas formalisé</li><li>- Pas de point de contrôle</li></ul>
Insuffisant		<ul style="list-style-type: none"><li>- Le contrôle est formalisé</li><li>- Le contrôle est humain</li><li>- Le contrôle se fait par échantillonnage</li><li>- Un seul niveau de contrôle</li></ul>
Efficace		<ul style="list-style-type: none"><li>- Le contrôle est formalisé</li><li>- Le contrôle est systématique</li><li>- Le contrôle est automatisé</li><li>- Le contrôle se fait par comité</li><li>- Plusieurs niveaux de contrôle humain (Au moins 2 personnes)</li></ul>

**Source : document interne de la BNA**

Par ailleurs, le questionnaire du tableau de contrôle réalisé avec les intervenants du processus crédit Retail se trouve en annexe 6.

## VI. Détermination des risques résiduels

Le risque net supporté par la banque est évalué en fonction du risque brut et de dispositif de maîtrise des risques (Risque net=Risque brut - DMR). Il est important alors d'inventorier les mesures de contrôle existantes qui connaîtront un impact réducteur et d'apprécier la mesure de cette diminution.

En outre, le risque net est atteint par l'application de la matrice de transition développée par la BNA :

**Tableau 18 : Matrice de transition**

Risque intrinsèque (RI)	Cotation du dispositif	Risque résiduel
Critique	Efficace	Mineur
	Insuffisant	Elevé
	Inexistant	Critique
Elevé	Efficace	Mineur
	Insuffisant	Modéré
	Inexistant	Elevé
Modéré	Efficace	Mineur
	Insuffisant	Mineur
	Inexistant	Modéré
Mineur	Efficace	Mineur
	Insuffisant	Mineur
	Inexistant	Mineur

**Source : document interne de la BNA**

Par ailleurs, l'évaluation du risque net se trouve dans le tableau suivant :

**Tableau 19 : L'évaluation du risque brut pour le processus crédit Retail**

Etapas du processus	Référence risque	Identification des risques	Catégorie du	Evaluation des risques bruts						DMR	Cotation du contrôle	Evaluation des risques nets
				Fréquence (F)	Note	Impact (I)	Note	Criticité = F x I	Note			
Recevoir la demande du crédit	R1	Acceptation de la demande du crédit avec des documents manquants	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4	<b>Contrôle système :</b> Blocage système sur le rattachement des documents requis  <b>Contrôle par le chargé au niveau agence/DR/siège :</b> Vérification de la complétude du dossier	Efficace	Mineur
	R2	Acceptation du dossier de crédit avec des documents falsifiés	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8	<b>Contrôle par le chargé :</b> Vérification de la validité des documents	Efficace	Mineur

										<b>Contrôle par le chef d'agence :</b> Vérification de la complétude du dossier		
Saisir la demande du crédit sur l'application	R3	Octroi du crédit pour un client ayant des incidents de paiement	4	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8	<b>Contrôle par le chargé de la clientèle :</b> Vérifier la situation des engagements du client	<b>Insuffisant</b>	<b>Modéré</b>
	R4	Octroi du crédit pour un client black listé	4	Rare	1	Très grave	8	Elevé	8	Le chargé de la clientèle doit étudier le risque client (consulter la base des clients black listés) + une enquête sur l'identité du client sera effectuée au niveau de la direction centrale de conformité	<b>Efficace</b>	<b>Mineur</b>
	R5	Octroi du crédit	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4	<b>Contrôle système :</b>	<b>Efficace</b>	<b>Mineur</b>

		sur un compte épargne								Blocage système empêchant l'octroi du crédit sur un compte épargne		
	R6	Saisie incomplète des données de la demande du crédit au niveau du système	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8	<b>Contrôle par le chef d'agence :</b> Vérification de la saisie effectuée par le chargé <b>Contrôle système :</b> Blocage système <b>Contrôle par le chargé de la Direction Centrale</b> <b>Marché Retail :</b> Vérification de la saisie effectuée au niveau de l'agence (selon la délégation du pouvoir)	Efficace	Mineur
	R7	Non affectation	7	Fréquent	4	Très	8	Critique	32		Inexistant	Critique

		des clients aux conventions				grave						
	R8	Octroi du crédit pour des clients non éligibles à certaines conventions	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32	<b>Contrôle par le chargé /Contrôle système:</b> Vérifier la validité de convention <b>Contrôle par le chef d'agence :</b> Vérifier la validité de la convention mentionnée	Insuffisant	Elevé
	R9	Calcul erroné/ Non respect de la quotité	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32	<b>Contrôle système :</b> Calcul automatique de la capacité de remboursement	Insuffisant	Elevé
	R10	Mauvaise estimation des garanties	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8	Rapports d'expertise réalisés par des experts agréés conventionnés avec la banque	Efficace	Mineur
Scanner et	R11	Rattachement	7	Peu	2	Grave	4	Elevé	8	<b>Contrôle par le chef</b>	Insuffisant	Modéré

rattacher les documents reçus		erroné/non rattachement des documents de crédit		Fréquent						<b>d'agence &amp; l'entité juridique : Vérifier le scannage des documents obligatoires au niveau de SI</b> <b>Contrôle par la DR/la Direction Centrale Marché Retail : Vérification de rattachement des documents pour contrôler la saisie effectuée par l'agence</b>		
Editer la note d'étude sur l'application	R12	Application d'un taux d'intérêt en dépassement du taux excessif	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4	<b>Contrôle système</b>	<b>Efficace</b>	<b>Mineur</b>
Procéder à l'étude des	R13	Octroi de crédit sur la base des	7	Peu Fréquent	2	Très grave	8	Critique	16	<b>Contrôle par l'entité juridique : S'assurer</b>	<b>Efficace</b>	<b>Mineur</b>

documents des garanties		documents juridiques non récents								de la fiabilité des documents		
	R14	Octroi de crédit sur la base d'une garantie non enregistrée	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4	Le déblocage de crédit se fait suite à une validation de la direction centrale des garanties	Efficace	Mineur
	R15	L'acceptation des garanties sans rapport évident avec le patrimoine du client (garant balcklisté)	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32		Inexistant	Critique
Soumettre la note au chef d'agence pour avis	R16	Validation des dossiers de crédits par une personne inhabilité	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4		Inexistant	Modéré

	R17	Octroi d'un crédit fictif (Pour les crédits décentralisés au niveau des agences)	4	Rare	1	Grave	4	Modéré	4		Inexistant	Modéré
	R18	Dossier validé hors compétence agence	7	Rare	1	Peu grave	2	Mineur	2	<b>Contrôle système :</b> Dossier de crédit est transféré automatiquement	Efficace	Mineur
	R19	Risque de sous-estimation/sur-estimation du besoin du client en financement	4	Rare	1	Grave	4	Modéré	4	<b>Contrôle par le chef d'agence:</b> Vérifier la compatibilité entre le financement demandé et l'activité du client <b>Contrôle système :</b> Fixer un montant maximal pour chaque type de crédit	Efficace	Mineur
	R20	Estimation erronée du risque	4	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32		Inexistant	Critique

		client										
Elaborer le contrat de prêt et le titre du crédit	R21	Etablissement du contrat de crédit avec clause manquante, taux erroné ...	7	Peu fréquent	2	Très grave	8	Critique	16	<b>Contrôle par l'entité juridique :</b> Vérification de la bonne élaboration du contrat	<b>Insuffisant</b>	<b>Elevé</b>
Procéder au déblocage du crédit	R22	Déblocage réalisé sur un compte clôturé	7	Rare	1	Très grave	8	Elevé	8	<b>Contrôle système :</b> Opération de déblocage non autorisé sur compte clôturé	<b>Efficace</b>	<b>Mineur</b>
	R23	Appliquer des commissions erronées liées à l'étude du dossier de crédit	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8	<b>Contrôle système :</b> Les commissions sont générées automatiquement	<b>Efficace</b>	<b>Mineur</b>
	R24	Erreur de saisie lors du déblocage des fonds	7	Peu fréquent	2	Très grave	8	Critique	16	<b>Autocontrôle+Contrôle hiérarchique +Contrôle automatisé (Système d'alerte intégré dans</b>	<b>Insuffisant</b>	<b>Elevé</b>

										l'application informatique utilisée pour le déblocage des fonds)		
	R25	Déblocage validé non imputé sur les comptes des clients	7	Rare	1	Très grave	8	Elevé	8		Inexistant	Elevé
	R26	Déblocage du crédit avec des conditions différentes à celles du contrat	7	Rare	1	Grave	4	Modéré	4	<b>Contrôle système :</b> Le déblocage du crédit ne se fait que sur la base d'une note de déblocage	Efficace	Mineur
	R27	Déblocage du crédit réalisé sans lever des réserves	7	Peu fréquent	2	Très grave	8	Critique	16	<b>Contrôle Hiérarchique (2ème niveau)</b>	Insuffisant	Elevé
	R28	Crédit débloqué sans présentation des documents exigés (assurance vie)	7	Peu fréquent	2	Grave	4	Elevé	8	<b>Contrôle Hiérarchique (2ème niveau)</b>	Insuffisant	Modéré

	R29	Conflit avec les clients	4	Fréquent	4	Non significatif	1	Modéré	4	La capacité du chargé de la clientèle à gérer ce genre de conflits (des formations commerciales sont programmées régulièrement)	Insuffisant	Mineur
	R30	Défaillance du système d'information	6	Quasiment certain	8	Non significatif	1	Elevé	8	Contacter la direction des services informatiques	Insuffisant	Modéré
	R31	Double réalisation du crédit (Double notification électronique suite à une mauvaise manipulation de la part de l'agence)	7	Peu Fréquent	2	Très grave	8	Critique	16	<b>Auto contrôle + Contrôle hiérarchique</b>	Insuffisant	Elevé
Classer les notes d'études	R32	Risque de perte des documents originaux	7	Fréquent	4	Très grave	8	Critique	32	Les agences sont équipées avec des espaces de rangement	Efficace	Mineur

		constitutifs du dossier de crédit								adaptés		
	R33	Difficulté d'accéder rapidement au dossier du client en cas de litige	7	Rare	1	Peu grave	4	Modéré	4	<b>Contrôle système:</b> Scannage et rattachement des documents constitutifs du dossier de crédit au niveau du SI	<b>Efficace</b>	<b>Mineur</b>

## VII. Analyse des résultats

Dans cette étape, nous nous sommes focalisés sur l'interprétation des résultats obtenus. Cela nous permet d'obtenir une vision synthétique et un examen des risques opérationnels auquel est confronté le processus crédit Retail. En effet, cette évaluation facilite l'instauration des plans d'action.

### 1. Consolidation des résultats par étapes de processus

Afin de montrer les étapes les plus risquées du processus crédit Retail, nous avons procédé en premier lieu à la consolidation des risques identifiés par étapes. Pour ce faire, il faut additionner pour chaque étape du processus les notes des risques bruts et les notes des risques nets.

En fonction des résultats obtenus, nous avons calculé :

- Le taux de couverture des risques liés à chaque étape toute en appliquant la formule suivante :

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

- Le taux de concentration des risques nets par étapes pour faire ressortir les phases les plus exposées aux risques, à travers la formule suivante :

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

Par ailleurs, les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 20 : Taux de couverture et de concentration des risques par étapes de processus**

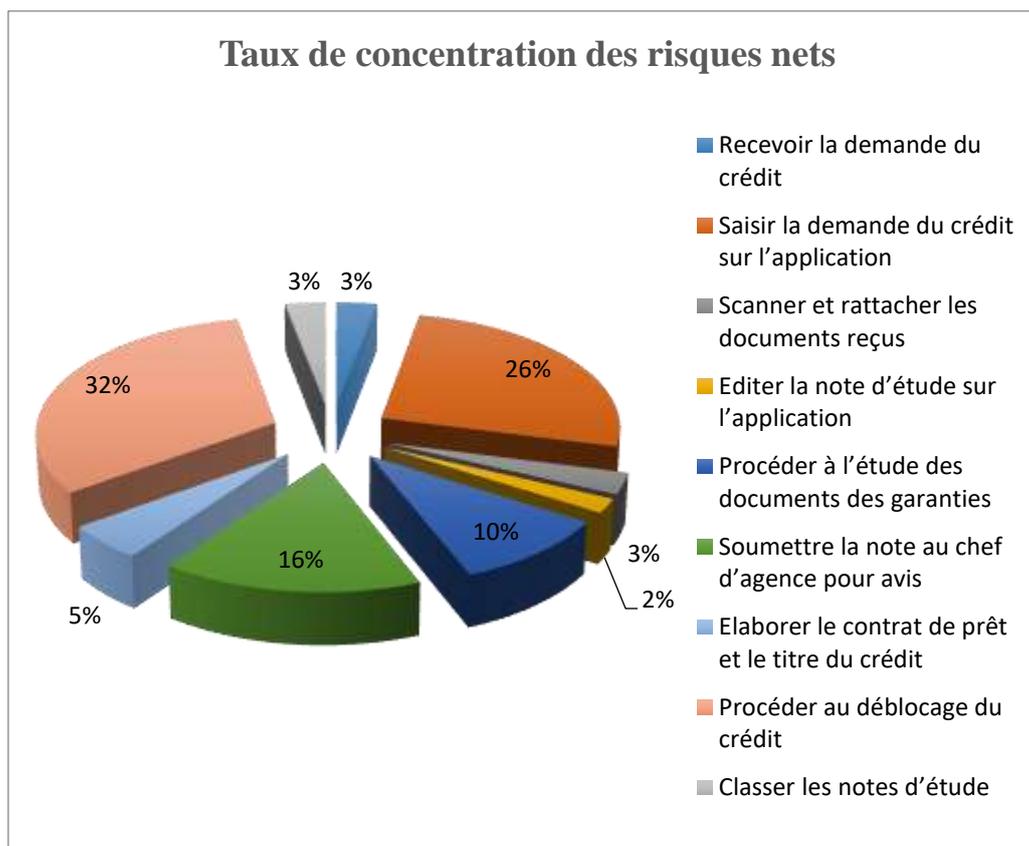
Étape	Risque Brut	Risque net	Taux de couverture	Taux de concentration
Recevoir la demande du crédit	5	2	60%	3%
Saisir la demande du crédit sur l'application	26	16	38%	26%
Scanner et rattacher les documents reçus	3	2	33%	3%
Editer la note d'étude sur l'application	3	1	66%	2%
Procéder à l'étude des documents des garanties	10	6	40%	10%
Soumettre la note au chef d'agence pour avis	11	10	9%	16%
Elaborer le contrat de prêt et le titre du crédit	4	3	25%	5%
Procéder au déblocage du crédit	31	20	35%	32%
Classer les notes d'étude	6	2	67%	3%
Total	<b>99</b>	<b>62</b>	<b>37%</b>	<b>100%</b>

Source : Elaborée par nos soins

## 2. Représentation graphique et interprétation des résultats

Afin de mieux comprendre le tableau ci-dessus, nous avons adopté une représentation graphique sous forme de secteurs en vue d'illustrer les étapes les plus exposées aux risques.

**Figure 18 : Représentation graphique du taux de concentration des risques nets pour le processus crédit Retail**



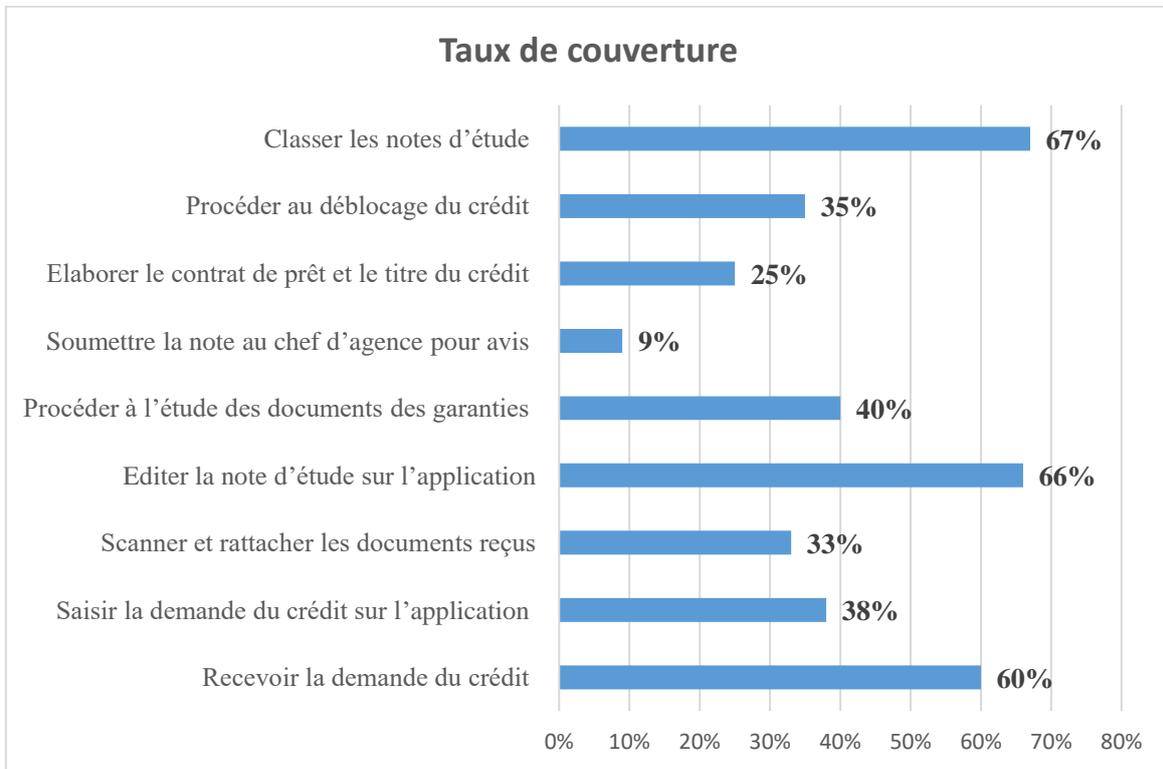
**Source : Elaborée par nos soins**

L'analyse de ce graphique nous a permis de constater que les étapes les plus risquées relatives à notre processus sont :

- En premier lieu, l'étape relative au déblocage du crédit avec un taux de concentration du risque net de 32%. Cela s'explique par le nombre important de concentrations des risques opérationnels dans cette étape.
  - ➔ L'exposition de cette étape au risque est due principalement aux erreurs commises par les personnels lors du traitement des procédures de déblocage et le non-respect des conditions et des règles d'autorisation du déblocage.
- En deuxième lieu, l'étape relative à la saisie de la demande de crédit sur l'application avec un pourcentage de 26%. Ceci est dû généralement aux erreurs humaines d'inattention lors de la saisie au niveau de l'application et le non-respect des normes et des conditions d'acceptation des demandes.
- En troisième lieu, l'étape relative à la soumission de la note au chef d'agence pour avis qui présente un taux de 16%. Les risques les plus importants dans cette étape sont

la validation des dossiers de crédits par une personne inhabilitée et l'estimation erronée du risque client.

**Figure 19 : Représentation graphique du taux de couverture des risques nets pour le processus crédit Retail**



**Source : Elaborée par nos soins**

À travers le graphique ci-dessus, nous remarquons que le dispositif de contrôle est très performant au niveau des étapes suivantes :

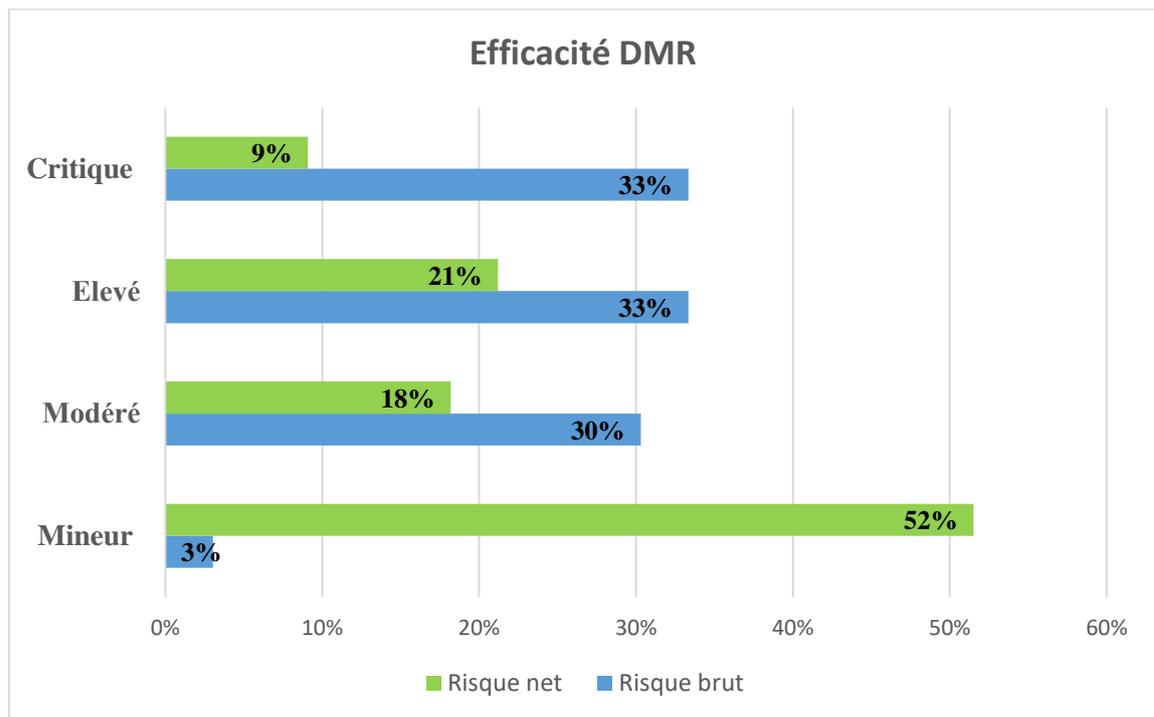
- Le classement de dossier pour un taux de 67%.
- L'élaboration de la note d'étude sur l'application avec un taux de 66%.
- La réception de la demande du crédit avec un pourcentage de 60%.
- l'étude des documents des garanties pour 40%

Cependant, une amélioration du dispositif de contrôle interne s'avère nécessaire au niveau des étapes de la saisie de la demande du crédit sur l'application, le rattachement des documents reçus, l'élaboration du contrat de prêt et le titre du crédit, l'étape relative au déblocage du crédit et la soumission de note au chef d'agence pour avis.

### 3. L'efficacité du dispositif de maîtrise des risques (DMR)

Afin de prouver l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques sur les risques bruts, nous illustrons les risques bruts et les risques nets pour le processus crédit Retail dans les schémas suivants :

**Figure 20 : L'efficacité du DMR sur la criticité des risques**

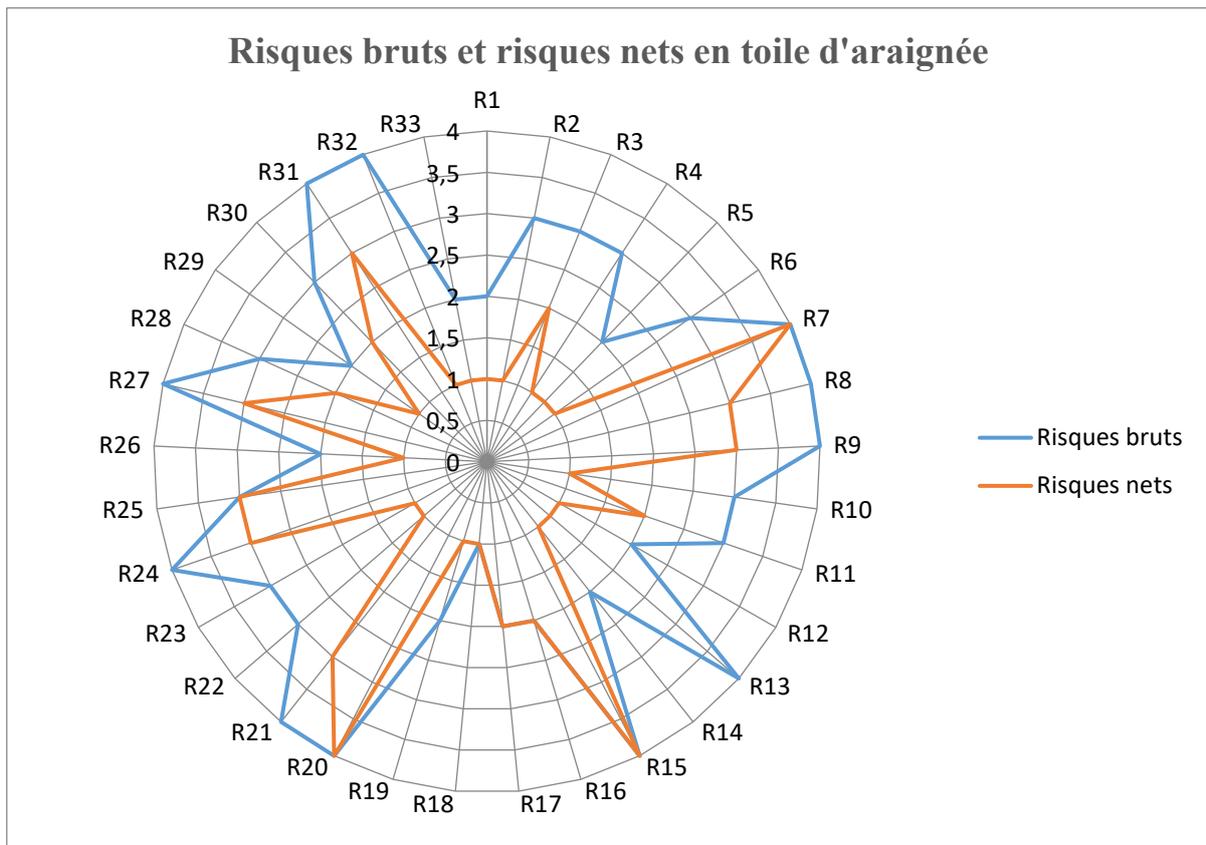


**Source : Elaborée par nos soins**

Au moyen des mesures de risques existants, le processus crédit Retail au sein de la BNA se trouve avec 3 risques critiques, 7 risques élevés, 6 risques modérés et 17 risques mineurs.

Pour expliquer davantage le mécanisme de réduction des risques par les contrôles existants, nous suggérons un schéma en toile d'araignée comportant l'ensemble des risques identifiés. En outre, Cela illustre le déplacement des risques bruts vers les risques nets.

**Figure 21 : L'efficacité du DMR sur la criticité des risques**



Source : Elaborée par nos soins

### VIII. La matrice des risques nets

Cette étape sert à exposer la matrice des risques afin de positionner les différents risques nets identifiés et clarifier leurs classifications selon le degré de criticité adéquate.

La représentation graphique offre une vision sur les risques élevés et elle permet d'identifier les zones à traiter prioritairement. C'est une matrice qui permet d'analyser les risques opérationnels liés à notre processus selon les niveaux de fréquence (dans l'axe des abscisses) et les degrés d'impact ou de sévérité (dans l'axe des ordonnées).

**Tableau 21 : Matrice des risques nets pour le processus crédit Retail**

<b>Très grave</b>	<b>8</b>	<b>R25</b>		<b>R7 R15 R20</b>	
<b>Grave</b>	<b>4</b>	<b>R16 R17 R30</b>	<b>R8 R9 R21 R24 R27 R31</b>		
<b>Peu grave</b>	<b>2</b>	<b>R1 R2 R4 R5 R6 R12 R13 R14 R19 R22 R23 R26 R33</b>	<b>R3 R11 R28</b>		
<b>Non significatif</b>	<b>1</b>	<b>R18</b>	<b>R10 R29 R32</b>		
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
		<b>Rare</b>	<b>Peu fréquent</b>	<b>Fréquent</b>	<b>Quasiment certain</b>

Source : Elaborée par nos soins

## **IX. Plan d'action et recommandations**

La classification des risques est déterminée selon l'appétence aux risques de la BNA, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 22 : Actions à suivre**

Niveau de risque	Criticité	Actions à suivre
Risque critique	Criticité $\geq 16$	Mise en place d'actions prioritaires avec réalisation à très court terme ou la prise de mesures compensatoires.
Risque élevé	Criticité = 8	Mise en place des techniques de mitigation des risques à court ou moyen terme, un suivi régulier s'impose.
Risque modéré	Criticité = 4	Mise en place d'actions de réduction des risques avec coûts limités et des délais définis. → Des procédures de suivi et de contrôle devront être mises en place pour garantir le non évolution du niveau de criticité.
Risque mineur	Criticité $< 4$	Mise en place des actions d'amélioration n'entraînant pas de coûts de réalisation. Un suivi pour garantir le non évolution du niveau de criticité.

Source : Déclaration d'appétence aux risques de la BNA

### 1. Plan d'action

**Tableau 23 : Plan d'action de processus Crédit Retail**

Code de risque	Événement de risque	Action corrective
R7	Non affectation des clients aux conventions	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instauration d'un lien entre la profession / secteur d'activité du client et le type de convention à affecter.</li> <li>✓ Revoir le rattachement de la convention.</li> </ul>
R15	L'acceptation des garanties sans rapport évident avec le patrimoine du client	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un rattachement obligatoire du rapport d'expert au niveau de système.</li> </ul>
R22	Estimation erronée du risque client	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place d'un workflow automatisée de contrôle et validation du risque client.</li> <li>✓ Renseignement de la Classe de risque du client au niveau de SI.</li> </ul>

R8	Octroi du crédit pour des clients non éligibles à certaines conventions	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise à jour automatique de la liste des conventions et instauration des points de contrôle pour respecter l'éligibilité des clients aux conventions en question.</li> <li>✓ Revoir le rattachement de la convention.</li> </ul>
R9	Calcul erroné/ Non respect de la quotité	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revue des règles de calcul de la capacité de remboursement au niveau du SI.</li> <li>✓ Implémentation des blocages systèmes y afférents.</li> </ul>
R11	Double réalisation du crédit (Double notification électronique suite à une mauvaise manipulation de la part de l'agence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Blocage système pour le crédit impacté doublement.</li> </ul>
R17	Validation des dossiers de crédits par une personne inhabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instaurer un contrôle sur les tâches incompatibles afin de respecter la réglementation en vigueur.</li> </ul>
R21	Etablissement du contrat de crédit avec clause manquante, taux erroné ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instaurer un contrôle système bloquant afin de vérifier les mentions obligatoires.</li> <li>✓ Contrôle deuxième niveau pour valider l'établissement de l'acte.</li> </ul>
R24	Erreur de saisie lors du déblocage des fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instaurer un contrôle de deuxième niveau (séparation des tâches).</li> <li>✓ Mise en place d'états de contrôle pour le rapprochement.</li> </ul>
R25	Déblocage validé non imputé sur les comptes des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instaurer un contrôle afin de générer un état des comptes non imputés.</li> </ul>
R27	Déblocage du crédit réalisé sans lever des réserves	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instaurer un contrôle système pour vérifier la levée des réserves mentionnées.</li> </ul>

**Source : Elaborée par nos soins**

## 2. Les recommandations

<b>Volet Procédure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à jour de la note de procédure relative au crédit Retail (Logigramme, canevas de crédit Retail...).</li> <li>▪ Élaboration d'une fiche des points de contrôle liés au processus crédits Retail.</li> </ul>
<b>Volet Ressources Humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diffusion de la culture du risque opérationnel par la programmation de formations et de conférences : sensibiliser le personnel du danger du risque opérationnel et l'impliquer dans sa gestion tout en insistant qu'il s'agit d'une responsabilité commune.</li> <li>▪ Consacrer le principe de séparation des tâches en responsabilisant les opérationnels selon leur profil (Nature de la formation et la compétence).</li> </ul>
<b>Volet système d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instauration d'un lien système entre l'activité du client et le type de convention convenu.</li> <li>▪ Se doter d'une plateforme d'intégration des données nécessaires au suivi et à la gestion du risque opérationnel dans la banque. Cette plateforme doit fournir une excellente visibilité sur les risques.</li> <li>▪ Utiliser une seule application efficace qui permet de traiter toutes les étapes liées au processus crédit Retail.</li> <li>▪ Mettre en place d'une base d'incident spécifique à chaque processus existé au sein de la BNA.</li> </ul>
<b>Volet Cartographie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaboration d'une cartographie des risques globale.</li> </ul>

Source : Elaborée par nos soins

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons tenté de dresser une cartographie des risques destinés au processus crédit Retail au sein de la Banque Nationale Agricole. En outre, nous avons assimilé l'activité du crédit Retail et nous avons analysé chaque étape présentée dans notre processus.

La cartographie des risques est l'outil synthétique et visuel qui permet d'offrir une vision globale des risques qui menacent une activité bien déterminée. Elle permet de communiquer sur les zones à risque non admissibles par la banque.

Dans ce contexte, pour apporter une amélioration aux différents contrôles et délimiter l'exposition au risque, un plan d'action et une série de recommandations ont été mis au point. C'est pour cela qu'il est toujours utile pour la banque de s'appuyer sur des systèmes de contrôle développés et sur des techniques plus évoluées.

Par ailleurs, la cartographie des risques doit être mise à jour régulièrement afin de rendre possible le suivi de l'évolution du profil « risque » de la banque.

## Conclusion générale

Eu égard de ce qui précède, l'implémentation d'un dispositif de gestion des risques opérationnels présente des avantages importants pour les banques. Dans ce cadre, la cartographie des risques se révèle être l'un des instruments les plus pertinents pour identifier et analyser de façon structurée les risques opérationnels auxquels la banque doit faire face.

À travers cet outil, les responsables de la gestion des risques pourront prendre des mesures correctives nécessaires pour délimiter l'exposition aux risques et améliorer le dispositif de maîtrise des risques.

Notre recherche s'articule autour de la construction d'une cartographie des risques spécifiques au processus crédit Retail. Elle nous permet de répondre à notre question principale : **Quel est l'impact de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus crédit Retail sur la Banque Nationale Agricole ?**

Pour pouvoir répondre à cette problématique, nous avons opté pour une structure à deux (02) parties scindées en trois (03) chapitres :

Les deux premiers chapitres concernent l'aspect théorique : Dans le premier chapitre, nous nous sommes intéressées à la compréhension des concepts clés des notions fondamentales sur les risques bancaires et les crédits Retail. Dans le deuxième chapitre, nous avons exposé le cadre de gestion du risque opérationnel, le cadre conceptuel relatif à la cartographie des risques et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques.

La deuxième partie a été consacrée au cas pratique et l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus crédit Retail. Dans cette partie, nous avons commencé par présenter en premier lieu le processus crédit Retail dans le but d'identifier et évaluer les risques bruts dégagés. Ensuite, grâce à la mesure de leurs contrôles (DMR), nous sommes parvenus à déterminer les risques nets et ainsi déceler les risques les plus critiques et les moins maîtrisés par la banque. Par ailleurs, la série de risques étudiés a été abordée par plusieurs représentations schématiques dans le cadre de l'analyse des résultats. Ainsi, nous avons pu situer la zone des risques à laquelle il faut prioriser le traitement, à l'aide de la représentation de la matrice des risques.

Ce traitement a été effectué grâce à la mise en œuvre d'un plan d'action dans le cadre duquel nous avons proposé des mesures jugées essentielles pour atténuer chaque risque.

À noter que la cartographie des risques doit être actualisée de façon régulière pour permettre aux responsables concernés de suivre l'évolution du profil de risque dans la banque.

Comme tout travail, notre étude comporte des limites liées principalement à la durée limitée du stage, il est possible que nous n'ayons pas cerné d'autres risques en plus de ceux identifiés.

# Bibliographie

## 1. Textes réglementaires et référentiels :

La circulaire aux banques n° 87-47 du 23 décembre 1987- titre 2 bis(20) normes d'octroi des crédits aux particuliers.

La circulaire aux établissements de crédit n°2006-19 du 28 Novembre 2006.

La circulaire aux banques et aux établissements financiers de la BCT n° 2018- 06 « relative aux normes d'adéquation des fonds propres » exige des F.P au titre de R.O.

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

La circulaire aux banques et aux établissements financiers de la BCT n° 2018- 06 « relative aux normes d'adéquation des fonds propres » exige des F.P au titre de R.O

[CBCB, juin 2006, par. 649].

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

## 2. Les Ouvrages :

Asli Haouat, M. (2011), « Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle », Management & Avenir (n° 48), p. 232.

Bernard,V. et Colli, J.C. (1967), « Les crédits bancaires aux entreprises », revue bancaire, p.43.

Chapelle, A. (2020), « Gestion des risques opérationnels », p59.

COUCHOUD, C. (2004), « Risques opérationnels, chronique d'une mise en place commune d'intérêt », horizons bancaire, P53.

DE MARESCHAL, G. (2003), « La cartographie des risques », Edition Afnor, Paris, p50.

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

Document ISO 31000 (2018).

El khoury,B. et Guindo,A. (2009), « Le risque de crédit et les risques non financiers », p11.

IFACI (2013), « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques » , page 41.

IFACI (2013), « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », page 46.

Jimenez,C. et Merlier, P. (2004), « Prévention et gestion des risques opérationnels », Revue Banque, p 25.

Jimenez,C. et Merlier, P. (2004), « Prévention et gestion des risques opérationnels », Revue Banque, p 63.

Jimenez,C., Merlier, P. et Chelly,D. (2008), « Risques opérationnels de la mise en place du dispositif et son audit », Revue Banque, p 21.

Jimenez,C., Merlier, P. et Chelly,D. (2008), « Risques opérationnels de la mise en place du dispositif et son audit », Revue Banque, p 57.

KERBEL, P.(2007) « mise en œuvre d'un contrôle interne efficace », Edition AFNOR, p30.

LEMARQUE, E. (2008) «Management de la banque : Risque, relation client, organisation », 2ème édition, ED PEARSON, France, Paris, p 10.

Moreau, F. (2002), « Comprendre et gérer les risques », Edition d'Organisation, p42.

Radhouane Gouja (2022), « Support du cours risque de crédit ».

Rapport annuel BNA 2021.

Techniques bancaires (2021), « chapitre 2 : Produit et services destinés à la clientèle de la banque- Académie des Banques et Finances ».

The Global Risks Landscape (2016),” World Economic Forum”.

## Webographie

<https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/de-bale-1-bale-4-chronique-dune-saga-reglementaire>

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>

# **Annexes**

ANNEXE 1 : DELEGATION DE POUVOIRS EN MATIERE DE CREDITS « MARCHE RETAIL »

**Crédit à la consommation (Max 3 ans) et Crédit Aménagement hypothécaire et Non Hypothécaire (Max 5ans)**

	Structure Délégataire			
	Agence/Succursale	Direction Régionale	Pôle Commercial	Pôle Risques
			Direction Centrale Marché Retail	Direction Centrale Risque de Contre Partie
Salarié titulaire du Secteur Public	Mtant Crédit ≤ 30 mDT Et : Conditions standards Avec Total Eng (*) ≤ 300 mDT	30 mDT < Mtant Crédit ≤ 50 mDT Et conditions standards Avec Total Eng (*) ≤ 300 mDT	50 mDT < Mtant Crédit ≤ 80 mDT Ou Conditions non standards ≤ 50 mDT Avec Total Eng (*) ≤ 300 mDT	Mtant Crédit > 80 mDT Ou Conditions non standards > 50 mDT ou Total Eng (*) > 300 mDT
Salarié stagiaire du Secteur Public (Circulaire BNA N°2017 /34)				
Salarié titulaire du Secteur Privé : Employeur Conventionné				
Salarié titulaire du Secteur Privé : Employeur grand client				
Retraité				
Pension de veuvage				
Salarié titulaire du Secteur Privé : Employeur non conventionné			Mtant Crédit ≤ 80 mDT Ou Conditions non standards ≤ 50 mDT Avec Total Eng (*) ≤ 300 mDT	Mtant Crédit > 80 mDT ou Total Eng (*) > 300 mDT
Profession Libérale relevant d'un conseil de l'ordre				
Autre Profession Libérale				
Rentier				

NB :

(\*) Total engagement y compris l'engagement actuel

**Crédit Auto : Véhicule Neuf (Max 7 ans) et Véhicule d'Occasion (Age du véhicule < 3 ans) (Max 5 ans)**

	Structure Délégataire			
	Agence/Succursale	Direction Régionale	Pôle Commercial	Pôle Risques
			Direction Centrale Marché Retail	Direction Centrale Risque de Contre Partie
Salarié titulaire du Secteur Public	Mtant Crédit ≤ 50 mDT Et Cds Strds Avec Total Eng (*) ≤ 300 mDT		50 mDT < Mtant Cr ≤ 80 mDT Et Cds Strds <u>Ou</u> Mtant Cr ≤ 50 mDT Et Cds non strds <u>Avec</u> Total Eng (*) ≤ 300 mDT	Mtant Crédit > 80 m DT <u>Ou</u> Mtant Crédit > 50 mDT Et Cds non strds <u>Ou</u> Total Eng (*) > 300 m DT
Salarié stagiaire du Secteur Public (Circulaire BNA N°2017 /34)				
Salarié titulaire du Secteur Privé : Employeur Conventionné				
Salarié titulaire du Secteur Privé : Employeur grand client				
Retraité				
Pension de veuvage				
Salarié titulaire du Secteur Privé : Employeur non conventionné			Mtant Crédit ≤ 80 mDT Et Cds Strds <u>Avec</u> Total Eng (*) ≤ 300 mDT	Mtant Crédit > 80 mDT <u>Ou</u> Mtant Crédit ≤ 80 mDT Et Cds non strds <u>Ou</u> Total Eng (*) > 300 mDT
Profession Libérale relevant d'un conseil de l'ordre				
Autre Profession Libérale				
Rentier				

NB :

(\*) Total engagement y compris l'engagement actuel

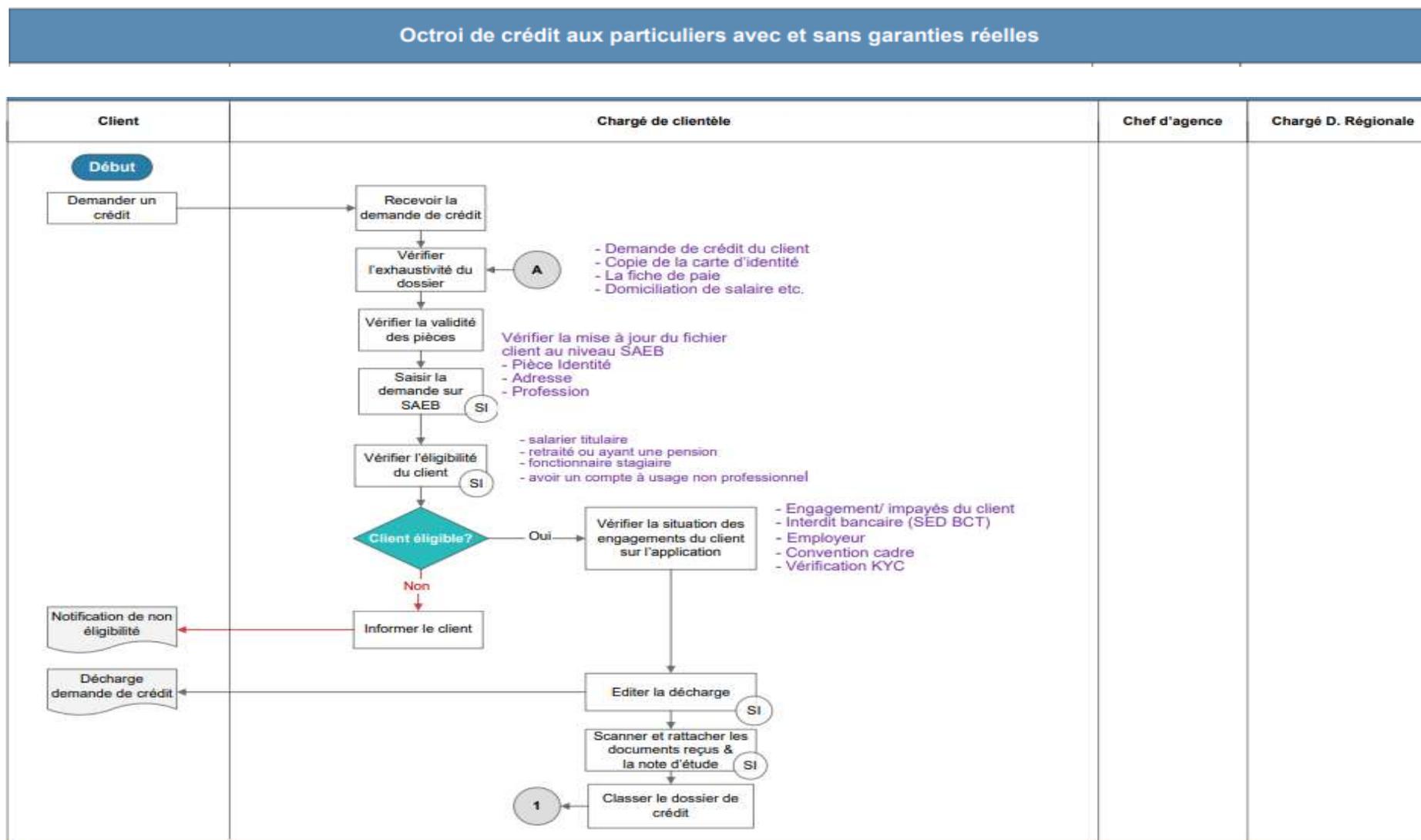
**Crédit Immobilier : Acquisition logement (Max 25 ans) – Construction (Max 25 ans) - Acquisition Terrain (Max 25 ans) –  
Aménagement Hypothécaire (Max 12 ans)**

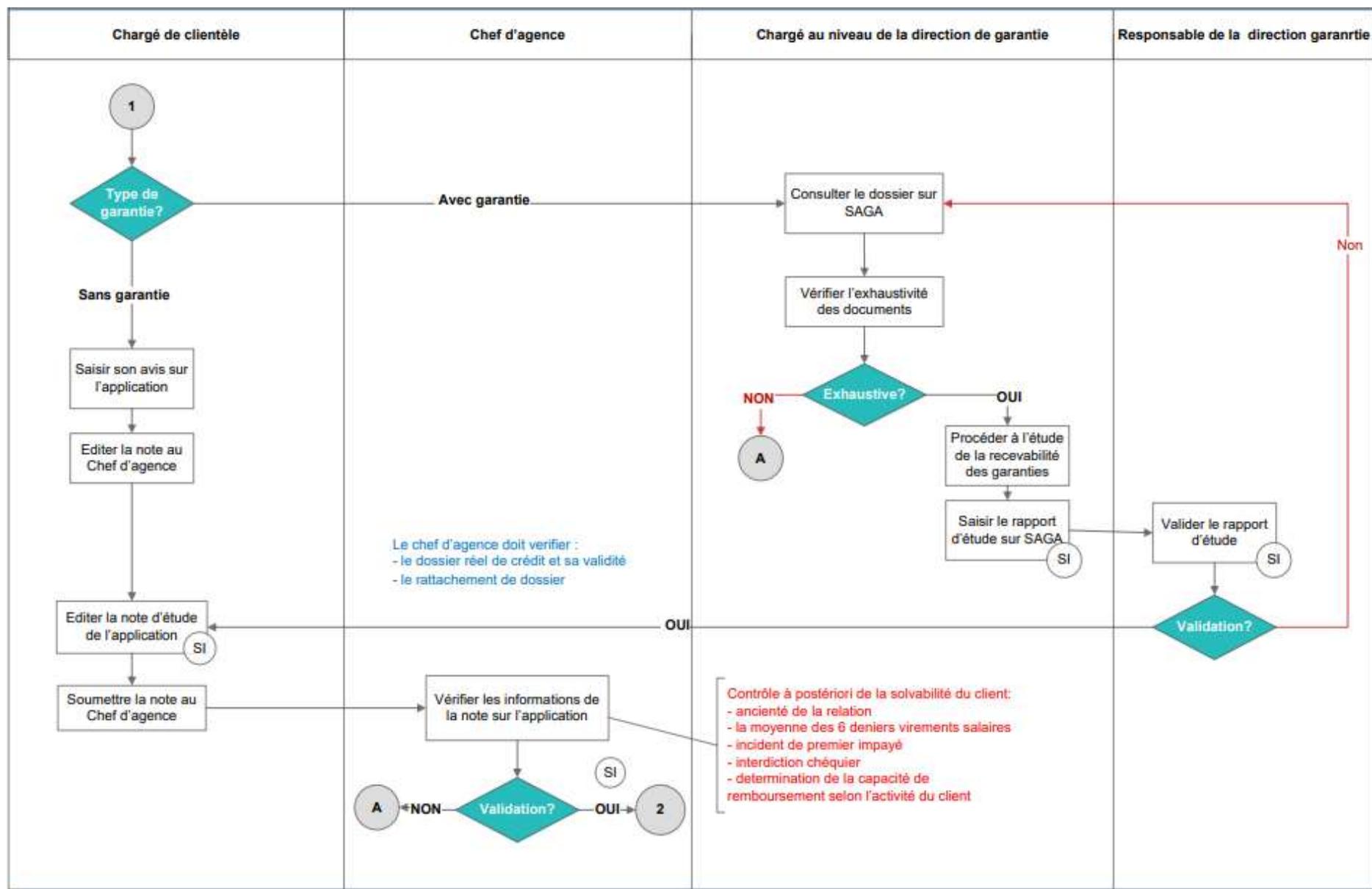
	Structure Délégataire			
	Agence/Succursale	Direction Régionale	Pôle Commercial	Pôle Risque
			Direction Centrale Marché Retail	Direction Centrale Risque de Contre Partie
Salarié titulaire du Secteur Public	Mtant Crédit ≤ 300 m DT Acquisition auprès d'un promoteur immobilier Et Cds Strds Avec  Total Eng (*) ≤ 300 mDT	---		Mtant Crédit ≤ 300 m DT Acquisition auprès d'un promoteur immobilier Et Cds non Strds Ou Acquisition auprès d'un particulier quelque soit le montant Ou Mtant Crédit > 300 mDT Ou Total Eng (*) > 300 mDT
Salarié stagiaire du Secteur Public (Circulaire BNA N°2017 /34)				
Salarié titulaire du Secteur Privé : Employeur Conventionné				
Salarié titulaire du Secteur Privé Employeur grand client				
Retraité				
Pension de veuvage	---	---		
Salarié titulaire du Secteur Privé Employeur non conventionné				
Profession Libérale relevant d'un conseil de l'ordre				
Autre Profession Libérale				
Rentier				

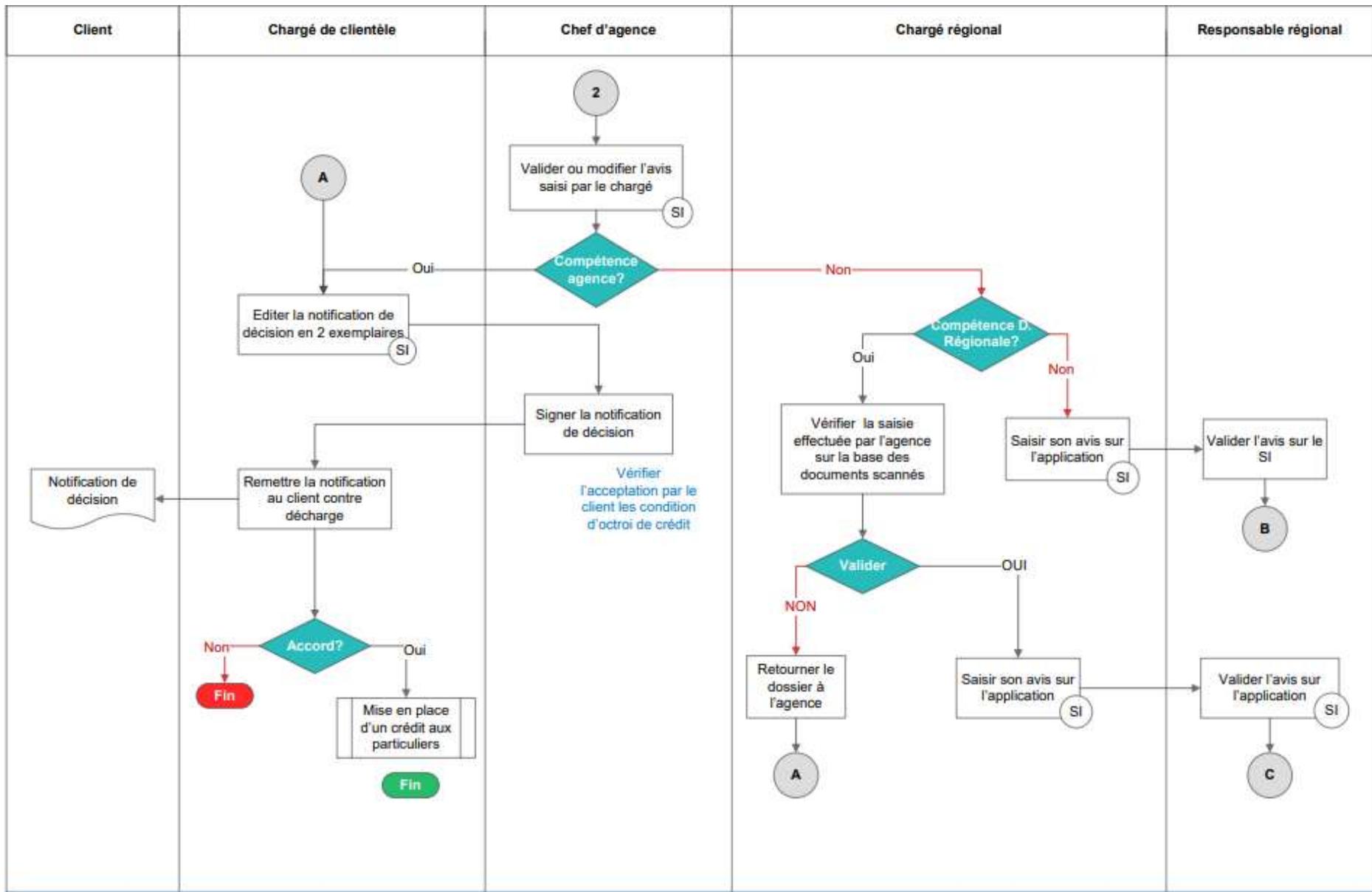
**NB :**

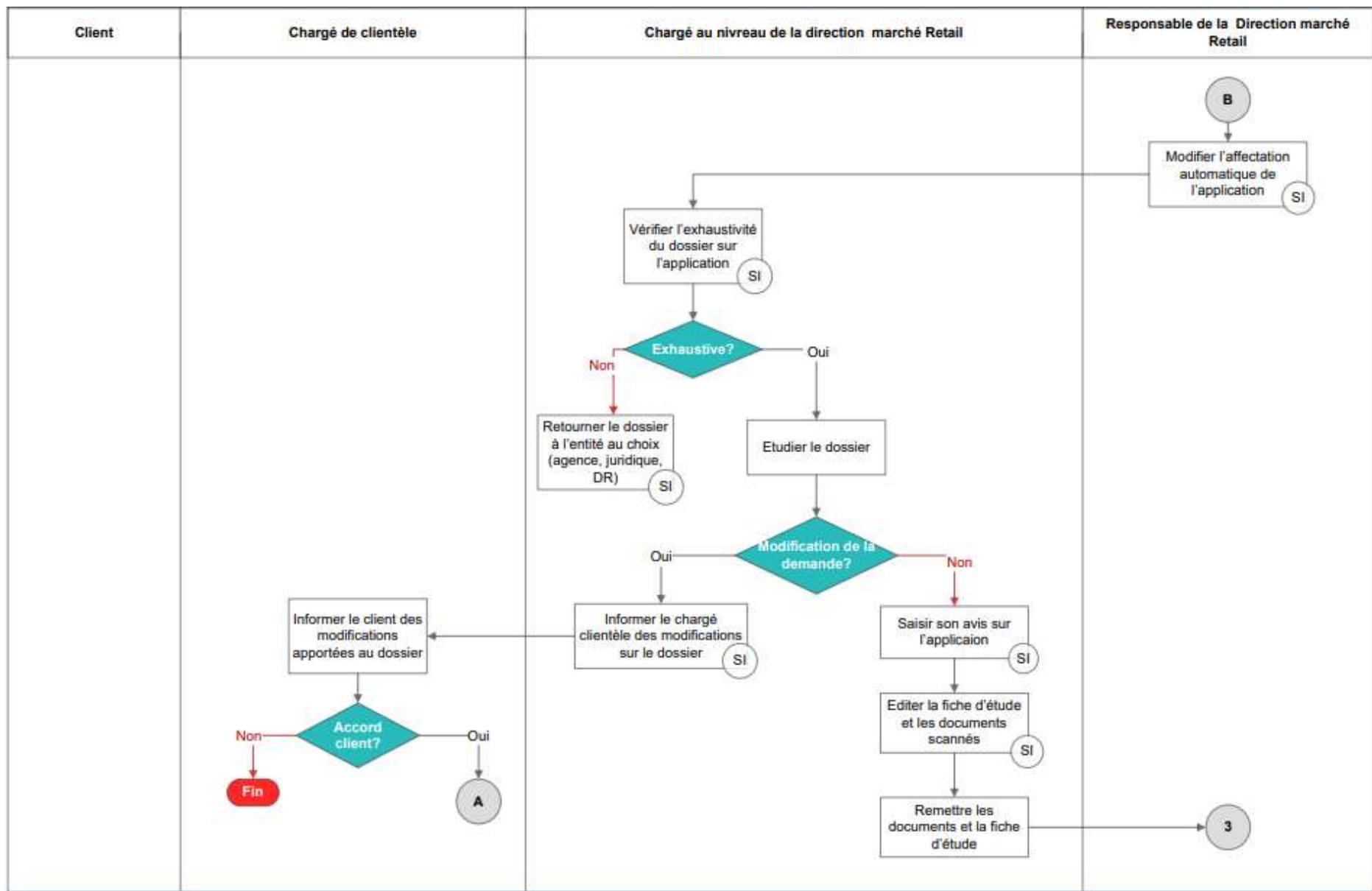
(\*) Total engagement y compris l'engagement actuel

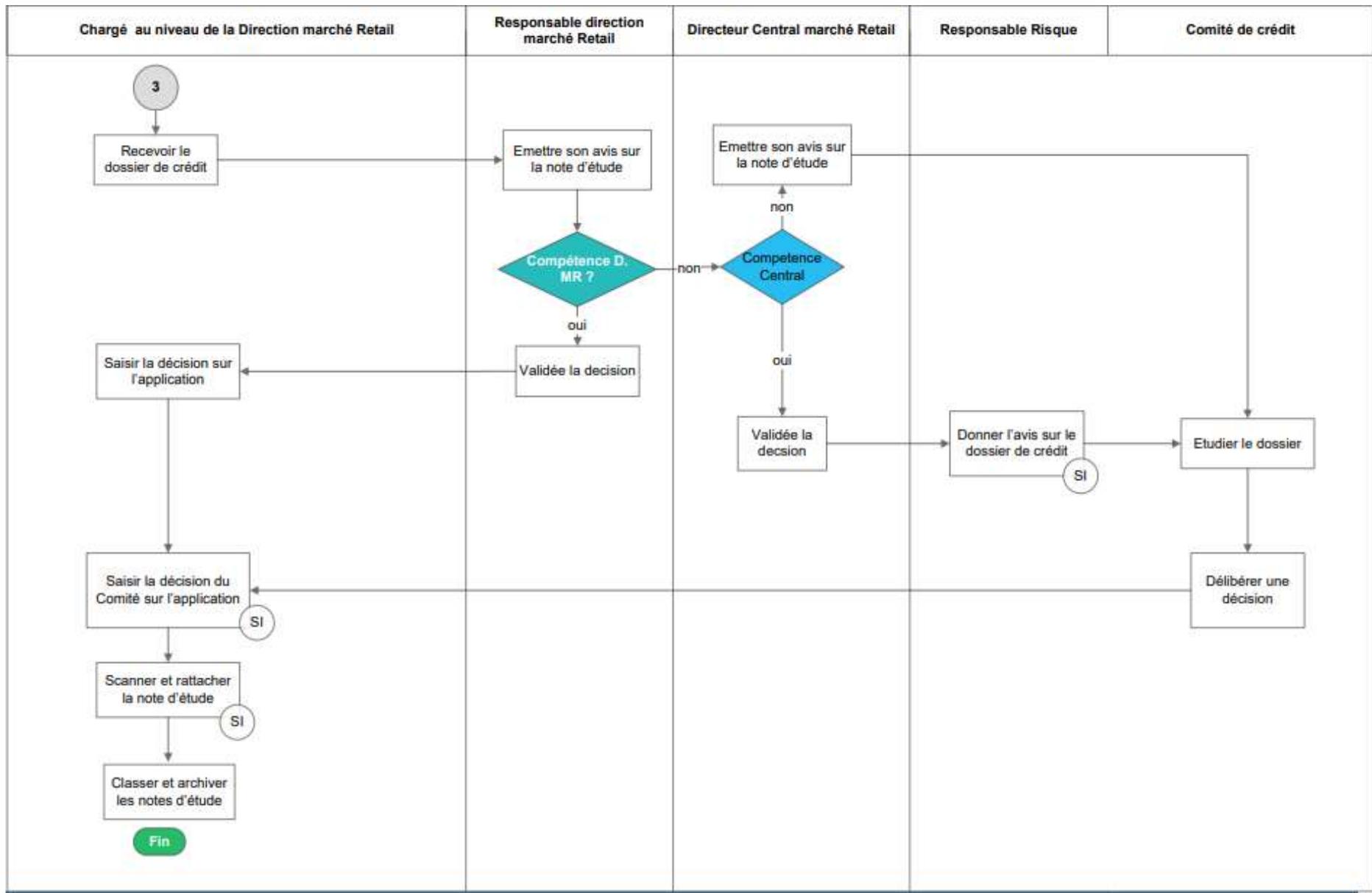
## ANNEXE 2 : LA DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DU PROCESSUS CREDIT RETAIL

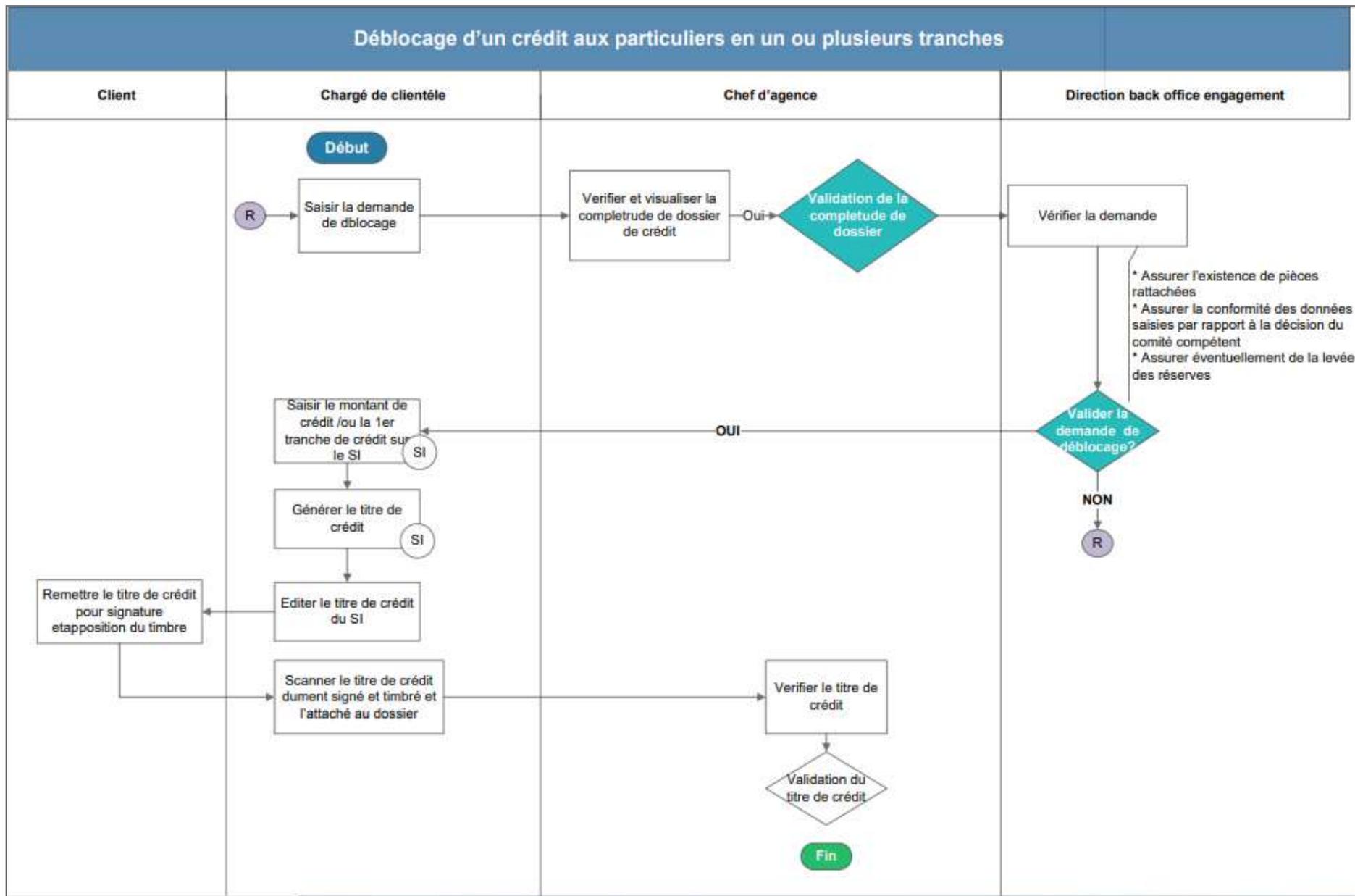












### ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE RELATIF A L'IDENTIFICATION ET L'EVALUATION DU RISQUE OPERATIONNEL :

**Question 1 :** Combien d'années d'expérience avez-vous au sein de la BNA ?

- An (s)

**Question 2 :** Avez-vous une formation spéciale au sein de la BNA ?

- Oui  la durée est de : ..... Moi (s) ou de..... An (s)
- Non

**Question 3 :** Quel est le degré de connaissance des clients sur les spécificités des crédits demandés ?

- Faible
- Moyenne
- Forte

**Question 4 :** La réception incomplète des dossiers du crédit au particulier est-elle faite ?

- Peu de fois
- Quelques fois
- La plupart du temps

**Question 5 :** La vérification de la conformité et l'authenticité de dossier est-elle faite ?

- Souvent
- Des fois
- Rarement

**Question 6 :** La vérification de l'authenticité de la signature du client est-elle faite ?

- Souvent
- Des fois
- Rarement

**Question 7 :** La vérification de la situation financière et règlementaire du client est-elle faite ?

- Souvent
- Des fois
- Rarement

**Question 8 :** Existe-t-il des dysfonctionnements du système lors de saisie de la demande de crédit ?

- Souvent
- Des fois
- Rarement

**Question 9 :** L'acceptation du dossier de crédit avec des documents falsifiés est-elle faite ?

- Souvent
- Des fois
- Rarement

**Question 10 :** En cas de forçage, le blocage du système lors d'un accord de crédit hors habilitation est-il fait ?

- Souvent
- Des fois
- Rarement

**Question 11 :** Existe-il du retard entre la date de déblocage et la date de réception de crédit ?

- Non

- Oui :

Pourquoi ?.....

.....

**Question 12 :** Existe-il des retards lors de la notification du client de l'arrivée des documents ?

- Souvent

- Des fois

- Rarement

**Question 13 :** La remise des documents au client est-elle faite sans une décharge signée ?

- Souvent

- Des fois

- Rarement

**Question 14 :** Le processus du crédit au particulier est-il conforme à la note de procédure établie par la BNA ?

- Oui

- Non

**Question 15 :** Existe-il un contrôle du deuxième niveau ?

- Souvent

- Des fois

- Rarement

**Question 16 :** Le blocage du système informatique lors de traitement de dossier des crédits au particulier est-il fait ?

- Souvent

- Des fois

- Rarement

**Question 17 :** Existe-il un processus de mainlevée ?

- Oui

- Non

**Question 18 :** Existe-il un contrôle à posteriori de l'octroi de crédit au particulier en région ?

- Oui

- Non

#### ANNEXE 4 : REFERENTIEL RISQUE BNA

Catégorie Bâloise	Définition	Sous catégorie RO niveau 1	Sous catégorie RO niveau 2 (Référentiel RO BNA)
<b>1- Fraude interne</b>	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou au non respect de la réglementation interne ou externe ( BCT, lois ...) impliquant au moins une partie interne à la banque.	Activités non autorisées	Transactions non autorisées (avec perte financière)
			Transactions non notifiées (intentionnelle)
			Informations inexactes sur des dossiers ou des opérations
			Délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte
		Vol et Fraude	Vol de biens
			Détournement de fonds
			Faux documents (falsification)
			Pratiques incorrectes (Commissions occultes, corruption...)
			Usurpation d'identité
			Connivence avec le client / prestataire externe
<b>2- Fraude externe</b>	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers.	Vol et Fraude	Détournement de fonds
			Faux documents
			Faux billets
			Cavalerie chèque ou effets
			Connivence avec le personnel de la Banque
			Hold-up
			intrusion
			Vol de biens
			Sécurité des systèmes
		Vol d'informations (avec perte financière)	
		Autres	

<b>3- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail</b>	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité sur le lieu de travail, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité / actes de discrimination.	Relations de travail	Demande d'indemnisation de travailleurs
			Non-respect des libertés et des activités syndicales
			Questions liées aux rémunérations, à la résiliation d'un contrat (contrat irrégulier) etc...
			Autres
		Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, etc.)
			Evènements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel
			Conflit entre personnel
			Autres
		Egalité et discrimination	Plainte pour discrimination et responsabilité civile
Autres			
<b>4- Clients, produits et pratiques commerciales</b>	Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients ou de la nature ou de la conception d'un produit de la banque.	Diffusion d'informations sur la clientèle	Utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle
			Défaillance dans la relation avec la clientèle
			Violation de la confidentialité de la clientèle
			Atteinte à la vie privée
			Opérations fictives
		Pratiques commerciales de place incorrectes	Pratiques incorrectes (délict d'initié, vente agressive, opération fictive...)
			Manipulation de marché
			Délict d'initié
			Non-respect des procédures de LBA-FT
			Défaillance dans la sécurisation des données personnelles des clients ( <i>protection des données personnelles des clients</i> )
		Défauts de production	Absence d'agrément pour la commercialisation d'un produit
			Communication et publicité mensongère
			Défaillance d'un produit

		Sélection, parrainage et exposition	Insuffisance de l'analyse clientèle Dépassement des limites d'exposition d'un client Autres
		Services - conseils	Conflits avec un client (accueil, attente, problème de rendez-vous, etc...) Autres
<b>5- Dommage aux actifs corporels</b>	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.	Catastrophes naturelles	Tremblement de terre Séismes Incendies Inondations Autres
		Autres sinistres	Actes de terrorisme Vandalisme Autres
<b>6- Interruption de l'activité et pannes de système</b>	Pertes résultant de dysfonctionnements de l'activité ou de système.	Interruption de l'activité et pannes de système	Risque sur le matériel informatique (PC, imprimante, scanner...) Risque sur les logiciels Panne d'électricité / de télécommunications Endommagement de la base de données etc. Rupture de stock: fourniture ou consommables (papiers, imprimés, cartouche imprimante, etc...)
<b>7- Exécution, livraison et gestion des opérations bancaires</b>	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie ou l'enregistrement des données et des informations Non-respect des délais internes / réglementaires Erreurs de manipulation du modèle / système Erreurs comptables / d'affectation d'une entité Dossier égaré Erreurs d'enregistrement ou de traitement Erreur dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux

			Défaillances dans la conservation et l'archivage des documents clients
			Autres
		Surveillance et notification	Manquement à l'obligation de notification
			Autres
		Admission et documentation clientèle	Documents juridiques absents / incomplets
			Lacune dans la documentation juridique
			Autres
		Gestion des comptes clients	Accès non autorisé aux comptes
			Données clients incorrectes (pertes) / non mises à jour
			Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
			Autres
		Fournisseurs	Sous-traitance
			Défaillance dans la relation avec une contrepartie professionnelle
			Autres

**ANNEXE 5 : TABLEAU DE CONTROLE LIE AU PROCESSUS CREDIT RETAIL**

					<b>Contrôle 1er niveau</b>	<b>Contrôle 2ème niveau</b>
<b>Etape</b>	<b>Description du contrôle</b>	<b>Point de contrôle (Clé/généré)</b>	<b>Type de contrôle (manuel/ Système)</b>	<b>Statut (Existant/Non Existant)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Responsable</b>
<b>Octroi de crédit</b>	<p>1) Vérifier l'exhaustivité du dossier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En vérifiant la mise à jour du fichier client au niveau SAEB (Pièce d'identité, adresse, profession, titulaire ou non, attestation du salaire/revenu pour les retraités, fiche de paie).</li> </ul> <p>2) Vérifier l'éligibilité du client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Titulaire, retraité ou ayant une pension, Blacklisté, avoir un compte à usage non professionnel..).</li> <li>- En cas d'éligibilité, vérifier la situation des engagements du client sur l'application (S'assurer que le client n'a pas des impayés).</li> </ul> <p>3) Contrôler la fiabilité des données du client.</p> <p>4) Contrôler le spécimen de signature : Dans le cas du compte joint, contrôler s'il s'agit d'une seule ou double signature.</p>					

<b>Mise à jour formalité juridique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Vérifier la complétude du dossier du client.</li> <li>2) Contrôler la constitution des garanties et l'établissement des contrats hypothécaires.</li> <li>3) Contrôler l'inscription de la garantie (rang).</li> <li>4) Contrôler la signature du contrat hypothécaire.</li> <li>5) Vérifier la conservation du dossier de garantie selon la structure habilité.</li> </ol>					
<b>Déblocage des fonds</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Vérifier et visualiser la complétude de dossier de crédit .</li> <li>2) Vérifier le titre de crédit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification de l'attachement du titre de crédit.</li> <li>- Vérification du montant de crédit total ou par tranche pour les crédits construction.</li> </ul> </li> <li>3) Vérifier la compatibilité entre le montant du crédit demandé et débloqué.</li> </ol>					

# Table de matières

Liste des abréviations.....	I
Liste des tableaux .....	II
Liste des figures .....	III
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre 1: Notions fondamentales sur les risques bancaires et les crédits Retail .....</b>	<b>3</b>
Introduction .....	4
<i>SECTION 1 : CADRE REGLEMENTAIRE DE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES</i> .....	5
I. Notions fondamentales du Risk Management .....	5
1. La notion des risques.....	5
2. Typologie des risques bancaires.....	5
2.1. Les risques financiers.....	5
2.2. Les risques non financiers.....	6
II. Cadre réglementaire de management du risque .....	8
1. Les accords de Bâle.....	8
1.1. De Bâle I à Bâle II .....	9
1.2. Bâle II : l'entrée en scène du risque opérationnel.....	9
1.3. De Bâle II à Bâle III.....	12
1.4. De Bâle III à Bâle IV .....	13
2. La norme ISO 31000.....	14
<i>SECTION 2 : NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES RISQUES OPERATIONNELS ET LEURS SPECIFICITES DANS LE DOMAINE BANCAIRE</i> .....	16
I. Notions fondamentales sur les risques opérationnels .....	16
1. Définition du risque opérationnel.....	16
1.1. Définition selon Bâle II.....	16
1.2. Définition selon Directive Solvabilité II.....	16
2. Sources du risque opérationnel .....	16
II. Spécificités des risques opérationnels dans le domaine bancaire .....	17
1. Les principaux enjeux du risque opérationnel.....	17
2. Classification des risques opérationnels selon Bâle II .....	18
3. Exemples de pertes inhérentes aux risques opérationnels.....	20
III. Les méthodes de calcul des exigences en fonds propres .....	21
1. La méthode simple : Approche indicateur de base .....	21
2. L'approche standard.....	22
3. L'approche de mesures avancées (AMA) .....	23
4. La nouvelle approche : Standardised Measurement Approach « SMA » .....	23
<i>SECTION 3 : GENERALITES SUR LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS RETAIL</i> .....	24
I. Généralités sur les crédits bancaires dédiés au marché Retail .....	24
1. Notion de Crédit.....	24
1.1. Définition du crédit bancaire .....	24
1.2. Caractéristiques du crédit bancaire .....	24

2. Catégories des crédits Retail .....	25
II. Le processus d’octroi des crédits Retail.....	26
1. Notions générales sur la segmentation de la clientèle adaptée au marché Retail 26	
2. Processus type d’octroi des crédits Retail .....	26
Conclusion .....	29
<b>Chapitre 2 : Dispositif de management des risques opérationnels .....</b>	<b>30</b>
Introduction .....	31
<i>SECTION 1 : CADRE DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL .....</i>	<i>32</i>
<i>SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL RELATIF A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES</i> .....	<i>33</i>
I. Définition et objectifs de la cartographie des risques .....	33
1. Définition de la cartographie des risques .....	33
2. Les objectifs de l’établissement d’une cartographie des risques.....	34
II. Typologies de cartographie des risques .....	34
1. La cartographie par processus .....	34
2. La cartographie globale .....	34
3. La cartographie thématique .....	35
III. Contraintes et limites .....	35
IV. Les conditions de réussite de la cartographie des risques.....	36
<i>SECTION 3 : DEMARCHE D’ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES</i> <i>OPERATIONNELS .....</i>	<i>37</i>
I. Approches d’élaboration de la cartographie des risques opérationnels .....	37
1. Approche Bottom-up.....	37
2. Approche top-down.....	37
3. Approche combinée.....	38
4. Approche par le benchmarking .....	39
II. Etapes d’élaboration d’une Cartographie des Risques.....	39
1. La phase de préparation.....	39
1.1. Définition d’un processus .....	40
1.2. Typologie de processus .....	41
1.3. La démarche de la cartographie des processus .....	41
2. Phase de réalisation .....	41
2.1. Identification des risques .....	42
2.2. Evaluation des risques.....	43
2.2.1. La fréquence .....	44
2.2.2. L’impact.....	44
2.3. Hiérarchisation des Risques .....	44
2.4. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques .....	45
2.5. Détermination des risques résiduels.....	46
2.6. Matrice des risques .....	47
3. Phase d’action .....	48
4. La phase d’actualisation .....	49
Conclusion .....	49

<b>Chapitre 3 : La cartographie des risques opérationnels liés au processus crédit Retail au sein de la BNA.....</b>	<b>50</b>
Introduction .....	51
<i>SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE (BNA)</i> .....	52
I. Présentation de la Banque Nationale Agricole .....	52
1. Historique de la BNA .....	52
2. Évolution des indicateurs de la BNA .....	53
3. Présentation de la structure d'accueil .....	54
3.1. Missions et attributions de la « Division Suivi des Risques Opérationnels »	55
<i>SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE</i> .....	56
I. La démarche adoptée .....	56
1. Le choix de type et d'approche de la cartographie des risques .....	56
2. La méthode de cotation des risques.....	56
3. La collecte des données .....	57
II. Chiffres clés sur les dossiers Retail .....	58
III. L'identification de processus .....	61
1. La description de processus crédit Retail .....	61
IV. Identification et évaluation des risques bruts .....	63
1. La fréquence .....	64
2. L'impact .....	64
3. La criticité .....	64
V. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques (DMR).....	71
VI. Détermination des risques résiduels.....	71
VII. Analyse des résultats .....	84
1. Consolidation des résultats par étapes de processus .....	84
2. Représentation graphique et interprétation des résultats.....	85
3. L'efficacité du dispositif de maîtrise des risques (DMR) .....	88
VIII. La matrice des risques nets.....	89
IX. Plan d'action et recommandations .....	90
1. Plan d'action.....	91
2. Les recommandations.....	93
Conclusion.....	94
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>97</b>
<b>Webographie.....</b>	<b>99</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>100</b>
<b>Table de matières .....</b>	<b>118</b>

## **Résumé :**

Dans le présent mémoire, nous abordons le risque opérationnel au niveau de secteur bancaire. Nous nous sommes intéressés à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus crédit Retail au sein de la Banque Nationale Agricole. Là où nous nous sommes parvenu à identifier les risques critiques, et à en proposer à la fin un plan d'action comme moyen de contrôle. La cartographie élaborée est inscrite dans un processus d'amélioration continue, permettant ainsi d'instaurer une culture de risque pour les employés.

**Mots clés :** risque opérationnel, cartographie des risques, risque net, dispositif de maîtrise des risques, processus crédit Retail.

## **Abstract :**

In this brief, we approach operational risk at the banking sector level. We are interested in the implementation of an operational risk mapping related to the Retail credit process. Where we have succeeded in identifying the critical risks, and at the end propose an action plan as a means of control. The mapping developed is a part of a continuous improvement process, thus enabling the establishment of a risk culture for employees.

**Key words :** operational risk, risk mapping, net risk, risk management system, Retail credit process.

## **تلخيص:**

في هذه الأطروحة نتناول المخاطر التشغيلية على مستوى القطاع المصرفي. كنا مهتمين بتنفيذ مخطط للمخاطر التشغيلية المتعلقة بعملية ائتمان التجزئة داخل البنك الوطني الفلاحي. حيث تمكنا من تحديد المخاطر الحرجة ، واقتراح خطة عمل في النهاية كوسيلة للسيطرة. تعد الخرائط التي تم تطويرها جزءًا من عملية التحسين المستمر ، وبالتالي ترسيخ ثقافة المخاطرة للموظفين.

**الكلمات المفاتيح:** المخاطر التشغيلية ، تخطيط المخاطر ، صافي المخاطر ، نظام إدارة المخاطر ، عملية منح القروض للأشخاص