

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce travail à toutes les personnes qui me sont chères*

***A mon très cher père Ali***

*Vous avez été pour moi tout au long de mes études le conseiller, le père exemplaire*

*Veillez trouver dans ce travail le fruit de votre dévouement ainsi que l'expression*

*de ma grande gratitude et mon profond amour*

***A mon adorable mère Fatma***

*Ce travail n'est qu'un simple témoignage de toute ma reconnaissance pour tout ce*

*que vous avez fait pour moi*

*Vos encouragements le long de toutes mes études ainsi que les nombreux sacrifices*

*que vous n'avez cessés et vous ne cesserez de faire resterons toujours gravés dans*

*ma mémoire*

*Que dieu vous préserve en bonne santé et longue vie*

***A mes deux sœurs***

***Yosra & Soumaya***

*Pour votre bonne humeur, vos gestes pleins de réconfort et vos mots pleins d'amour*

*qui m'ont donné du souffle à accomplir le travail*

***A tous mes amis***

*Qu'ils trouvent dans ce travail le témoignage de ma profonde affection*

## ***Remerciement***

*A cette occasion, je voudrais remercier infiniment toutes les personnes qui ont contribué d'une façon ou d'un autre à la bonne réalisation de ce travail ainsi à tous ceux qui m'ont aidé d'acquérir une information ou à obtenir une documentation*

*En premier lieu, je tiens à remercier sincèrement Mr Chiheb Ghanmi, mon directeur de recherche, pour son aide ses précieux conseils qui ont contribué à l'élaboration de ce travail*

*Je tiens également à exprimer ma gratitude à Mr Samir Messali qui m'a beaucoup aidé, encouragé et soutenu*

*Un remerciement particulier à mes amis Mahmoud, Molka, Malek et Malek pour tous les moments qu'on a partagés le long de notre parcours à l'IFID, je leurs souhaitent toute la réussite*

*Enfin, mes remerciements sont destinés à tous ceux qui m'ont aidé, aussi nombreux qu'ils soient, pour leurs expressions d'encouragements, je leur exprime mon respect et ma gratitude*

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : Concepts et notions du risque opérationnel.....	6
Section 1: Activités et risques bancaires .....	6
I.    L’environnement bancaire général.....	6
II.   Notions et généralités sur le risque .....	8
Section 2 : Notions, enjeux et caractéristiques du risque opérationnel .....	12
I.    Définitions du risque opérationnel.....	12
II.   Les différentes catégories de risques opérationnels .....	12
III.  Les spécificités du risque opérationnel .....	13
IV.  Exemples des pertes inhérentes aux risques opérationnels .....	14
Section 3 : Gestion de risque opérationnel selon le cadre réglementaire .....	15
I.    Norme ISO 31000.....	16
II.   Cadre de la réglementation prudentielle bancaire .....	17
III.  Le risque opérationnel et la réglementation tunisienne.....	23
CHAPITRE II : Démarche de conception d’une cartographie des risques opérationnels .....	27
Section 1 : Concept de la cartographie des risques .....	27
I.    Définitions de la cartographie des risques .....	27
II.   Les types de cartographie des risques .....	28
III.  Les motivations de la mise en place d'une cartographie des risques .....	29
IV.  Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques .....	30
Section 2 : La mise en place de la cartographie des risques opérationnels .....	30
I.    Synthèse des démarches de différents auteurs.....	31
II.   La phase de planification.....	31
Section 3 : Utilisation et suivi de la cartographie des risques .....	38
I.    Elaboration d'un plan d'action .....	38
II.   Le suivi des actions de traitement des risques .....	39
III.  Plan de continuité d’activité.....	39
IV.  La cartographie des risques au service de l'audit interne .....	41
CHAPITRE III : Elaboration d’une cartographie des risques au sein des points de vente de la banque de l’habitat .....	44
Section 1 : Présentation de la structure de parrainage .....	44
I.    Présentation de la banque de l’habitat.....	44
II.   Activité et performance de la banque .....	45

Section 2 : Méthodologie de l'étude .....	49
I.    Le modèle d'analyse.....	49
II.   Les outils de collecte des données .....	51
III.  L'analyse des données.....	52
Section 3 : Identification et évaluation des risques opérationnels .....	52
I.    Phase de préparation.....	52
II.   Phase de réalisation .....	60
III.  Cartographie globales des risques.....	74
IV.   Mesure de fonds propres règlementaires .....	76
Section 4 : Synthèse des résultats et recommandations.....	77
I.    Synthèse des résultats .....	77
II.   Insuffisances et recommandations .....	80
CONCLUSION GENERALE .....	83
BIBLIOGRAPHIE .....	86
ANNEXES .....	88
TABLE DES MATIERES .....	123

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les sept catégories du risque opérationnel .....	13
Figure 2: Processus de management des risques norme ISO 31000 : 2009 .....	16
Figure 3: Les trois méthodes de calcul des exigences en fonds propres .....	19
Figure 4: Rôle des contrôles internes dans l'atténuation des risques .....	38
Figure 5: Structure des dépôts .....	46
Figure 6: Evolution de la structure des engagements .....	46
Figure 7: Evolution de la structure du PNB .....	47
Figure 8: Evolution du coefficient d'exploitation .....	48
Figure 9: Evolution de la qualité de portefeuille .....	48
Figure 10: Résultat net (en MD) et ROE .....	49
Figure 11: Démarche de l'étude de cas .....	50
Figure 12: Description des dix processus métiers .....	53
Figure 13: Matrice des risques bruts de processus versement espèces .....	64
Figure 14: Echelle de criticité .....	65
Figure 15: Echelle de criticité modifié .....	65
Figure 16: Classification des risques bruts de processus versement espèces .....	65
Figure 17: Matrice des risques nets de processus versement espèces .....	70
Figure 18: Rôle de dispositif de contrôle dans l'atténuation des risques .....	71
Figure 19: Hiérarchisation des risques nets de processus versement espèces .....	72
Figure 20: Cartographie globale des risques opérationnels .....	74
Figure 21: Classification pour l'ensemble des risques d'un point de vente BH .....	75
Figure 22: Efficacité de dispositifs de contrôle des risques .....	78

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Lignes d'activités de la banque .....	20
Tableau 2: Synthèse des auteurs.....	31
Tableau 3: Exemple d'une échelle de cotation.....	35
Tableau 4: Echelle d'évaluation de l'impact du risque .....	36
Tableau 5: Evolution de l'encours des dépôts.....	45
Tableau 6: Nomenclature des risques opérationnels .....	57
Tableau 7: Grille de cotation de la fréquence et de l'impact.....	61
Tableau 8: Grille d'évaluation du processus « versement espèces » .....	62
Tableau 9: Echelle d'appréciation de la qualité de contrôle .....	66
Tableau 10: Processus « versement espèces » et dispositif de maîtrise des risques .....	67
Tableau 11: Répartition des risques nets par catégorie .....	77
Tableau 12: Répartition des risques en termes de cotation des fréquences .....	78
Tableau 13: Répartition des risques en termes de cotation des impacts.....	79
Tableau 14: Les risques opérationnels les récurrents au sein d'un point de vente BH .....	79

# INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, et dans un contexte de forte concurrence mondiale, les établissements bancaires évoluent dans un environnement très incertain par rapport aux différentes fluctuations de la sphère monétaire.

Pour assurer cette continuité d'évolution et garantir leur réactivité les banques sont obligées de diversifier leur gestion des risques nuisant à leurs activités et à leur position sur le marché financier.

Elles sont dans l'obligation de mettre en place un système de management des risques liés à leurs activités. Dans cette perspective, le but de la gestion des risques est d'agir et prendre des décisions en avenir incertain, prévenir les risques et palier aux menaces qui peuvent affecter l'activité bancaire.

Certes, les risques ont toujours fait l'objet d'une grande attention dans les banques mais la spécificité dans ce domaine réside dans une gestion plus active des risques, des mesures plus précises, un pilotage plus actif des risques, des mesures plus précises, des outils et des dispositifs nouveaux.

Désormais, et suite aux diverses crises qui ont bouleversé le secteur bancaire à l'échelle internationale, l'affaire de la Barings, et celle de Madoff qui est considérée comme l'une des plus grandes escroqueries qui ont engendré des pertes de 65 milliards de dollars, sans oublier la crise des subprimes, ces scandales ont constitué un signal pour alerter les régulateurs que les dysfonctionnements opérationnels bien qu'ils soient difficiles à quantifier peuvent menacer ces systèmes et engendrer des pertes considérables, c'est la raison pour laquelle sa gestion est devenue une discipline autonome avec ses propres procédures de contrôle.

Entre autres, ce n'est qu'avec l'achèvement des travaux de Bâle II, que la notion de risque opérationnel a été remise au goût du jour alors qu'il est considéré comme étant le premier risque auquel la banque peut-elle être exposée en exécutant ses opérations habituelles, des erreurs humaines, des dysfonctionnements dans les systèmes, le manque de reportings ainsi qu'aux risques externes, etc. Ce dispositif a incité les banques à placer la gestion de ces risques au premier rang de leurs préoccupations, les professionnels de la banque aujourd'hui s'accordent à dire que la grande innovation de ce dispositif est bel et bien l'introduction de cette notion.

Cependant, dans les pays émergents tels que la Tunisie, la réglementation bancaire dans le domaine de gestion n'a pas encore atteint le niveau approprié de gestion de risques comme

c'est le cas dans les pays développés et surtout pour ce qui concerne le risque opérationnel. Cette notion n'est apparue en Tunisie qu'avec l'arrivée du circulaire 2006-19 du 28 novembre 2006, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, qui a imposé aux banques la mise en place d'un système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt, de liquidité, de règlement et opérationnel. Ensuite au 29 juillet 2016 le nouveau circulaire n°2016-03 exige des fonds propres au titre du risque opérationnel égale à 15% de la moyenne du produit net bancaire calculée sur les trois derniers exercices comptables et pour le calcul de ration solvabilité, le montant des risques opérationnels est déterminé en multipliant par 12,5 l'exigence en fonds propres.

Face à la nouveauté de l'environnement réglementaire tunisien, le défi que devront relever les banques à l'heure actuelle, n'est pas seulement lié au respect des nouvelles règles, mais également au développement de méthodes et des outils qui permettront la gestion des risques opérationnels.

La première étape dans la mise en œuvre d'un mécanisme de gestion des risques opérationnels est donc définir avec précision quels sont les risques que nous souhaitons les suivre.

A ce niveau, la cartographie des risques intervient comme un outil qui permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques inhérents à une organisation. Elle vient au centre de tout le management des risques. Elle représente un instrument de pilotage et d'aide à la décision en matière de gestion des risques.

L'objectif de ce mémoire est d'expliquer la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels et de montrer son importance en matière de gestion des risques opérationnels.

Il s'agit tout particulièrement d'expliquer le processus de dispositif de gestion et d'analyser les résultats de la cartographie des risques opérationnels au niveau des points de vente de la Banque de l'Habitat ainsi de déterminer ses profils risques et les interpréter afin d'en proposer quelques recommandations.

Le choix de ce thème se justifie d'emblée par son actualité. En effet, c'est un sujet qui revêt toujours une grande importance dans l'environnement bancaire économique. C'est aussi un thème qui est en rapport direct avec notre spécialité et qui nous a aussi motivés personnellement :

D'abord vu la hausse de nombre des agences ouvertes ses 3 dernières années (plus de 10 agences par an), l'amélioration de la performance de ses points de vente passe



impérativement par l'amélioration des pratiques et services offerts à travers la maîtrise et la réduction des risques opérationnels.

Ensuite, l'identification et l'évaluation des événements à risques menaçant certains processus permettent d'améliorer ces processus métiers voire même les perfectionner.

Ajoutons à ça, l'importance de l'appréciation du système de contrôle interne dans une démarche d'évaluation des risques opérationnels ce qui permettra à la banque la détection des failles du dispositif de contrôle et leur correction si c'est possible.

Au cours de notre travail de recherche, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante:

**« Quelle est la démarche à adopter pour la conception et la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein des points de vente de la Banque de l'Habitat ? »**

En vue de trouver une solution à notre problématique, nous posons les sous-questions suivantes :

- ✓ Quels sont les risques opérationnels qui menacent un point de vente est processus ?
- ✓ Quels sont les éléments de maîtrise interne du risque ? Sont-ils efficaces ?
- ✓ Quel plan d'actions à adopter pour arriver à maîtriser et réduire ces risques ?

La problématique posée ainsi que les sous questions abordées renvoient à des hypothèses qui sont présentées comme suit :

- ✓ L'activité bancaire est l'une des activités les plus risquées, les risques inhérents à cette dernière sont classer dans quatre catégories dont le risque opérationnel en fait partie depuis l'achèvement des travaux du dispositif de Bâle II en 2006.
- ✓ La politique de gestion des risques opérationnels est édictée dans le cadre du dispositif de Bâle II, la réglementation Tunisienne s'inspire fortement de ce dispositif et le prend comme référence afin de définir les méthodes de gestion de ces risques ;
- ✓ Le comité de Bâle a mis en place des outils d'identification ainsi que de mesures et de couvertures qui permettent une bonne gestion des risques opérationnels afin de limiter l'exposition des banques envers ces derniers.

Afin de pouvoir porter des éléments de réponse à notre principale problématique et vérifier nos hypothèses, on a réalisé notre cas pratique au sein de la Banque l'Habitat dans la Direction Centrale de la Surveillance et de la Maîtrise des Risques, et nous avons structuré notre travail comme suit :

- Le premier chapitre traitera l'environnement bancaire et le concept des risques opérationnels et la réglementation prudentielle

- Le deuxième chapitre présente la démarche d'élaboration de la cartographie des risques bancaires
- Finalement, nous achevons notre mémoire par le troisième chapitre qui sera consacré à présenter une étude de cas instruite au niveau de la Banque de l'Habitat.

**CHAPITRE I : CONCEPTS ET NOTIONS DU RISQUE  
OPERATIONNEL**

# CHAPITRE I : CONCEPTS ET NOTIONS DU RISQUE OPERATIONNEL

La fréquence ainsi que la complexité des opérations quotidiennes effectuées par la banque sont toujours pris en considération dans le domaine bancaire, l'inefficacité, les erreurs, les retards, les fraudes internes ainsi qu'externes etc... Tous ces éléments traduits la notion d'un nouveau risque qui ne fait partie ni du risque crédit, ni même des risques de marché. Ce risque est dit « le risque opérationnel ».

Les risques opérationnels de nos jours, prennent une part importante dans la gestion des risques bancaires vue que ces derniers constituent des risques majeurs auxquels les banques sont exposées aujourd'hui.

La définition de ces risques, leurs enjeux et spécificités, leurs cadres règlementaires, tous ces éléments seront traités dans ce chapitre qu'on a structuré comme suit :

- ✓ Une première section : qui va nous permettre de présenter les activités et les risques bancaires ;
- ✓ une deuxième section : qui va nous permettre de présenter la notion de ces risques, leurs enjeux et spécificités ;
- ✓ une troisième et dernière section: qui va nous permettre de présenter le cadre de la réglementation prudentielle bancaire ;

## Section 1: Activités et risques bancaires

Il est impossible de parler de pratique dans n'importe quel domaine sans connaître au préalable ses fondements théoriques et spécificités. Nous avons donc jugé utile de revenir sur quelques notions générales afférant aux risques bancaires afin de faciliter la compréhension des parties qui vont suivre.

### I. L'environnement bancaire général

En se plaçant sur une rétrospective historique, l'activité bancaire s'est développée dès le départ sur l'acceptation de prêter de l'argent contre une forme de rémunération : les intérêts.

Ce qui constituait déjà en soit une acceptation d'un risque, celui du non remboursement du prêt et des intérêts.

De ce fait, il est clair que l'activité bancaire a toujours été intrinsèquement porteuse de risques et que c'est alors l'essence même du métier de banquier que de chercher à :

- ✓ Encadrer les risques souhaités et pris délibérément ;

- ✓ Limiter voir éviter les risques subis sur lesquels aucune rémunération n'est attendue.

### 1. Qu'est-ce qu'une banque ?

La mise en œuvre des activités économiques donne lieu à des recettes et des dépenses dans les comptes des différents agents, certains vont se trouver excédentaires tandis que d'autres vont se trouver déficitaires, ce déséquilibre explique la raison d'existence du système financier.

Les agents à capacité de financement cherchent un emploi pour l'excédent de leurs revenus et les agents à besoin de financement désirent au cours d'une période s'emprunter et pour cela l'intermédiation financière est venue afin de répondre à la satisfaction conjointe de ces besoins via une intermédiation bancaire.

### 2. Rôle des banques

La banque est souvent définie par son activité de collecte de dépôts et de distribution de crédit, c'est l'activité bancaire classique dite « intermédiation » par laquelle la banque achète les dépôts et les vend sous forme de crédits, mais elle ne se limite pas à ses activités traditionnelles, elle élargit de plus en plus ses activités pour diversifier ses sources de revenus et ainsi renforcer sa situation financière<sup>1</sup>.

#### a. L'activité bancaire classique

Le rôle traditionnel des banques consistait à assurer le transfert de fonds entre les agents économiques, la banque de nos jours remplit une multitude de fonctions, depuis la gestion des moyens de paiement, jusqu'à la création de produits très complexes. Elle exerce à titre de profession principale trois types d'opérations :

- ✓ **La réception des fonds du public** : Ce sont les fonds recueillis de tiers, qui ont été reçus notamment sous forme des dépôts ou prêts avec la charge de les restituer pour le récepteur<sup>2</sup>.
- ✓ **Les opérations de crédit** : Il s'agit de tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux, met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature (aval, cautionnement, garantie)<sup>3</sup>.
- ✓ **La mise à disposition des moyens de paiement** : Les moyens de paiement sont tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds avec support papier ou magnétique, ou tout système informatique.

---

<sup>1</sup> Antoine SARDI, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, Paris 2002, P23.

<sup>2</sup> Dan CHELL et Stéphane SEBELOUE, « les métiers des risques et du contrôle dans la banque », observatoire des métiers, des qualifications et l'égalité professionnelle entre femmes et les hommes dans la banque, 2014, P12.

<sup>3</sup> Idem.

D'autres opérations dites connexes peuvent être effectuées par les établissements de crédit<sup>4</sup> :

- ✓ Opération de change ;
- ✓ Opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- ✓ Le placement, souscriptions, achats, gestion et la vente de valeur mobilière et de tout produit financier.

### **b. L'évolution du rôle de la banque**

Au cours de la dernière décennie, les caractéristiques de l'activité traditionnelle ont considérablement changé, des innovations rapides sur les marchés financiers ont quasiment bouleversé le marché bancaire, le progrès technologique et la déréglementation ont engendré des nouvelles opportunités pour les banques et même pour les autres établissements financiers pour concevoir de nouveaux produits et d'offrir de nouveaux services, entre autres, cela a fait apparaître une forte pression concurrentielle, les marges de l'activité bancaire traditionnelle ont commencé à décliner tandis que les exigences d'adéquation des fonds propres ont commencé à accroître<sup>5</sup>, les banques ont réagi à cet effet en progressant dans d'autres domaines chose qui leur a permis de sortir de leur rôle traditionnelle d'intermédiaire.

Désormais, le rôle traditionnel des banques diffère au fur et à mesure avec le temps. Cela va engendrer des changements d'activités des banques, ces dernières se trouvent impliquées dans des nouveaux moyens de financement, de nouveaux produits ainsi qu'à dans des nouveaux services et nouvelles techniques.

La réaction des banques à cette érosion fut double : d'une part, elles tentèrent de maintenir leurs activités de prêt en s'engageant sur des types de crédits plus risqués, et d'autre part, elles développèrent fortement leurs activités de marché, les banques se sont massivement engagés dans des activités de marché et ont ainsi activement participé au brouillage des frontières entre elles et les autres intermédiaires financiers.

## **II. Notions et généralités sur le risque**

Les opérations bancaires, que ce soit l'octroi de crédit, la collecte des dépôts, les différents services de paiement et les opérations sur le marché financier, la banque est exposée à plusieurs risques. C'est la raison pour laquelle la gestion des risques « risk management » est devenue une fonction capitale de n'importe quelle institution bancaire.

---

<sup>4</sup> Dov OGIEN, « Comptabilité et audit bancaire », 2ème édition, Edition Dunod, Paris 2008, P35.

<sup>5</sup> Hennie Van GREUNING et Sonja Brajovic BRATANOVIC, « Analyse et gestion du risque bancaire », Traduit par Marc ROZENBAUM, Edition ESKA, Première édition, Paris 2004, P3.

## 1. Notion et typologie des risques bancaires

Il est relativement difficile de définir la notion de risque. Le risque est lié à la survenance d'un événement non prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat de la banque. Généralement, les conséquences correspondent à des pertes avérées. Certains types n'obéissent pas à cette logique telle que le risque stratégique (la banque a pris une mauvaise décision dont les conséquences ne sont pas visibles immédiatement, mais qui peuvent conduire à terme à la perte de part de marché)<sup>6</sup>.

On distingue généralement trois types de risque proposée par les différents accords de Bâle notamment :

- ✓ Le risque de crédit ;
- ✓ Le risque de marché ;
- ✓ Le risque opérationnel.

### a. Le risque de crédit

Le risque de crédit peut être considéré comme le risque le plus important et le plus dangereux auquel est exposée une banque. « Le risque de crédit demeure la première cause des difficultés et des faillites des banques. Les sommes prêtées non remboursées, suite à la défaillance de l'emprunteur, doivent être déduites du bénéfice, donc des fonds propres qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité »<sup>7</sup>. Cette dernière doit accorder une attention particulière à sa gestion afin de ne pas être en proie à ses conséquences.

### b. Le risque de marché

Les innovations financières et le développement des marchés dans un environnement concurrentiel poussent les concurrents à se lancer dans des nouvelles activités pour réaliser des profits plus élevés qu'avec les instruments financiers les plus classiques et donc leur poussent à une prise de risque.

Le risque de marché représente les risques de pertes sur des positions de bilan et hors bilan à la suite de variation des prix du marché et donc mesurée par la volatilité de ce dernier recouvrant essentiellement :

- ✓ Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt ;
- ✓ Le risque de change.

---

<sup>6</sup> Thierry roncalli, « la gestion des risques financiers », Economica, 2004, p18.

<sup>7</sup> Antoine SARDI, «Management des risques bancaires », Edition AFGES, Paris 2001, p20.

**i. Le risque de taux d'intérêt**

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

**ii. Le risque de change**

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

**c. Le risque opérationnel**

Le risque opérationnel a été officiellement défini par le comité de Bâle, comme le risque de perte pouvant résulter de procédures internes inadéquates ou non appliquées, des personnes, des systèmes ou des événements externes.

Les risques opérationnels sont liés à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque, ils sont liés par exemple à l'informatique et aux technologies, à l'adéquation pratique et aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude ainsi que l'environnement externe.

Ce risque va être présenté en détails dans la section suivante.

**d. Les autres risques****i. Le risque de liquidité**

Ce risque peut provenir lorsque la banque se retrouve incapable de se refinancer et se trouve donc dans une situation financière insuffisante pour faire face à ses échéances à court terme cela va engendrer une crise de confiance à l'égard de la banque ou probablement à une crise de liquidité générale du marché qui freinera le marché interbancaire et empêchera la banque de trouver des liquidités.

**ii. Le risque de réputation**

La réputation d'une banque est la source de son profil de clients, c'est la confiance que cette dernière doit inspirer à sa clientèle et au marché. Le risque de réputation est l'atteinte à la



confiance qu'une banque doit inspirer à ses clients à la suite d'une publicité portant sur des faits vrais ou supposés, cette perte de confiance peut avoir des effets négatifs et désastreux.

### **iii. Le risque stratégique bancaire**

Les risques stratégiques sont les risques liés aux prises de décisions des établissements de crédit et qui peuvent générer une perte économique imprévue. Ces risques visent l'ensemble des événements susceptibles de remettre en cause l'atteinte des objectifs stratégiques.

### **iv. Le risque de non-conformité**

C'est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, risque de pertes financières significatives, il naît du non-respect des dispositions législatives ou réglementaires, des normes professionnelles ou les instructions de l'organe lui-même.

### **v. Le risque systémique**

« Les établissements de crédit sont interdépendants les uns par rapport aux autres. Les pertes consécutives à la défaillance d'un établissement sont supportées, par un effet de contagion, essentiellement par le système bancaire, sous trois formes :

- 1) Les opérations interbancaires, conclues avec l'établissement défaillant, se traduiront par une perte pour l'établissement prêteur.
- 2) La solidarité de place oblige fréquemment tous les établissements à participer à l'apurement du passif de l'établissement défaillant.
- 3) Les actionnaires d'un établissement de crédit sont fréquemment d'autres établissements qui devront, conformément à leur rôle, participer au sauvetage de l'établissement défaillant. La défaillance d'un établissement de crédit peut donc déclencher des difficultés dans d'autres établissements et risque de mettre en péril tous le système bancaire. »<sup>8</sup>

## **2. Interactions des risques bancaires**

La crise financière de 2008 est une parfaite illustration de l'interaction qui existe entre les différentes catégories de risques.

En effet, trouvant son origine dans la crise des Subprimes aux Etats-Unis (risque crédit), cette crise financière s'est propagée à l'ensemble des marchés financiers à travers les titres et les produits dérivés des crédits immobiliers Subprimes qui s'avèrent toxiques. Cette crise a dévoilé les activités illégales et les pratiques frauduleuses de beaucoup de traders (risque opérationnel) et causait d'énormes pertes sur les marchés (risque marché) entraînant ainsi le gel de toutes les opérations et menant à la faillite d'importantes banques à travers le monde (risque systémique).

---

<sup>8</sup> Antoine SARDI « audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, paris, 2002, P44

## **Section 2 : Notions, enjeux et caractéristiques du risque opérationnel**

Dans cette section, nous exposerons les principales définitions ayant trait au risque opérationnel pour mieux encadrer le sens donné à ce concept.

### **I. Définitions du risque opérationnel**

Il existe plusieurs façons de définir le risque opérationnel, la définition la plus simple est de considérer le risque opérationnel comme étant un risque autre que le risque de crédit et le risque de marché, mais cette définition est très générale.

Hull (2010)<sup>9</sup> estime qu'on peut définir le risque opérationnel comme la totalité des risques internes. Dans ce cas, ce risque englobe plus que les risques associés aux opérations et inclut désormais les risques provenant de contrôle inadéquat et tout autre risque associé à la fraude des employés. A côté des risques internes, les régulateurs préfèrent inclure dans leur définition l'impact d'événements externes, tels que : les catastrophes naturelles, le risque politique ou réglementaire, les fautes de sécurité.

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme suit : « Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défaillance attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Malgré son caractère diffus, quatre composantes essentielles se dégagent de la définition du risque opérationnel proposée par l'accord de Bâle II:

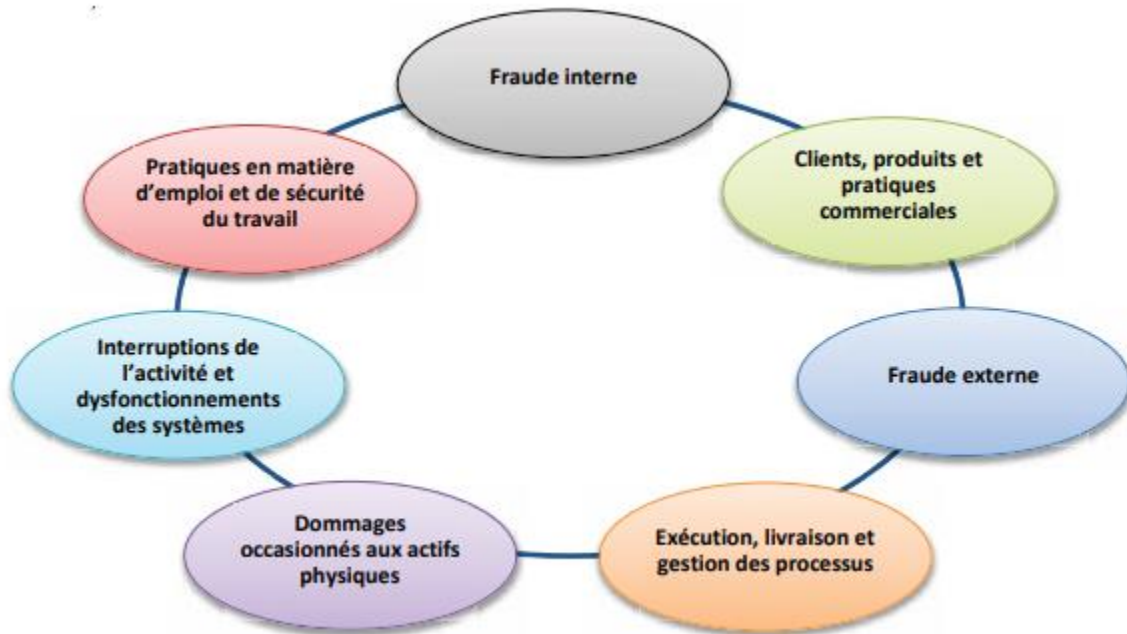
- ✓ Une défaillance due aux processus (non-respect, contrôle absent ou incomplet);
- ✓ Une défaillance due aux personnes (erreur, malveillance et fraude);
- ✓ Une défaillance due aux systèmes d'information (panne informatique);
- ✓ Une défaillance due aux événements extérieurs (inondation, incendie).

### **II. Les différentes catégories de risques opérationnels**

Le risque opérationnel est le plus souvent appréhendé à travers la nomenclature bâloise qui définit 7 types d'événements :

---

<sup>9</sup> Hull (2010), Gestion des risques et institutions financières, Pearson Education France, 2010 - 559 pages.

**Figure 1: Les sept catégories du risque opérationnel**

Source : Observatoire des métiers et des qualifications

### III. Les spécificités du risque opérationnel

Le risque opérationnel présente certaines particularités par rapport aux autres risques bancaires :

- Le risque opérationnel est réputé moins fréquent que les autres risques, même si la complexité et la grande taille des institutions financières, ainsi que la sophistication des produits financiers augmentent sa probabilité d'occurrence ;
- Le risque opérationnel est considéré comme très grave. Il engendre des pertes financières désastreuses. Contrairement aux autres types de risques, l'exposition au risque opérationnel ne peut être ni plafonnée, ni échangée. De surcroît, étant donné son caractère imprévisible, son impact financier ne peut être limité ni couvert par des contrats de couverture ;
- Le risque opérationnel est un risque diffus, présent dans tous les départements d'une banque, y compris ceux n'ayant pas une activité commerciale. Il concerne toutes les personnes employées par la banque sans distinction. À cet égard, ce risque est encore plus difficile à gérer et à évaluer;
- Le risque opérationnel est un risque multiforme. Il regroupe un ensemble de risques variés, tels que :
  - ✓ Des risques de nature qualitative : les risques stratégiques, juridiques, administratifs ;

- ✓ Des risques d'ordre technique : les risques associés aux systèmes d'information, aux procédures ;
- ✓ Des risques environnementaux : les risques économiques, politiques, climatiques.

L'identification précise du risque opérationnel est délicate. De plus, ses manifestations sont souvent difficiles à isoler. Par exemple, un événement, comme une position non autorisée d'un trader, peut résulter de plusieurs causes, à savoir une fraude interne (dépassements de limites autorisée) et/ou des carences du contrôle interne et/ou d'un système informatique inadapté. D'autant plus, ce même événement peut avoir plusieurs effets tels que des pertes financières, atteinte à la réputation, baisse du cours des titres.

#### **IV. Exemples des pertes inhérentes aux risques opérationnels**

Le risque opérationnel a pris de l'ampleur suite aux pertes considérables subies par les établissements de crédits et suite aux scandales financiers résultant de la combinaison d'une part d'un risque de crédit et de marché et d'autre part d'une défaillance en matière de contrôle interne dans différents domaines administratifs, humains, juridiques... autrement dit, ils sont en partie une conséquence d'un risque opérationnel.

L'importance croissante de ce risque s'est concrétisée par les grosses pertes subies par les établissements au titre du risque opérationnel et qui sont évaluées, sur la période de 1980-2000, à plus de 200 milliards d'euros.

##### **1. La banque Barings (1996)**

En 1996, le désastre financier majeur de Barings a constitué l'affaire la plus spectaculaire au monde. Cette prestigieuse banque, la plus ancienne banque d'Angleterre (250 ans d'existence), a fait faillite après la perte de plus d'un milliard de dollars dans un mouvement de spéculation périlleuse suite à des placements hasardeux effectués par l'un de ses traders.

Employé dans la succursale à Singapour, Nicolas Leeson, le trader de la Barings, a pris d'importantes positions à découvert sur l'indice Nikkei (il pariait sur la hausse de la bourse japonaise en vendant à terme des contrats sur l'indice Nikkei 225) pour des montants énormes, puis celles-ci s'avérant progressivement perdantes suite au retournement de la bourse.

En cherchant à compenser ces positions déjà perdantes, il a agi au-delà de son autorité en doublant les positions à découvert tout en dépassant les montants autorisés, situation rendue possible par le fait qu'il était à la fois responsable du Back office et du Trading,

Outre le risque de marché, le risque opérationnel a contribué ainsi à l'effondrement de la maison Barings et ceci à travers un risque humain qui se manifeste par le syndrome du personnel « star » en conséquence d'une confiance trop forte et de la concentration des pouvoirs

chez une seule personne qui accumule plusieurs fonctions, un risque humain « volontaire » visible à travers la violation des limites d'engagement, une défaillance au niveau du système de contrôle interne de la banque et l'incapacité de l'audit externe à détecter et contrôler la stratégie de Trading de Leeson : Ceci a permis au jeune trader de mettre en faillite cette banque dans une période de moins d'un an.

## **2. La Societe Générale (2008)**

Jérôme Kerviel est un acteur majeur des pertes de la Société Générale découvertes en janvier 2008. Les opérations d'arbitragiste sur les dérivés actions (warrants) ont conduit à une perte d'environ 4,82 milliards euro.

En suivant un schéma bien simple à travers le saisie d'une opération fictive couvrant la position réelle et l'annulation de cette opération avant qu'elle ne soit confirmée ou encore détectée du fait d'un contrôle, l'opérateur en cause aurait pris des positions directionnelles non autorisées sur des contrats à terme sur indices européens (des positions estimées à 50 milliards d'euro somme qui atteint 1,7 fois le montant des fonds propres de la banque).

Il aurait donc effectué une gestion très active de ses portefeuilles, tout en cherchant à masquer les gains et les pertes. Le passé du jeune Kerviel au Middle Office lui a appris les différents types de contrôles utilisés au sein de la banque et lui a permis de masquer par la suite ses opérations frauduleuses durant les contrôles.

Le trader est reconnu coupable d'abus de confiance, d'introduction frauduleuse de données dans un système automatisé et de faux et usage de faux par le tribunal correctionnel de Paris le 5 octobre 2010.

Une analyse de ces différents scandales met en évidence les défaillances suivantes :

- La concentration des pouvoirs chez une seule personne qui accumule de même la fonction de Front office et back office ;
- L'engagement dans des opérations non autorisées et la violation des limites constituent un risque humain « volontaire » ;
- Une défaillance au niveau du système de contrôle interne de la banque ;

## **Section 3 : Gestion de risque opérationnel selon le cadre réglementaire**

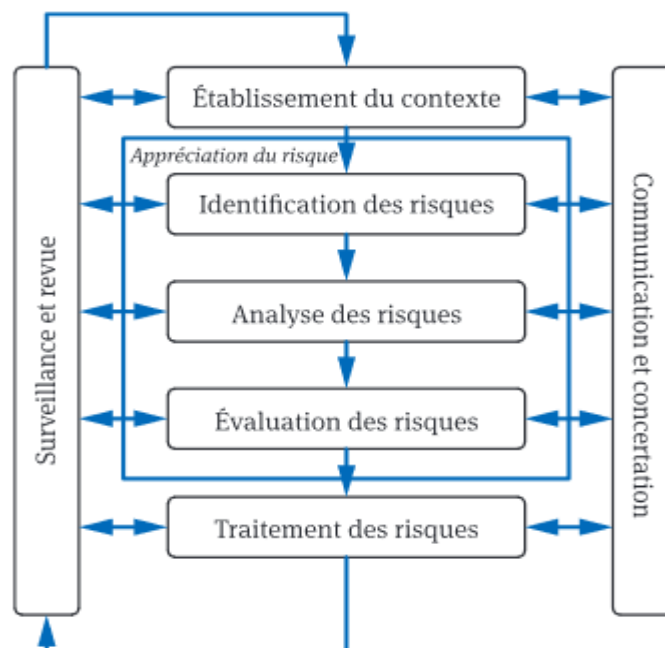
La dernière section de ce chapitre va mettre l'accent sur la gestion de risques opérationnels prévus par la réglementation nationale et prudentielle et les organisations internationales spécialisées telle que l'Organisation Internationale de Normalisation.

## I. Norme ISO 31000

La norme ISO 31000 « Management du risque- Principes et lignes directrices » publiée en 2009, propose un processus générique de gestion des risques. Ce processus reprend les activités classiques d'appréciation des risques (identification, analyse, évaluation) et de leur traitement. La norme les complète par 3 autres activités :

- **L'établissement du contexte** oblige de définir en amont de ces activités, les paramètres fondamentaux caractérisant l'environnement (interne et externe) dans lequel s'effectuent la gestion des risques et la valeur de ces paramètres. Des seuils stipulés par une réglementation ou des critères d'appréciation des risques issus des parties prenantes constituent deux exemples de paramètres de l'environnement externes. Par contre, les pratiques propres à l'organisme sont des exemples de paramètres de l'environnement interne.
- La norme met également en valeur la tâche de **Communication et concertation** et son couplage avec l'ensemble des autres taches du processus. Ces échanges concernent les parties prenantes externes et internes à l'organisme. Cette tâche facilite la compréhension de ses changements par les activités de management des risques.

**Figure 2: Processus de management des risques norme ISO 31000 : 2009**



Source : [www.iso.org](http://www.iso.org)

- Enfin, elle distingue la tâche intitulée Surveillance et revue ayant par exemple pour but de réévaluer le déroulement des activités de gestion des risques. Cette tâche peut ainsi mesurer l'efficacité de l'emploi des moyens mis en œuvre afin d'améliorer leurs utilisations futures.

## II. Cadre de la réglementation prudentielle bancaire

Dans cette partie, on se limite à la présentation de l'accord de Bâle II du fait qu'il a évoqué pour la première fois le problème du risque opérationnel.

### 1. Accord de BALE II

Depuis la finalisation du premier accord, le secteur bancaire s'est constamment plaint de l'approche trop simplificatrice des actifs pondérés menant au calcul du ratio Cook.

Parmi les lacunes de l'accord de Bâle I, du point de vue des régulateurs, une prise en considération des risques bancaires pas assez globale, dans la mesure où seuls les risques de crédit sont prises en compte, mais pas les risques de marché et les risques opérationnels, alors que plusieurs enquêtes sur les scandales financiers ont soulevé que le risque opérationnel et le risque marché étaient à l'origine de plusieurs désastres financiers.

Le comité de Bâle pour la supervision bancaire a promulgué en juin 2004 un nouveau dispositif « International Convergence Of capital Measurement and Capital Standards » qui a remplacé le précédent accord.

L'objectif principal est d'abandonner le système de couverture forfaitaire imposé aux banques pour adopter une réglementation du capital propre minimal plus complète qui tienne mieux compte des risques (principalement le nouveau risque opérationnel) tout en maintenant la définition du capital minimum de 8% (actuellement est de 10%) de l'encours de risque pondéré dans le nouveau ratio McDonough.

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Bâle II est alors venu avec une nouvelle structure qui repose sur 3 piliers complémentaires qui devraient garantir le soutien d'une base optimale de calcul de fonds propres.

Les 3 piliers de Bâle II peuvent être explicités comme suit:

- le premier pilier repose sur l'exigence minimale de fonds propres.
- le second pilier consiste à appuyer la surveillance de ses fonds propres et la mise en

place en interne de processus de contrôle du risque. Ce pilier donne beaucoup plus de pouvoirs aux instances de contrôles qui peuvent inspecter les systèmes des banques et leur imposer un montant de fonds propres supérieurs si nécessaire.

- Le troisième pilier repose sur le principe de la discipline de marché avec différentes informations à publier en matière de risque de crédits, de marchés opérationnels ainsi que sur le montant des fonds propres, les opérations de titrisation mises en place et enfin les méthodes d'évaluations et de contrôle du risque. Il ne s'agit bien sûr pas de dévoiler ses méthodes, mais d'en communiquer l'existence.

Le comité de Bâle n'a aucun pouvoir législatif ou réglementaire. Pour leurs application, les accords de Bâle II doit faire l'objet d'une transposition législative ou réglementaire dans chaque pays. Tout comme Bâle I, les nouvelles directives sur les fonds propres à l'échelle internationale ont valeur de recommandations. C'est aux différentes banques centrales de les adapter à leurs juridictions.

Comme toutes réglementations, les accords Bâle II ont quelques insuffisances et défauts (il ne traite pas tous le risque de liquidité par exemple). Sans affecter significativement le risque opérationnel, plusieurs mesures sont ainsi mises en avant par le comité de Bâle III dont on peut citer : le renforcement des fonds propres en améliorant la qualité et en relevant les ratios de fonds propres, l'instauration de ratios de liquidité (LCR : liquidity ratio et NSFR : net stable funding ratio),...

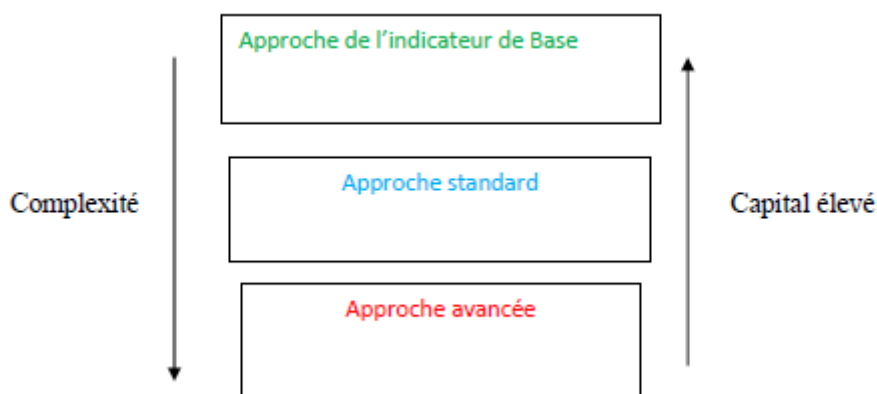
## **2. Les méthodes de calcul d'exigence en fonds propres**

Le premier pilier de Bâle II concerne les règles d'évaluation et de calcul du capital réglementaire pour la couverture des risques encourus. Concernant le risque opérationnel, Bâle II a proposé trois approches qui sont :

- l'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA) ;
- l'approche standard (The Standardised Approach ou SA) ;
- et l'approche des mesures avancées (Advanced Measurement Approaches ou AMA).

Les banques ont la possibilité de choisir celle qui leur convient et qui correspond le mieux à la spécificité de leur activité et à leur capacité globale d'action, et au degré de sophistication voulu comme représenté ci-dessous :



**Figure 3: Les trois méthodes de calcul des exigences en fonds propres**

Source : Elaboré par l'auteur

#### a. L'approche des indicateurs de base

La méthode de base est jugée forfaitaire et ne nécessite aucun critère d'éligibilité pour son application compte tenu de son caractère très simple, elle consiste en l'application d'un pourcentage fixe Alpha  $\alpha$  à un indicateur qui représente l'exposition potentielle aux risques opérationnels, cet indicateur représente le produit net bancaire (PNB) sur les trois dernières années.<sup>10</sup>

Le capital requis (ou exigences en fonds propres) est :  $K_{BIA} = \alpha \times \text{PNB}$ .

Le comité de Bâle propose de retenir 15% ( $\alpha=15\%$ ) du produit net bancaire moyen.

#### b. L'approche standard

Cette méthode permet l'application d'un coefficient distinct selon les lignes métiers multiplié par un facteur de pondération reflétant le risque lié à l'activité. Toutefois, pour être éligible à cette méthode, il convient de disposer d'un dispositif complet de gestion du risque opérationnel et le suivi des données de pertes.

Les coefficients ont été fixés par le comité de Bâle selon différentes études d'impact (voir tableau n°1). Les exigences en fonds propres au titre du risque opérationnel sont calculées selon des indicateurs d'exigences de fonds propres calculés chaque année à la fin de chaque exercice sur l'ensemble des lignes d'activité sur la moyenne de trois ans.

<sup>10</sup> Jimenez Christian, Merlier Patrick et Chelly Dan (2008), Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son audit, Revue Banque Edition, 271 p.

**Tableau 1: Lignes d'activités de la banque**

Ligne de métier	Facteur $\beta$
Financements d'entreprises	18%
Négociation et vente	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%
Paiements et règlements	18%
Service d'agence	15%
Gestion d'actifs	12%
Courtage de détail	12%

Source : Elaboré par l'auteur

Dans cette méthode, le capital requis est calculée en fonction d'un pourcentage (le coefficient)  $\beta_j$  du produit net brut. La formule de ce calcul est la suivante :

$$K_{SA} = \sum \beta_j \times PNB_j \text{ avec : } j= 1, \dots, 8.$$

$\beta_j$  : pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers ;

$PNB_j$  : produit net bancaire positif sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.

Pour le calcul d'une ligne métier, si l'une est négative elle pourra être compensé avec d'autres lignes dont le calcul est positif, mais si le total qui est négatif la consommation de fonds propres retenus sera pris zéro.

### c. L'approche des mesures avancées (ama)

Il ne s'agit plus ici d'une approche unique, définie par le régulateur, mais d'un ensemble de modèles internes réunies sous le vocable d' « approche de mesures complexes » (Advanced measurement approach ou AMA) approuvé par les autorités de contrôle sur la base d'une série de critère.

Contrairement à la BIA, les banques qui appliquent les méthodes AMA sont autorisées à calculer elles-mêmes leurs fonds propres réglementaires à partir de leurs propres modèles internes. Dès lors ces banques doivent remplir de nombreuses conditions pour utiliser cette approche beaucoup plus sophistiquée. En particulier, certains critères quantitatifs ayant trait à la modélisation du risque et qualitatifs concernant la politique de risque de la banque doivent

être respectés (gestion quotidienne, processus de contrôle, reporting des pertes, système intégré...).

Dans le cadre des AMA, le Comité de Bâle propose plusieurs alternatives dont nous pouvons citer:

✓ **La méthode basée sur des paramètres internes (IMA)**

Le calcul des exigences en fonds propres dans cette méthode nécessite un calcul de la mesure de la perte attendue (EL) pour chaque couple et aussi un facteur multiplicateur tel que:

$$EL = PE \times LGE \times E$$

Où PE : probabilité de l'évènement, LGE : perte en cas d'évènement, E : exposition au risque opérationnel.

PE et LGE sont déterminés par la banque d'après ses modèles internes alors que le facteur d'exposition E est donné par le régulateur.

Les fonds propres alloués sont la somme des pertes attendues pour chaque couple pondéré d'un facteur  $\gamma$  spécifique et les 56 facteurs sont fixés par le régulateur.

$$K_{ij} = \sum (\gamma_{ij} \times EL_{ij})$$

✓ **La méthode SCORECARD**

Cette méthode Scorecard, mettant l'accent sur l'environnement opérationnel et les facteurs de risque, procède par entretiens et questionnaires avec une série de questions pondérées, dont certaines peuvent s'apparenter à des scénarios.

Sur la base des réponses obtenues, un score est déterminé permettant d'éclater le capital réglementaire total entre les différentes lignes d'activités. Il est à noter que le Comité de Bâle n'a fourni aucune formulation mathématique pour cette approche.

✓ **La méthode LDA**

La plus sophistiquée sur le plan technique, la méthode LDA s'appuie sur un historique de données de perte en essayant de modéliser la perte liée au risque opérationnel et d'en déduire la Valeur en risque (VAR). Pendant une année, la perte totale est en fait le résultat de plusieurs pertes successives tout en étant une perte agrégée qui se définit par le nombre de pertes et le montant de chaque perte individuelle.

### 3. Sound practices

Dans le but de définir les meilleures pratiques s'appliquant aux établissements de crédit dans leur appréhension des risques opérationnels, le Comité de Bâle a rédigé, en 2003, un

document intitulé « saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel<sup>11</sup> » scindé en quatre grandes parties. Chaque partie propose des principes à appliquer.

- **L'élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque**

Principe 1 : le conseil d'administration doit considérer le risque opérationnel comme une catégorie distincte de risque à gérer. Il doit approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque.

Principe 2 : le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque doit être soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant et compétent.

Principe 3 : le dispositif de gestion du risque opérationnel mis en place par la direction générale doit être appliqué de façon cohérente dans la banque. En outre, la direction générale doit élaborer des politiques de gestion du risque opérationnel.

- **Gestion du risque, identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque**

Principe 4 : les banques doivent identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. L'identification des risques opérationnels doit prendre en compte à la fois les facteurs internes (la structure de la banque, la nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines) et externes (les évolutions du secteur bancaire, les progrès technologiques). Les outils d'évaluation des risques opérationnels sont l'autoévaluation, la cartographie des risques, les indicateurs du risque et la quantification du risque.

Principe 5 : un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes doit être mis en œuvre. La communication des informations utiles à une gestion dynamique du risque à la direction générale doit être régulière.

Principe 6 : Les banques doivent adopter des politiques pour maîtriser et atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Ces politiques doivent être réexaminées périodiquement.

Principe 7 : Les banques doivent mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

---

<sup>11</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2003), Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, bank for international settlements.

#### - **Rôle des superviseurs**

Principe 8 : Les autorités de contrôle devraient exiger aux banques de mettre en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels.

Principe 9 : Les superviseurs devraient évaluer les politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel.

#### - **Enfin, le rôle de la communication financière**

Principe 10 : Les banques doivent faire en sorte que les intervenants du marché financier puissent évaluer leur gestion des risques opérationnels.

En 2010, le comité de Bâle a eu pour mission d'adapter la réglementation prudentielle au contexte post crise des crédits immobiliers. Le risque opérationnel n'a pas suscité un intérêt approprié lors de la réforme de Bâle II, qui s'est davantage focalisée sur les conséquences (crise de liquidité, crise systémique) que sur l'origine (risque opérationnel) des problèmes. Or, pour mettre en place une réglementation prudentielle efficace, il ne suffit pas de réguler les symptômes de la crise, il est indispensable de surveiller également les causes. **Ces recommandations sont-elles prises en considération par la réglementation tunisienne ?**

### **III. Le risque opérationnel et la réglementation tunisienne**

Les risques opérationnels sont considérés par le comité de Bâle comme une catégorie spécifique de risque qui nécessite, au même titre que les risques de crédit ou de marché, la définition d'un dispositif de gestion particulier.

La maîtrise de ces risques est associée alors au contrôle interne chargé de la mise en place d'un dispositif de contrôle des opérations et des procédures internes. Dès lors, la réglementation tunisienne n'a pas ignoré cet aspect très important à travers différents textes réglementaires :

La question du contrôle interne a été abordée alors par la réglementation comptable tunisienne à travers les normes comptables générale et qui ont apporté de nouvelles idées résumées en un meilleur environnement de contrôle imposant discipline et organisation, une évaluation des risques, une application des normes et procédures facilitant les activités de contrôle, la collecte d'information pertinente à travers des systèmes d'information efficaces ainsi qu'un système de suivi et de pilotage permanent.

De plus, la circulaire 2006-06 a instauré pour les établissements de crédit l'obligation de mettre en place un système de contrôle de la conformité. Ce système comporte les principes

fondamentaux, les mécanismes et procédures adéquats pour garantir le respect par l'établissement des lois et règlements en vigueur, des bonnes pratiques et des règles professionnelles et déontologiques.

Encore, la circulaire aux établissements de crédit 2006-19 de la BCT désigne le système de contrôle interne par « l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant à assurer en permanence la sécurité, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection des actifs de l'établissement de crédit ou de la banque non résidente, la fiabilité de l'information financière et la conformité de ces opérations avec les lois et les règlements en vigueur ».

Une autre innovation de taille a été apportée par la circulaire 2006-19 : Il s'agit de l'obligation par les établissements de crédit de mettre en place un système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt, de liquidité, de règlement et opérationnel.

Malgré l'apport de la circulaire (surtout au niveau des articles 46 et 47 exigeant des mesures d'identification, d'évaluation, de suivi et d'atténuation du risque opérationnel), certaines critiques peuvent lui être adressées dont notamment : la non spécification des composantes et des systèmes de gestion du risque opérationnel à mettre en place, le libre choix des méthodes voire du « mix » des méthodes d'évaluation et l'absence d'obligation au niveau de reporting (la seule obligation incombant aux établissements de crédit est la communication à la BCT d'un rapport annuel sur la mesure et la surveillance des risques auxquels ils sont exposés).

Certaines lacunes ont trouvé une réponse à travers le circulaire 2016-03 qui exige des fonds propres au titre du risque opérationnel égale à 15% de la moyenne du produit net bancaire calculée sur les trois derniers exercices comptables et pour le calcul de ration solvabilité, le montant des risques opérationnels est déterminé en multipliant par 12,5 l'exigence en fonds propres.

La circulaire 2011-06 est venue renforcer la gouvernance des établissements de crédit par le biais de règles que ces derniers sont tenus de respecter. La circulaire s'articule autour des quatre axes en étroite relation avec la gestion du risque notamment le risque opérationnel (le conseil d'administration, les comités ; la nomination et rémunération ainsi que la politique de communication) permettant aux établissements de crédit d'assurer une bonne gestion (une gestion prudente), de garantir la pérennité de l'établissement et de préserver les intérêts des actionnaires, des déposants et du personnel.

L'expérience de nos voisins pourrait nous être utile, en Algérie un règlement similaire (les articles 37, 38, 58, 59 et 60 du règlement 11-08 du contrôle interne) oblige les établissements de crédit de mettre en place un système d'analyse, de mesure, et de surveillance

des risques opérationnels. Pour ce faire, les banques doivent mettre en place un dispositif d'analyse et de mesure des risques. Ce dispositif doit être intégré dans le dispositif de contrôle permanent et périodique, disposer désormais d'une cartographie des risques, se doter, de plans de continuité d'activité (PCA) permettant de se prémunir des risques opérationnels ou d'en atténuer les effets, veiller à la sécurité des systèmes d'information et, procéder enfin à l'enregistrement des incidents opérationnels, après avoir déterminé le seuil et les critères d'enregistrement.

## **CONCLUSION**

Il ressort de ce chapitre que le risque opérationnel n'est pas un fait isolé, et, pour l'appréhender il est nécessaire de prendre en considération sa dimension réglementaire, les outils conçus pour son évaluation, la conduite à tenir pour sa maîtrise pour ne citer que ces éléments. C'est dire, que sa complexité rend difficile sa gestion.

La cartographie des risques s'avère être un outil adéquat car elle permet l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques donnant ainsi la possibilité d'opter pour des mesures appropriées à même de les réduire en vue d'optimiser le fonctionnement de l'organisme.

Le prochain chapitre sera consacré à l'étude de démarche de conception d'une cartographie des risques opérationnels au sein d'une banque.

## **CHAPITRE II : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS**



## CHAPITRE II : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS

La gestion des risques est devenue de nos jours, une préoccupation majeure pour les entreprises. En effet, si une gestion efficace des risques nécessite une identification et évaluation exhaustive, une évaluation pertinente nécessite une procédure méthodologique d'évaluation des risques.

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

Pour cela, nous allons faire la présentation dans le présent chapitre des outils d'identification et de la gestion du risque opérationnel, la notion de cartographie des risques ainsi qu'une méthodologie d'élaboration de cette dernière. Tous ces éléments seront traités dans ce chapitre comme suit :

- ✓ Une première section s'intéresse au concept de la cartographie des risques
- ✓ Une deuxième section s'intéresse à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels
- ✓ La dernière section s'intéresse à l'utilisation et suivi de la cartographie des risques

### Section 1 : Concept de la cartographie des risques

La section actuelle s'occupera de certains concepts de cartographie des risques. Elle abordera tout d'abord la définition et les types de la cartographie des risques. Par la suite, elle présentera ses objectifs, les avantages visés par son élaboration et les conditions de sa réussite.

#### I. Définitions de la cartographie des risques

La cartographie des risques a suscité beaucoup d'écrits. Nous allons procéder à sa définition et citer les différents objectifs qu'elle permet d'atteindre.

« La cartographie des risques est la représentation structurée d'un ensemble de risques identifiés et quantifiés dans un périmètre donné. C'est un outil visuel ayant pour objectif de donner au lecteur de la cartographie une image immédiate de la situation. »<sup>12</sup>

Ce qui explique que la cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation en s'appuyant sur une identification des risques.

---

<sup>12</sup> Jean Le Ray, « Organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008, page 08

Ces risques se voient attribué des caractéristiques (généralement probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte.

D'après l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et P.W.H Coopers « Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et /ou impact les plus faibles. »<sup>13</sup>

Pour l'Association Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE)<sup>14</sup> « la cartographie des risques est un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles ».

On peut tirer de ses définitions, que la cartographie des risques est un outil indispensable en matière de pilotage et d'aide à la décision permettant :

- L'identification et la hiérarchisation des risques, point de départ de toute cartographie ;
- Le choix de deux axes (probabilité et gravité ou impact) en vue d'une présentation graphique des risques.
- La mise en place des plans d'actions en vue de la maîtrise de ces risques et/ou de la réduction de leurs impacts et d'assurer le suivi.

Après avoir défini la cartographie des risques, nous allons présenter ses types dans le paragraphe suivant.

## **II. Les types de cartographie des risques**

Gilbert De Mareschal a identifié dans son ouvrage « la cartographie des risques »<sup>15</sup>, deux types de cartographies : globale et thématique.

### **1. La cartographie globale**

« Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus »<sup>16</sup>.

La cartographie globale peut être définie comme étant un ensemble de cartographies thématiques car la consolidation de plusieurs cartographies thématiques des différents risques pour chaque organisation peut donner une cartographie des risques globale.

---

<sup>13</sup> Price Water House Coopers, « Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, Paris, page 221.

<sup>14</sup> Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise

<sup>15</sup> DE Mareschal, la cartographie des risques, édition Afnor, 2003, p18

<sup>16</sup> Idem

## 2. La cartographie thématique

« La cartographie thématique est un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis »<sup>17</sup>.

La cartographie thématique permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risques pour un thème déterminé, son exercice est un préalable à la cartographie globale.

### III. Les motivations de la mise en place d'une cartographie des risques

Plusieurs facteurs peuvent amener les dirigeants d'une banque à élaborer une cartographie des risques plutôt qu'à chercher à utiliser d'autres outils de gestion des risques :

**Le plan d'audit** : la cartographie des risques permet le pilotage de la gestion du risque en identifiant les domaines d'actions prioritaires. En effet, elle oriente le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus ou les activités où se concentrent les risques majeurs ;

**Un référentiel des risques** : La cartographie des risques est établie pour permettre autant aux dirigeants ainsi qu'aux opérationnels d'avoir un référentiel homogène en matière de risques. D'une part, elle fournit une définition commune de risque pour l'entreprise. D'autre part, elle propose une méthode partagée d'évaluation des risques ainsi que des contrôles et des plans d'action.

**La communication en matière des risques** : la cartographie est un outil de communication interne. En effet, les dirigeants l'utilisent pour maîtriser l'évolution des risques majeurs susceptibles d'affecter gravement leurs activités et pour lesquels des actions préventives et correctives doivent être menées en priorité. La cartographie des risques est aussi un outil de communication externe. Elle vise à rassurer l'ensemble des parties prenantes (Etat, assurance, commissaires aux comptes, marchés financiers) quant à la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements en toutes circonstances. De plus, elle permet de répondre à la demande grandissante de transparence en matière de risques (DE MARSCHAL, 2003).

**La réglementation bancaire** : les banques doivent constituer des fonds propres réglementaires pour la couverture de leurs risques bancaires. Cela impose aux banques de disposer d'outils aidant à l'identification et à l'évaluation des risques inhérents aux activités des banques. A cet égard, la cartographie des risques représente une étape préalable en matière de gestion des risques pour faciliter le développement des méthodes d'évaluation des risques.

Etant un outil essentiel de gestion des risques au sein de l'entreprise, la cartographie des risques exige un certain nombre de facteurs de réussite.

---

<sup>17</sup> Idem

#### **IV. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques**

La réussite de la cartographie des risques dépend de certains facteurs :

**Un soutien motivé et une implication de la part de la direction générale** : étant une décision stratégique, l'élaboration de la cartographie des risques dans une entreprise doit être prise par la direction générale. Ainsi, il est fondamental pour sa réussite que les dirigeants s'impliquent et soutiennent l'équipe travaillant sur le sujet. De plus, un tel projet comporte souvent une forte composante de changement. Il est par conséquent impératif que les opérationnels se sentent obligés d'y participer.

**Des objectifs clairs et bien communiqués** : afin de réussir le projet de cartographie des risques, une définition claire et précise des objectifs est un prérequis essentiel. Elle détermine l'approche à suivre. Une fois ces objectifs sont bien définis, ils doivent être compris parfaitement par l'équipe de travail afin de favoriser une vision cohérente de la démarche à adopter.

**La désignation d'un chef de file** : étant un projet, l'élaboration d'une cartographie des risques doit avoir un responsable. Ainsi, il est impératif de désigner un responsable qui peut être un risk-manager, un membre du département de l'audit interne ou de la direction générale.

**Une équipe de travail de qualité** : la mise en place d'une équipe de qualité est un facteur important de succès de la cartographie de risques. Une telle équipe doit être composée de responsables opérationnels ayant une meilleure vision des processus et activités de la banque, ainsi que des membres de la direction générale ayant à charge d'adapter la stratégie de la banque et de prendre les décisions en matière de politique de risque. L'intervention des spécialistes outillés tels que les cabinets de conseil externes peut être très bénéfique dans la prise de décisions.

**La disponibilité des moyens** : outre la constitution d'une équipe dynamique et expérimentée, la cartographie des risques nécessite des fonds, ainsi que des ressources humaines et des moyens informatiques pour sa réalisation.

Après avoir présenté la notion de cartographie des risques en mettant l'accent sur les motivations de sa mise en place, les types, et les facteurs clés pour réussir son élaboration, nous allons passer dans la section suivante à présenter la démarche à suivre afin de réaliser une cartographie des risques opérationnels au sein de la banque.

### **Section 2 : La mise en place de la cartographie des risques opérationnels**

Il n'existe pas une démarche standard d'élaboration de cartographie des risques. Les

démarches varient selon les auteurs.

## I. Synthèse des démarches de différents auteurs

En absence d'une démarche standard d'élaboration d'une cartographie des risques, dans ce cadre on a essayé de présenter une synthèse des démarches de différents auteurs.

**Tableau 2: Synthèse des auteurs**

	Etapes	Maders & al <sup>18</sup>	Jimenez & al	Renard & al <sup>19</sup>	Bernard & al	IFACI <sup>20</sup>
Préparation	Conception et mise en place de la démarche	X	X	X	X	
Planification	Identification des risques	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X
	Hiérarchisation les risques	X	X	X	X	X
	Appréciation du dispositif de maîtrise des risques	X	X		X	
	Matrice des risques	X	X	X	X	X
Action	Définition et mise en place des plans d'actions	X	X		X	X
Reporting	Reporting sur les risques résiduels	X	X			
Suivi	Vérification de l'efficacité des plans d'actions	X	X		X	
Actualisation	Mise à jour de la cartographie	X	X		X	

Source : Elaboré par l'auteur

Cependant, nous pouvons identifier deux phases primordiales dans chaque démarche à savoir : la phase de conception ou de planification et la phase de suivi.

## II. La phase de planification

Elle constitue la phase clé de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels. Elle comprend plusieurs étapes. La première étape constitue l'identification des risques opérationnels.

### 1. Identification des risques opérationnels

Il s'agit d'associer à chaque ligne de métier les événements de risque opérationnel

<sup>18</sup> MADERS &(2009), Contrôle interne des risques, Eyrolles, Paris, p 52.

<sup>19</sup> RENARD Jacques & CHAPLAIN Jean-Michel (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6ème Edition Organisation, Paris, 479pages

<sup>20</sup> IFACI(2006), Le management des risques de l'entreprise, Organisation, Paris, p19.

pouvant l'affecter directement ou indirectement selon le même découpage en famille de risque de Bâle. Tous les événements à risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement sont répertoriés. Par ailleurs, certains événements types peuvent se retrouver comme événement à risque dans un grand nombre de processus, par exemple l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information. Pour entreprendre ce recensement, plusieurs approches peuvent être suivies.

#### **a. Les approches d'identification des risques**

Les approches d'identification des risques sont diverses. Elles varient d'un auteur à un autre. Selon DE MARESCHAL<sup>21</sup> (2003), il existe trois approches de cartographie des risques à savoir l'approche bottom-up, l'approche top-down et l'approche combinée.

##### **- L'approche bottom-up**

Dans le cadre de cette approche, les risques opérationnels sont identifiés par les opérationnels. Ensuite, ils seront communiqués via un dispositif de reporting au management et aux personnes chargées de l'élaboration de la cartographie des risques et la détermination des plans d'action. Ce type de recensement des risques se fait généralement par l'intermédiaire des entretiens. L'utilisation d'une grille des risques potentiels, préparée à l'avance, permet de s'assurer que tous les risques ont bien été évoqués. Cette approche est souvent utilisée dans une cartographie globale.

L'approche bottom-up est basée sur le principe selon lequel les opérationnels étant les plus proches de l'activité de l'entreprise. Pour cela, ils sont les premiers acteurs impliqués dans le processus de cartographie des risques. Elle permet de fournir aux dirigeants ainsi qu'aux opérationnels un outil leur permettant de visualiser les risques auxquels leurs processus sont confrontés afin de mieux les gérer. L'identification des risques selon cette approche se fait de manière relativement libre et ouverte (DE MARESCHAL 2003). Cela renforcera la communication entre les différents acteurs de l'entreprise.

Cependant, cette approche d'identification des risques s'avère coûteuse en termes de temps et de compétences. En effet, elle requiert la tenue de nombreux entretiens et la collecte d'informations en masse.

##### **- L'approche top-down**

Cette approche se présente comme l'inverse de l'approche précédente. La hiérarchie détecte les risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Puis, elle les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels. Cette approche est souvent

---

<sup>21</sup> DE MARESCHAL (2003), la cartographie des risques, Edition Afnor, Paris, 45P.

utilisée dans une cartographie thématique et peut se faire par questionnaire.

Elle présente l'avantage de la facilité de mise en œuvre. En effet, le nombre d'entretiens nécessaires est réduit. De plus, elle permet d'améliorer le processus décisionnel. Elle favorise aussi l'instauration d'une culture des risques dans l'entreprise propice à l'amélioration continue des processus. Cependant, elle présente l'inconvénient d'être moins précise dans l'identification des risques.

- **L'approche combinée**

Dans le cadre de cette approche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. Elle est considérée comme la plus efficace par rapport aux deux premières approches. En effet, ces dernières sont complémentaires. Elles doivent être combinées et développées afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques.

Après la présentation des approches d'identification des risques, nous allons définir quelques outils utilisés pour le recensement des risques.

- b. Les outils d'identification des risques**

Divers outils sont utilisés dans le cadre de la collecte des données relatives aux risques. Nous citons les outils suivants :

- **Le questionnaire**

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Elle combine souvent deux formes de questionnaires à savoir le questionnaire fermé et le questionnaire ouvert.

Dans un questionnaire fermé, les questions imposent au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponse. Dans un questionnaire ouvert, la personne interrogée développe une réponse que l'enquêteur prend en note.

- **L'interview**

C'est un moyen de collecte d'informations. Il permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus ainsi que les risques y sont inhérents.

- **Les tableaux d'identification des risques**

Le tableau d'identification des risques a la particularité de donner une évaluation sommaire des risques inhérents à la tâche ainsi que les dispositifs de contrôle mise en place pour les couvrir.

En effet pour chaque tâche identifiée, nous déterminons ses objectifs (sécurité, conformité), les risques auxquels la banque est exposée en cas de mauvaise exécution (pertes financières, pertes juridiques ou de réputation). Ensuite, nous évaluons ces risques (insignifiant, faible, moyen, élevé) ainsi que les dispositifs de contrôle envisagés afin de les couvrir en

mettant l'accent sur leur maîtrise dans les constats.

À côté des approches et des outils d'identification des risques, il existe des techniques permettant d'effectuer ce recensement.

### **c. Les techniques d'identification des risques**

Afin d'identifier de manière la plus complète possible tous les événements générateurs de risques opérationnels pour l'entreprise, plusieurs techniques peuvent être utilisées.

#### **- Identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Les risques potentiels sont déterminés en fonction des objectifs de l'entreprise. Ainsi, il s'agit d'identifier d'abord les objectifs et leur affecter les menaces inhérentes. L'efficacité de cette technique se base sur une identification claire et partagée des objectifs en amont.

#### **- Identification basée sur l'analyse historique**

Dans cette technique, il s'agit d'identifier les risques en se basant sur ceux déjà survenus au sein de l'entreprise.

#### **- Identification basée sur les check-lists**

Cette technique permet de passer en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus. Elle a l'avantage de lister d'une manière exhaustive les risques.

#### **- Identification basée sur l'analyse des activités**

Il s'agit de décomposer les processus en activités afin d'identifier les risques qui y sont associés. Autrement dit, il s'agit des conséquences potentielles de la non-exécution ou la mauvaise exécution de ces activités.

#### **- Identification basée sur l'analyse de l'environnement**

Cette technique prend en compte les risques potentiels par anticipation de l'évolution future de l'environnement externe et interne.

#### **- Identification basée sur la décomposition en tâches élémentaires**

Elle consiste à découper les activités de l'entreprise en tâches élémentaires et à recenser les risques essentiels rattachés à chaque tâche.

#### **- Identification basée sur les scénarios**

Cette technique consiste à faire recours à des experts ou des bases de données externes pour identifier les risques.

Il faut noter que le choix de la technique d'identification des risques opérationnels dépendra des objectifs définis par l'entreprise. Ces techniques peuvent être utilisées en combinaison les unes avec les autres selon les préférences de l'entreprise.

Après l'identification des risques, il est nécessaire de procéder à leur évaluation et à leur classement suivant leurs cotations.



## 2. Evaluation des risques bruts

L'évaluation des risques est une étape centrale de la cartographie des risques. Elle consiste à évaluer la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et à estimer l'impact de sa réalisation. L'impact du risque est apprécié en se basant sur les pertes financières.

Il s'agit d'évaluer de manière brute, sans tenir compte des dispositifs de contrôle, l'exposition de l'entreprise à l'univers des risques (BERNARD et al, 2006)<sup>22</sup>.

Il convient d'introduire la distinction entre le risque brut et le risque résiduel. En effet :

- le risque brut est le risque sans les éventuels moyens de protection ou de contrôle mis en place par l'organisation.
- Le risque résiduel (ou risque net) est celui qui résulte du risque brut en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.

Pour évaluer les risques inhérents, deux techniques sont utilisées à savoir l'estimation quantitative et l'estimation qualitative (IFACI, 2006) :

- **L'estimation quantitative** : elle est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'information permettant d'estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque.
- **L'estimation qualitative des risques** : elle est moins fiable que la précédente, cette méthode est utilisée lorsque les risques n'offrent pas de possibilité de quantification ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment des données fiables donnant droit à une évaluation qualitative (IFACI, 2006 : 206).

Avant de présenter les échelles de cotation de la probabilité d'occurrence et de l'impact de risque, il convient de définir ces deux termes :

- La probabilité d'occurrence représente le nombre de fois où le risque pourrait se produire sur une période donnée. Pour évaluer la probabilité d'occurrence d'un risque, nous proposons l'échelle de cotation suivante. Cette échelle est donnée à titre indicatif. Elle peut être adaptée aux spécificités de l'entreprise.

**Tableau 3: Exemple d'une échelle de cotation<sup>23</sup>**

Note	Qualificatif	Probabilité de survenance
1	Rare	Très faible
2	Peu probable	Faible
3	Possible	Modérée
4	Probable	Elevée
5	Quasiment certain	Très élevée

<sup>22</sup> Bernard & al. (2006), Contrôle interne, 1ère édition, Maxima, Paris, 303 p.

<sup>23</sup> Neffekhi Med Bayrem (2014) : Risque opérationnel : identification, évaluation et gestion de risque au sein de points de vente bancaires : cas de la STUSID BANK, 32ème promotion.

- L'impact du risque (sévérité de ces conséquences sur l'entreprise en cas de manifestation) : il représente la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Les risques peuvent être classés selon leur importance : « élevé », « moyen » ou « faible » (IFACI, 2004) ou d'une manière quantitative selon les pertes financières engendrées. Le tableau ci-dessous présente un exemple d'échelle d'évaluation de la gravité des risques :

**Tableau 4: Echelle d'évaluation de l'impact du risque**

Note/Score	Impact	Description
1	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable sur la qualité des opérations
2	Mineur	Conséquence tolérables sur la qualité des opérations
3	Modéré	Impact sur l'optimisation des opérations
4	Majeur	Impact très grave et doit impérativement être traité
5	Catastrophique	Conséquences financières, atteinte grave à l'image de la banque

Source : Neffekhi Med Bayrem (2014)

Une fois, l'évaluation terminée, il faudra passer à la hiérarchisation des risques pour faciliter leur gestion.

### 3. Hiérarchisation des risques bruts

Il s'agit d'un classement en fonction de la criticité de chaque risque brut en tenant compte du seuil de tolérance aux risques de l'organisation ainsi que son risque intrinsèque (risque maximum possible). La hiérarchisation des risques bruts devrait être affinée par l'appréciation des contrôles internes ayant déjà été mis en œuvre pour la réduction des effets de ces différents risques.

### 4. Identification et appréciation des contrôles internes existants

L'identification des contrôles internes existants est la mise en valeur de tous les contrôles ayant été mis en place pour pallier les conséquences négatives des risques avant l'élaboration de la cartographie des risques. Il s'agit donc de procéder à un listage des différentes procédures existantes de la manière détaillée et précise. Par la suite, il faudra vérifier si elles sont adaptées à la nature des risques et si elles peuvent atténuer leurs conséquences négatives. L'appréciation du dispositif de maîtrise se fait pour chaque couple risque/ processus à l'aide de quelques critères. Selon IFACI (2006), les critères les plus utilisés sont :

- L'efficacité : l'aptitude de contrôle à atteindre les objectifs pour lesquels il est mis en

place ;

- La pertinence : l'utilité du contrôle et rapport coût/utilité ;
- La fiabilité : la capacité du contrôle à fonctionner de façon continue ;
- La qualité de la conception et de la mise en œuvre ;
- L'efficacité il s'agit de rapprocher les trois critères à savoir coût, rendement et délai d'obtention des résultats.

Comme les risques inhérents, les contrôles internes sont évalués sur la base d'une échelle allant de 1 (non adéquat ou inefficace) à 5 (adéquat ou efficace). Les outils généralement utilisés pour l'évaluation du contrôle interne sont les questionnaires de contrôle interne, la feuille de révélation des risques, la grille d'analyse des risques, etc.

L'évaluation des risques inhérents et des contrôles internes permettra d'évaluer et de hiérarchiser les risques résiduels sur lesquels se construisent toutes les stratégies de gestion des risques.

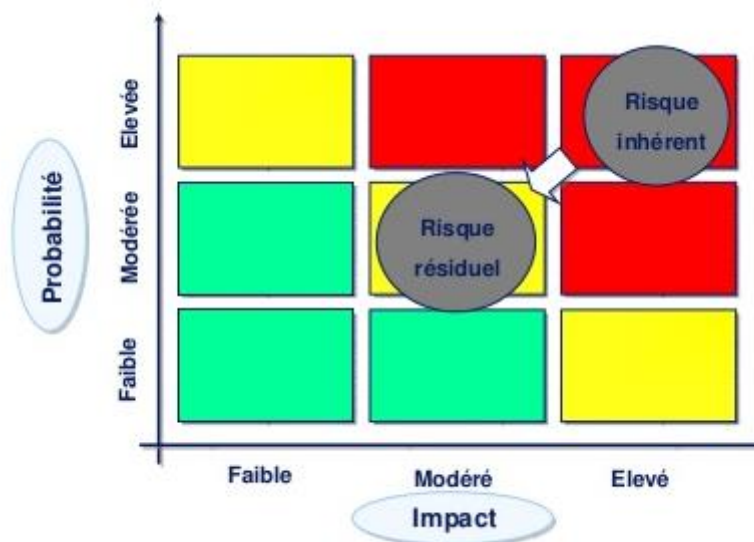
### **5. Evaluation des risques résiduels**

Il s'agit d'évaluer les risques résiduels qui résultent des risques bruts en tenant compte des contrôles mis en place. Les risques nets sont donc largement fonction du dispositif de contrôle interne mis en place pour atténuer les événements à risque. Dès lors, l'analyse doit être complétée par l'identification des contrôles.

### **6. Hiérarchisation des risques résiduels et formation de la cartographie des risques**

Les risques résiduels sont hiérarchisés en fonction de leurs scores. A ce niveau, il est essentiel de prendre en considération le seuil de tolérance aux risques de l'entreprise. Ensuite, les risques seront représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs (IFACI, 2006). A cet égard, la matrice des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de la gravité de l'impact des risques identifiés.

Les risques inhérents et les risques résiduels peuvent être représentés dans un seul graphique afin de mettre en valeur le rôle des contrôles internes dans l'atténuation des risques. Cela est montré dans la figure ci-après :

**Figure 4: Rôle des contrôles internes dans l'atténuation des risques**

Source : Altair Conseil

La cartographie des risques étant établie, les risques critiques de chaque processus sont mis en évidence. Ainsi, la direction peut s'orienter vers les plans d'actions dans la phase après cartographie. Cette phase fera l'objet de la section suivante.

### Section 3 : Utilisation et suivi de la cartographie des risques

La cartographie n'est pas une fin en soi. Elle procure des outils dont la finalité est l'aide à la décision et surtout les actions d'amélioration.

#### I. Elaboration d'un plan d'action

Le plan d'action a pour objectif de réduire au maximum les risques jugés majeurs pour la banque, c'est-à-dire d'obtenir un risque résiduel le plus faible possible. La constitution de ces plans comprend en général deux grandes étapes. La première consiste à déterminer la meilleure façon de traiter le risque en se basant sur la criticité du risque net. La seconde comprend la sélection et la planification d'un traitement adapté en fonction des ressources disponibles. Généralement, ces traitements sont au nombre de quatre.

##### 1. Eviter le risque

Lorsqu'il s'agit d'une tâche ou une activité très risquée même après le traitement du risque, il est impératif de l'éliminer. Cette solution peut être envisagée quand le traitement du risque est très coûteux par rapport aux bénéfices rapportés par cette activité.

##### 2. Transférer le risque

Il s'agit de diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou le partageant. D'une part, l'entreprise a la possibilité de transférer ses risques tels que le vol,

l'incendie par le biais de l'assurance (achat de contrats d'assurance). D'autre part, elle peut soustraire les activités jugées très risquées ou très peu rentables.

### **3. Accepter le risque**

Il s'agit de ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité du risque ou son impact (IFACI, 2005). Cette action est valable pour les risques de niveau relativement faible ou jugés acceptables (niveau de risque est inférieur à l'appétence de l'entreprise) et qui offrent des opportunités considérables.

### **4. Réduire le risque**

La réduction de risque consiste à prendre des mesures pour réduire sa fréquence (la prévention) ou son impact (la protection) ou les deux à la fois. Ces mesures peuvent être de différents types suppression des causes, partage de responsabilités, limitation des conséquences, acceptation du risque tout en le surveillant, etc. Le choix des actions à engager est effectué en comparant les coûts de leur mise en œuvre avec les coûts des conséquences du risque, en tenant compte de leur probabilité d'apparition.

- la protection les mesures de protection visent à limiter les conséquences d'un sinistre en limitant les pertes supportées. On distingue les instruments de protection avant le sinistre (mettre un système d'alarme pour le risque de vol), et les instruments de protection au moment de sinistre (mettre des extincteurs pour le risque d'incendie) ;
- la prévention : les mesures de prévention visent à réduire la probabilité d'occurrence des risques récurrents. Ces mesures agissent au moins sur l'un des événements de la chaîne conduisant à l'événement dommageable. Par exemple, pour un risque de vol la mesure de prévention pourrait être la mise en place des contrôles d'accès.

## **II. Le suivi des actions de traitement des risques**

Cette activité régulière permet de suivre l'évolution de la probabilité d'apparition des risques (stable, à la hausse, à la baisse), de contrôler la pertinence des actions préventives engagées et éventuellement de corriger les dispositions prévues. Egalement, de nouveaux facteurs de risques peuvent apparaître ; il faut les ajouter à la liste initiale. Enfin, il s'agit de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences réelles. Le changement par l'entreprise de certaines de ses activités peut aussi entraîner une actualisation de la cartographie.

## **III. Plan de continuité d'activité**

Pour des raisons qui peuvent échapper au contrôle de la banque, un incident peut l'empêcher d'exécuter entièrement ou partiellement ses obligations, en particulier quand ses

infrastructures physiques, de télécommunications ou d'informatique ont été endommagées.

Cette situation peut provoquer de lourdes pertes financières pour la banque. Cette éventualité nécessite que les banques mettent en place des programmes de reprise et de continuité d'exploitation, prenant en compte divers types de scénarios plausibles auxquels la banque peut être exposée.

A ce titre, la gestion de la continuité d'activité est un processus de management holistique qui identifie les menaces potentielles pour une organisation et les impacts sur les opérations liées à l'activité de l'organisation. Il fournit un cadre pour construire la résilience de l'organisation, avec une capacité de réponse efficace préservant les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs.

L'intérêt du Plan de Continuité d'Activité est :

- D'assurer la pérennité des activités vitales de l'entreprise,
- D'assumer financièrement sa part de rétion,
- De protéger l'entreprise d'une perte d'activité,
- De renforcer son image face à ses clients, partenaires.

Sa mise en place passe généralement par quatre étapes<sup>24</sup> :

- **L'étude des risques et besoins en matière de continuité** : à partir de la cartographie des risques et des données fournies par les responsables des activités en terme de délai maximum d'interruption possible (DMIA) et de ressources nécessaires à la continuité de l'activité, le gestionnaire des risques va identifier et hiérarchiser les besoins en termes de continuité ;

- **Le dispositif de prévention et solutions envisageables en cas de sinistres** : les responsables des ressources vont proposer des solutions de continuité aux responsables d'activités, en tenant compte des DMIA de chaque activité ;

- **La mise en place du dispositif de continuité** : En cas de crises, les responsables doivent être capable de définir les moyens de réaction, cette gestion nécessite une cellule qui permet la mise en place des décisions les plus appropriées dans les délais les plus courts pour minimiser l'impact d'un incident afin d'assurer la sécurité des personnes ainsi que du site, appels aux secours en cas de survenance d'incidents graves et l'inventaire rapide pour le compte rendu des dégâts subis, on parle ici des plans de crises. De plus, un plan de reprise des activités critiques doit être élaboré qui doit prévoir les procédures de maintien des activités, de retraitements et les procédures de retour dans une situation normale diffusée sous un plan qui dépendra des

---

<sup>24</sup> Jimenez Christian, Merlier Patrick et Chelly Dan(2008), Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son audit, Revue Banque Edition, 271 p.

impacts des sinistres sur les ressources ainsi que sur les systèmes et les données afin de prévoir les moyens de financement nécessaires.

- **Le maintien en condition opérationnelle** : c'est la partie la plus difficile. Les plans de secours doivent être testés périodiquement et après chaque modification majeure de l'environnement organisationnel. Cela est fait dans le but d'évaluer leur efficacité et de s'assurer qu'ils sont à jour et que les collaborateurs connaissent le dispositif et sauront réagir de manière adéquate en cas de sinistre réel.

Les banques devraient revoir périodiquement leurs programmes de reprise et de continuité d'exploitation pour s'assurer qu'ils restent adaptés au niveau de leurs activités et stratégies. En outre, ces programmes devraient être testés périodiquement pour vérifier que la banque serait en mesure de les mettre en œuvre même dans le cas improbable d'une grave perturbation de l'activité.

#### **IV. La cartographie des risques au service de l'audit interne**

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » IFACI (2000).

La cartographie des risques, une fois approuvée, doit servir au responsable de l'audit interne pour confectionner son plan d'audit qui établira une relation entre les risques significatifs qui pèsent sur l'entreprise et les processus à auditer. En outre, le rôle de l'auditeur est d'apporter un jugement sur le contrôle interne mis en place, et de proposer des solutions pour l'améliorer. De ce fait, la cartographie des risques constitue l'outil au service de l'auditeur interne pour planifier ses travaux, car elle met l'accent sur les défaillances des fonctions de la banque.

### **CONCLUSION**

Dans ce chapitre nous avons présenté le cadre théorique concernant la cartographie de risque (définitions, types, caractéristiques...) dans un premier lieu, puis nous avons entamer la démarche d'élaboration d'une cartographie des risque afin de faciliter la compréhension du prochain chapitre (cas pratique), et dans un dernier lieu nous avons évoqué l'utilisation et le suivi de la cartographie des risques opérationnels.

La cartographie des risques est donc plus qu'un simple outil d'identification et d'évaluation des risques, elle constitue un élément indispensable d'un processus global

permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, à l'anticipation des pertes, à la fiabilité des informations financières, et à la conformité aux lois et règlements en vigueur, et également un outil de planning des missions d'audit interne permettant d'apprécier le contrôle interne mis en place.



**CHAPITRE III : ELABORATION D'UNE  
CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DES  
POINTS DE VENTE DE LA BANQUE DE L'HABITAT**

## **CHAPITRE III : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DES POINTS DE VENTE DE LA BANQUE DE L'HABITAT**

Après la présentation des outils théoriques, on va essayer de présenter une démarche permettant de gérer le risque opérationnel dans une banque, et plus spécifiquement dans une agence bancaire de la BH.

Pour gérer les risques opérationnels liés aux opérations de l'agence, on va se baser sur une démarche classique d'identification des risques liés à chaque processus de l'agence pour sélectionner l'ensemble des risques qui menacent son activité, une évaluation pour essayer de quantifier le risque opérationnel avec une mesure de la fréquence et de l'impact de ce risque, une mesure, et en fin une étape de synthèse des résultats et de présentation des recommandations.

En s'inspirant des travaux de Bâle concernant la gestion du risque opérationnel notre cas pratique sera structuré comme suit :

- ✓ La première section sera consacrée pour la présentation de la structure de parrainage.
- ✓ La deuxième section exposera la méthodologie adoptée.
- ✓ La troisième section sera consacrée à l'identification et l'évaluation des risques opérationnels.
- ✓ La dernière section va être consacrée à la synthèse des résultats et à la proposition des recommandations.

### **Section 1 : Présentation de la structure de parrainage**

#### **I. Présentation de la banque de l'habitat**

La banque de l'habitat a été créée en 1989. Connue historiquement pour son rôle dans le financement de l'immobilier, la BH s'est orientée, au fil des années, vers une plus grande diversification sectorielle. Une stratégie appuyée par les managements successifs, soucieux de diversifier le risque et de trouver de nouveaux relais de croissance.

Les conséquences économiques qui ont suivi la révolution ont mis en avant de nombreuses faiblesses capitalistiques et prudentielles pour la banque publique. Des carences qui ont été confirmées par la circulaire BCT 2012-20 relative aux provisions collectives. Sous les directives des institutions financières internationales, la BH, à l'instar des deux autres banques publiques, a été soumise à une mission d'audit, aboutissant à la mise en place d'un

plan de recapitalisation pour un montant global de 260MDt (une augmentation de capital de 110MD et deux emprunts obligataires subordonnés portant sur 150MD). L'opération s'est faite avec l'appui de la sphère financière privée qui concentre, aujourd'hui, près de la moitié du capital. La BH a décidé d'augmenter une deuxième fois son capital social d'un montant de 68MD pour le porter de 170 MD à 238 MD. La décision a été approuvée lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire, tenue jeudi 7 septembre 2017 au siège de la Banque à Tunis.

Parallèlement à la recapitalisation, la BH a engagé un vaste programme de restructuration couvrant plusieurs aspects: (1) relance commerciale, (2) assainissement du bilan, (3) amélioration du système de gouvernance (4) refonte du système d'information, et (5) mise en place d'un plan de développement des ressources humaines. Les retombées de ce programme se sont rapidement ressenties sur les fondamentaux de la banque: une croissance plus saine et un retour aux dividendes depuis 2016.

Face à l'étroitesse du marché tunisien, la BH a été parmi les premières banques à exprimer un intérêt pour l'Afrique. Après la prise de participations minoritaires au Congo (12% dans la Banque Congolaise de l'Habitat) et au Burkina Faso (une participation de 8% dans la Banque de l'Habitat du Burkina Faso), la BH met le cap sur la Côte d'Ivoire. En 2016, la banque a soumissionné pour l'acquisition d'une participation majoritaire dans la Banque de l'Habitat de la Côte d'Ivoire, BHCI (52% du capital). La réussite de cette opération marquerait un tournant majeur vers l'internationalisation de la BH. Elle lui permettrait d'avoir un droit d'accès à tous les pays de l'Afrique de l'Ouest (l'espace de l'Union Monétaire Ouest Africaine).

## II. Activité et performance de la banque

### 1. Les dépôts

Sur les cinq dernières années et malgré un contexte d'assèchement de liquidité, la Banque de l'Habitat a continué ses efforts de collecte enregistrant une croissance supérieure à la concurrence (+8% pour la BH contre une progression moyenne de 6% pour le reste du secteur).

**Tableau 5: Evolution de l'encours des dépôts**

Année	Encours des dépôts (MD)
2012	3 758
2013	4 072
2014	4 634
2015	4 697
2016	5 194

Source : TUNISIE VALEURS

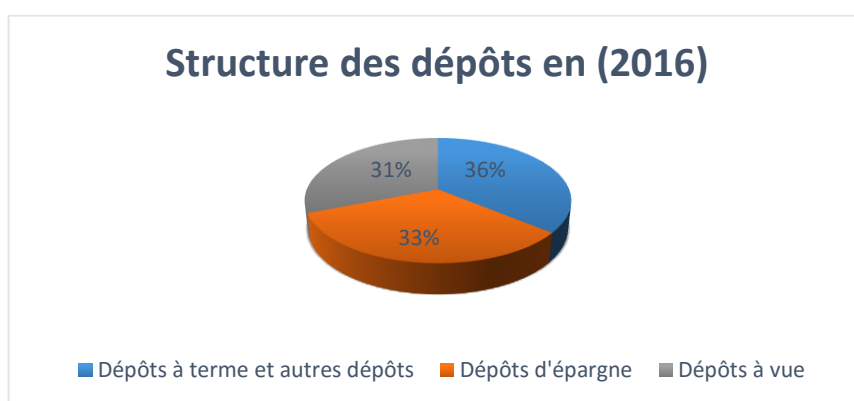


**TCAM (2012;2016) = 8,3 %**

Cette performance a été soutenue par l'extension du réseau d'agences (8 ouvertures moyennes par an). Avec une part de marché de 10%, à fin 2016, la banque étatique se classe en 5ème position dans le palmarès de la collecte.

Depuis 2015, la BH a déployé des efforts notables pour diversifier sa collecte, privilégiant davantage les ressources les plus liquides, faiblement rémunérées. La part des dépôts à vue a dépassé le cap de 30% sur les deux dernières années. Cette orientation s'est accompagnée d'un ralentissement de la collecte au niveau des dépôts d'épargne et des dépôts à terme dont le poids respectif s'est établi à 33% et 36% sur les deux derniers exercices.

**Figure 5: Structure des dépôts**

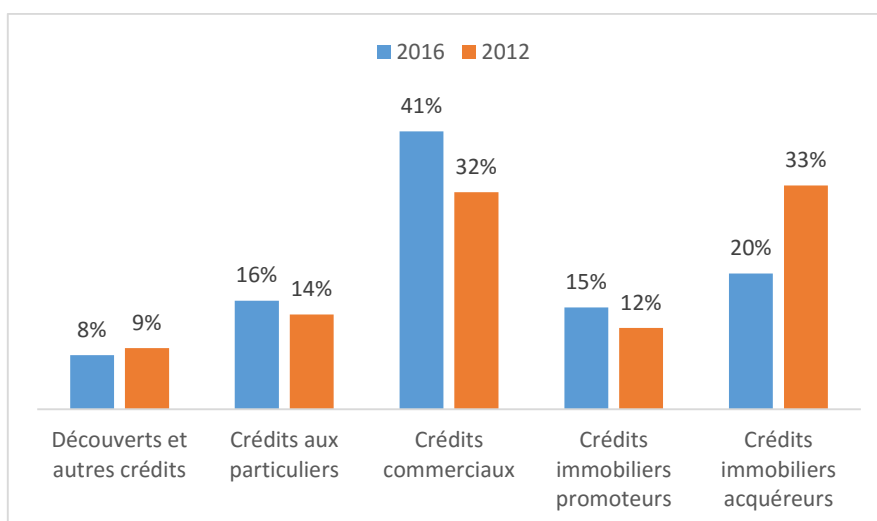


Source : TUNISIE VALEURS

## 2. Les crédits

Les engagements de la banque ont cru de 10% en moyenne, sur les cinq dernières années. Un rythme de croissance plus rapide que la concurrence (+6% sur la période), qui s'est davantage accéléré après la recapitalisation (+15% en moyenne sur les deux dernières années).

**Figure 6: Evolution de la structure des engagements**



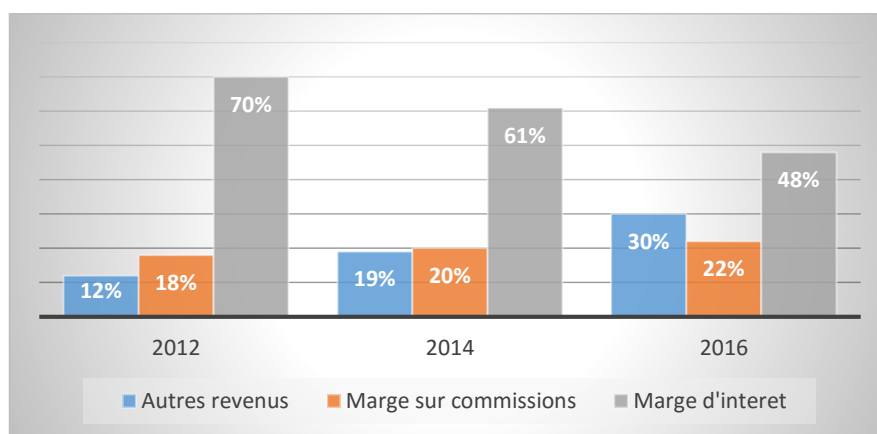
Source : TUNISIE VALEURS

La banque affiche une exposition historiquement importante au secteur immobilier. Une carence que la banque tente de réduire depuis quelques années. Avec une offre de crédits plus diversifiée, la BH est parvenue à ramener la part des financements immobiliers de 45% en 2012 à 35% en 2016.

### 3. Le produit net bancaire

Sur le dernier quinquennat, la BH a réalisé une croissance annuelle moyenne de 11% de son PNB à 308MDt. Au vu du contexte sectoriel difficile, la marge d'intérêt a quasiment stagné (+2% à 149MDt) et la hausse du PNB a principalement émané des activités de portefeuille (+40% à 91MDt). A noter que le poids des revenus de placement a plus que doublé à 30% en l'espace de cinq ans (voir graphique ci-contre).

**Figure 7: Evolution de la structure du PNB**



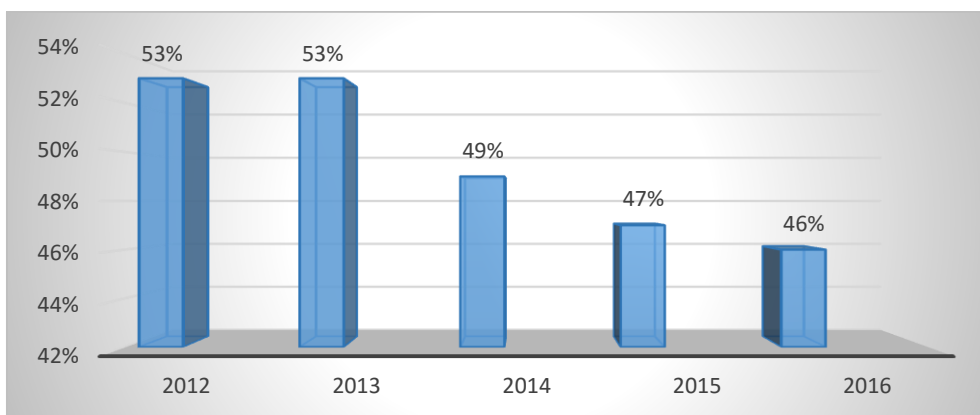
Source : TUNISIE VALEURS

Avec une contribution encore faible dans le PNB (22% contre une moyenne de 26% pour la concurrence privée), les commissions représentent un relais de croissance potentiel pour la BH.

### 4. La productivité

La productivité de la banque s'est nettement améliorée et ce, en dépit de l'élargissement du réseau d'agences (34 ouvertures sur la période 2012 – 2016). La maîtrise des charges de personnel (une hausse de 6% sur le même intervalle) et la progression du PNB ont entraîné une amélioration de la productivité. Avec un coefficient d'exploitation de 46%, la BH demeure une véritable référence tant pour le secteur public que privé.

**Figure 8: Evolution du coefficient d'exploitation**



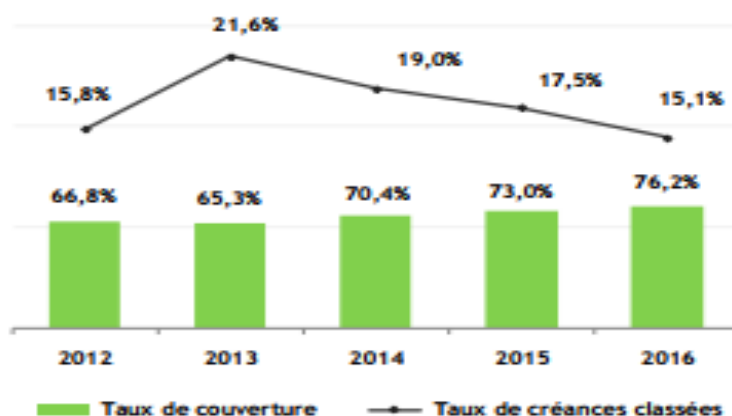
Source : TUNISIE VALEURS

L'amélioration de la productivité devrait se poursuivre dans les années à venir. Le programme de restructuration des ressources humaines initié en 2016, générerait une économie de charges de 75MDt sur les deux prochains exercices. Ce faisant, la BH entend atteindre un coefficient d'exploitation cible de 41% d'ici 2018.

### 5. La qualité de portefeuille

À partir de 2013, la BH a enregistré un redressement remarquable de sa qualité de portefeuille. La politique de risque plus prudente et la progression des engagements ont valu à la banque une baisse graduelle de son taux des créances classées. Ce dernier s'est établi à 15% en 2016, surperformant, ainsi, la concurrence publique (une moyenne de 25% pour la STB et la BNA).

**Figure 9: Evolution de la qualité de portefeuille**



Source : www.tustex.com

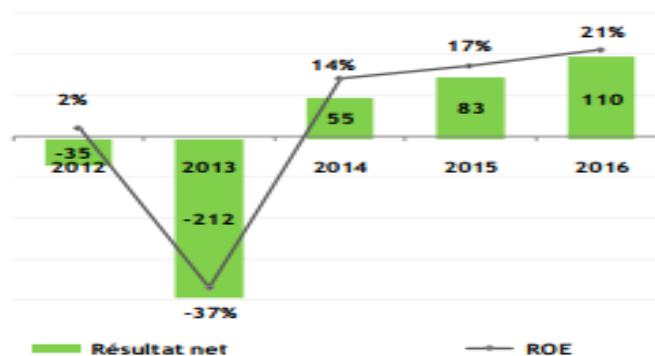
Parallèlement, la banque a accentué ses efforts de couverture. Avec une enveloppe annuelle moyenne de provisions sur les créances de 100MDt, sur les cinq dernières années, la

BH a hissé son taux de couverture à 76%; un niveau qui la place dans les standards hauts du secteur.

## 6. La rentabilité

L'assainissement majeur du portefeuille opéré en 2013 a permis à la banque de renouer avec les bénéfices depuis 2014 et de retrouver de nouveaux paliers de rentabilité. La BH a bouclé l'année 2016 sur un résultat record de 98,6MD (hors contribution conjoncturelle), soit un dépassement de 26% par rapport aux projections.

**Figure 10: Résultat net (en MD) et ROE**



Source : www.tustex.com

Avec un résultat net part du groupe de 109,7 MDt, la BH affiche un niveau de rentabilité qui se compare favorablement tant à ses paires publiques que privées (ROE de 21% contre une moyenne de 3% pour la concurrence publique et 18% pour le secteur privé).

Si la banque a franchi un nouveau cap en matière de rentabilité, ses ratios de solvabilité se sont dégradés atteignant aujourd'hui des seuils limites, les ratios Tier 1 (7,05%) et Tier 2 (10,03%), c'est pour cela que les dirigeants ont décidé d'augmenter le capital afin de respecter les règles prudentielles.

## Section 2 : Méthodologie de l'étude

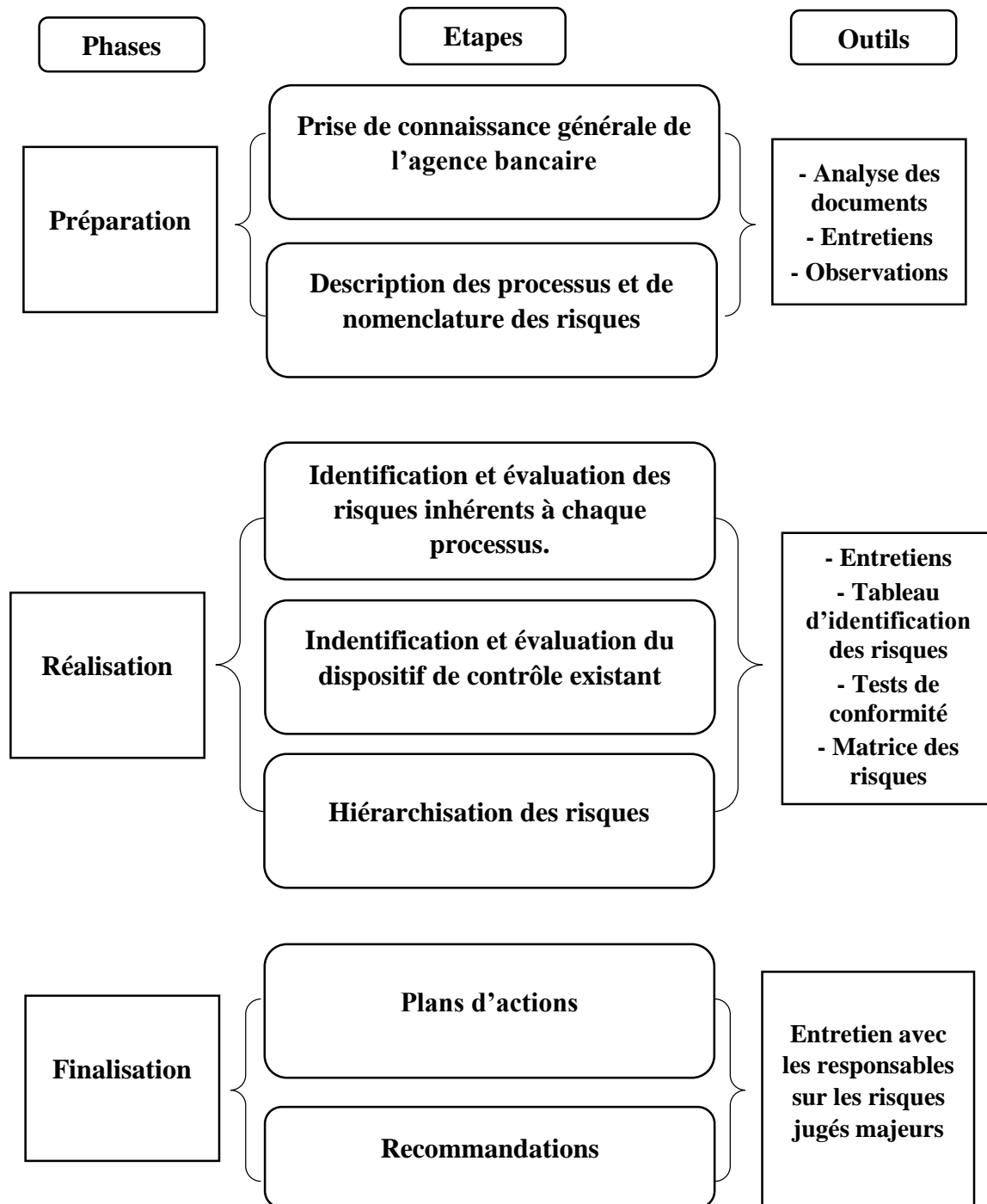
Cette section sera consacrée à la description de la démarche que nous avons adoptée dans l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels inhérents aux opérations effectuées au niveaux de l'agence au sein de la Banque de l'Habitat inspirée des méthodes exposées dans le deuxième chapitre. Elle sera déclinée en deux parties, à savoir le modèle d'analyse d'une part, et d'autre part les techniques et les outils de collecte de données que nous avons utilisés.

### I. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une succession d'étapes conduisant à la prise de décision. Nous avons procédé à l'analyse des différentes méthodes d'identification, d'évaluation et de gestion

des risques opérationnels liés aux opérations effectués au niveau de l'agence. De façon schématique, nous proposons le modèle suivant :

**Figure 11: Démarche de l'étude de cas<sup>25</sup>**



<sup>25</sup> Essid Med Ghassen (2016) : Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire au sein de la BNA.



## **II. Les outils de collecte des données**

Les différents techniques et outils utilisés pour collecter les informations et leur analyse sont :

### **1. L'interview**

L'entretien est un outil de collecte des données afin de les analyser. L'objectif de l'entretien est de dégager des interlocuteurs une description détaillée du processus étudié, d'identifier les risques inhérents au processus ainsi que les contrôles y associés. Dans le cadre de notre étude, nous avons fait des entretiens avec plusieurs acteurs ; il s'agit des chefs d'agences, les adjoints des chefs d'agence, les caissiers et enfin le directeur de la direction de la surveillance et de la maîtrise des risques. Les entretiens ont été structurés de la manière suivante :

#### **- Phase 1 : Mise en situation**

La présentation du cadre de l'étude et l'objet de l'entretien. Il s'agit de mettre l'entretien dans le contexte général des travaux et d'annoncer l'effet de retour attendu. La création d'une atmosphère de confiance est nécessaire dans le but de garantir la fiabilité des réponses et la fluidité des échanges, en expliquant qu'il ne s'agit pas d'un travail d'audit ou d'inspection et en garantissant l'anonymat des réponses.

#### **- Phase 2 : L'analyse rétrospective**

L'entretien porte essentiellement sur la description des processus, l'identification et l'évaluation des risques potentiels sur la base des expériences passées de l'interviewé et également sur les dispositifs de contrôle mis en œuvre pour maîtriser les risques et le jugement de leur efficacité. Les questions sont ouvertes et appellent à des discussions de fond.

#### **Phase 3 : La projection dans le futur**

Il s'agit d'appeler l'interviewé à donner ses suggestions en matière des actions qu'il juge utiles à mettre en œuvre pour mieux gérer les risques. Les réponses seront utiles à l'élaboration du plan d'actions.

### **2. L'observation directe**

L'observation directe permet de comprendre suffisamment les procédures et d'appréhender les différentes procédures élaborées par une entité. Ainsi, l'observation directe permet de vérifier l'application effective des procédures édictées dans les entretiens.

### **3. L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire consiste à l'utilisation des documents existants et nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Les différents documents utilisés sont :

- ✓ Les notes services
- ✓ Rapports d'audit.

### **III. L'analyse des données**

Les outils utilisés dans l'analyse des données sont :

#### **1. Le tableau d'identification des risques**

Ce tableau est utilisé dans le cadre de recensement des risques. Il est construit par l'identification à chaque tâche du processus les risques susceptibles de se manifester et les contrôles internes pour les atténuer.

#### **2. Questionnaire du contrôle interne**

Le questionnaire du contrôle interne est une grille de questions posées aux intervenants pour identifier les contrôles existants ainsi d'apprécier leur suffisance.

#### **3. Les tests de conformité**

Les tests de conformité donnent une réponse au degré d'application des mesures de contrôle interne. Il s'agit d'une analyse des différents documents et autres éléments matériels en vue de valider les réponses recueillies lors des entretiens.

## **Section 3 : Identification et évaluation des risques opérationnels**

Cette section est consacrée à la description des processus au sein de la Banque de l'Habitat, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels et les dispositifs de maîtrise des risques, la présentation des matrices des risques.

### **I. Phase de préparation**

Du fait des spécificités liées à chaque entreprise (gestion, stratégie, système d'information), la phase de préparation qui est une étape préalable s'impose pour mieux appréhender ses singularités et bien préparer la cartographie.

#### **1. Périmètre du travail**

La première étape de conception d'une cartographie des risques opérationnels consiste à délimiter l'étude de la recherche par le choix tout d'abord du périmètre à analyser qui est dans notre cas pratique les opérations d'une agence, étant donné que l'agence comporte le nombre le plus important des opérations dans l'activité d'une banque, et ensuite du type de cartographie à retenir selon les objectifs fixés ainsi que les moyens mis en œuvre pour la réalisation des travaux.

En tenant compte de la spécificité de notre de travail, nous allons utiliser les deux types de cartographie pour deux raisons :

La cartographie thématique permet d'avoir une vue sur chaque processus mais aussi une étude approfondie des risques liés à chaque tâche du processus.

La cartographie globale donne une idée générale sur l'ensemble des risques de la banque.

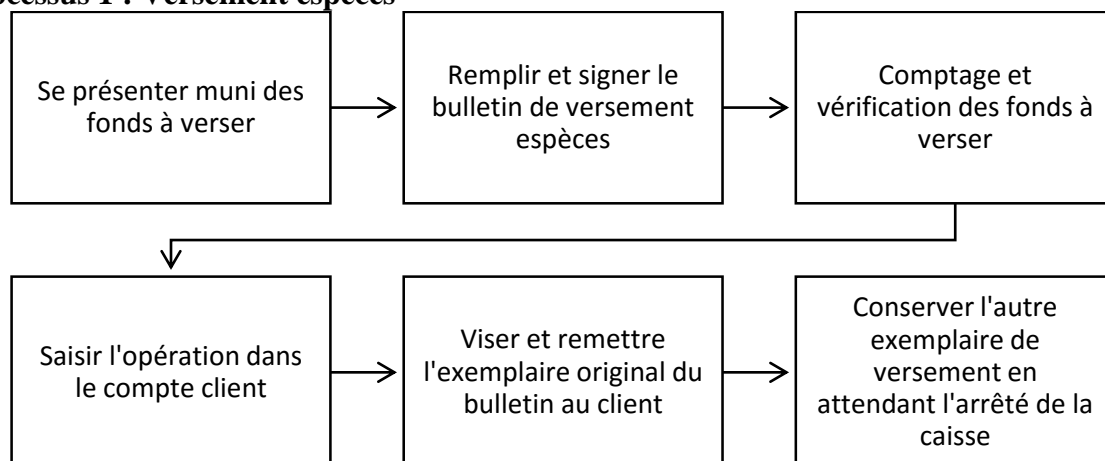
## 2. Description et analyse des processus étudiés

En partant de la définition d'un processus comme étant « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie » et dans la perception d'une vision dynamique de l'organisation, nous nous focalisons notre intérêt, au cours de ce travail sur 10 processus métiers appartenant au domaine « Agence » et qui débutent et s'achèvent intégralement au niveau des points de vente de la BH.

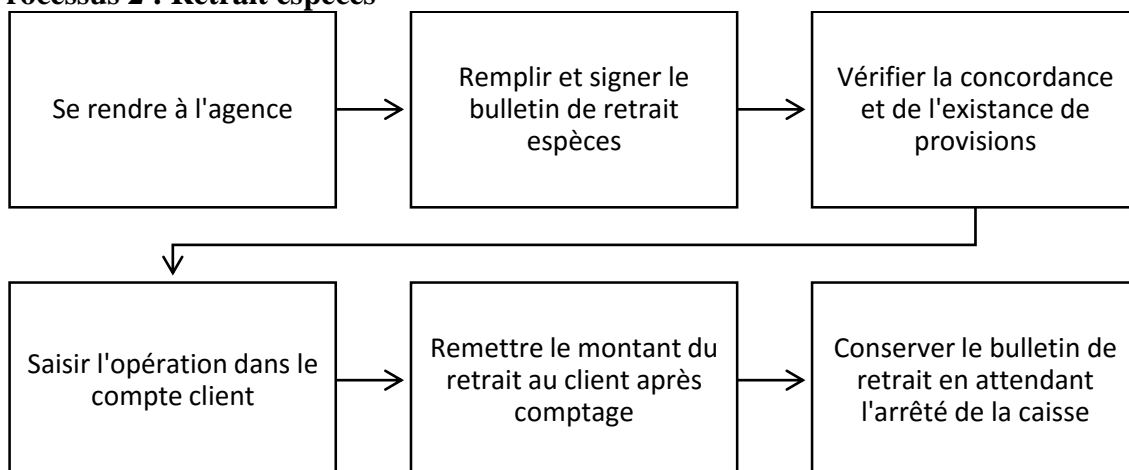
Nous présenterons dans ce qui suit, les 10 processus ainsi que leurs tâches élémentaires (simplifiées) sans prendre en compte les prolongements des processus pris en compte dans l'étude et qui constituent un affinement de notre travail.

**Figure 12: Description des dix processus métiers**

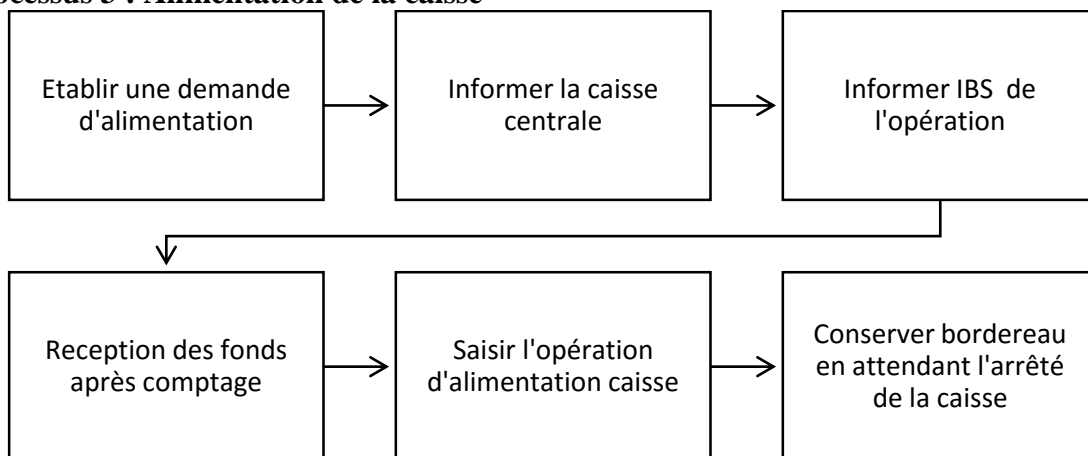
### Processus 1 : Versement espèces



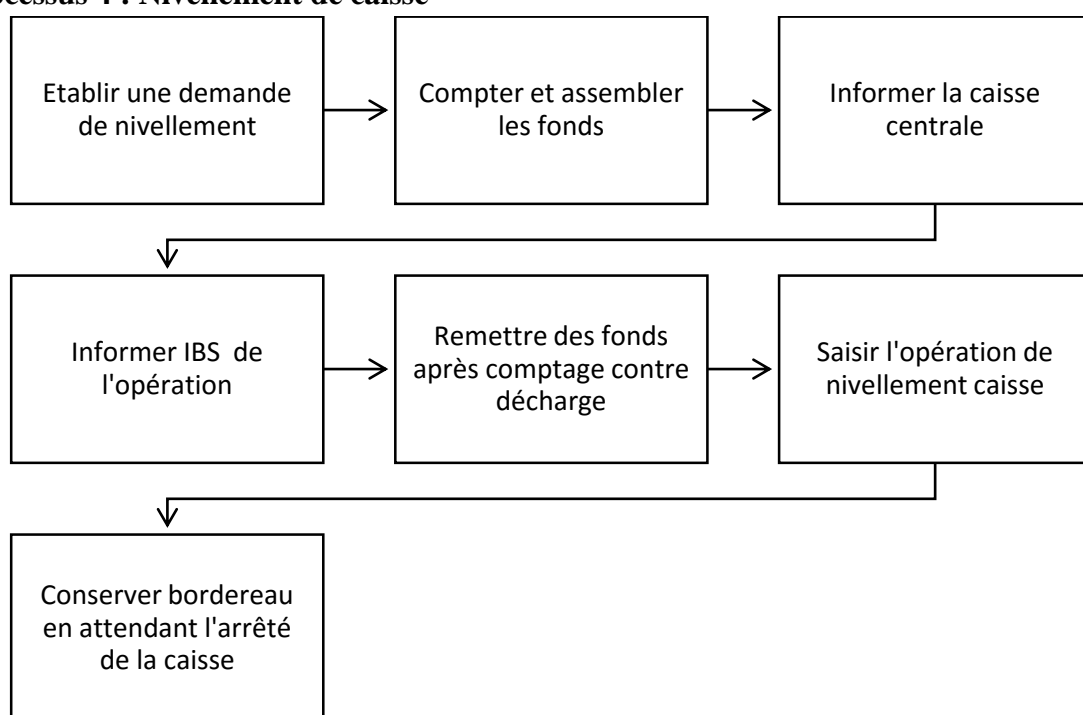
### Processus 2 : Retrait espèces



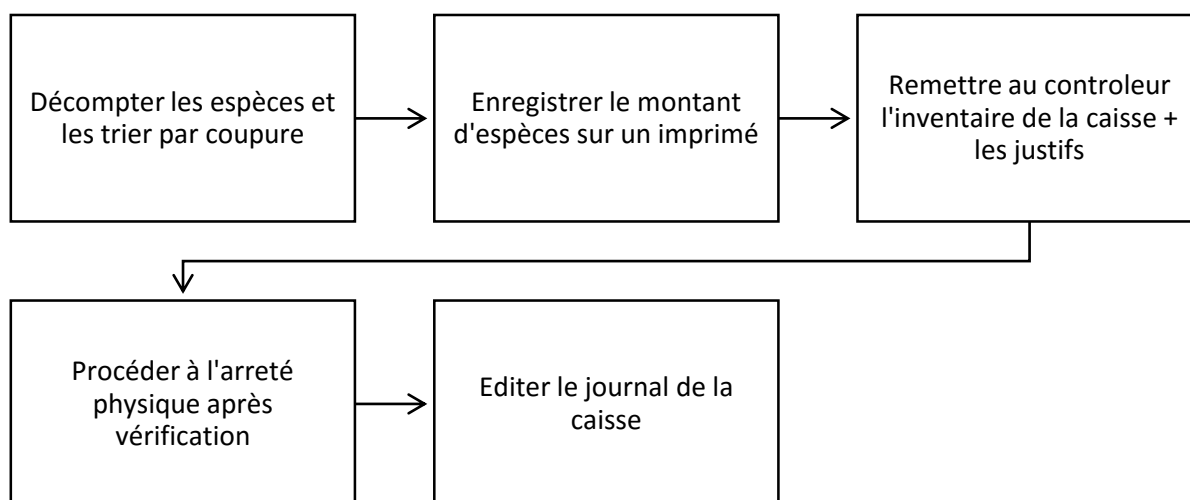
**Processus 3 : Alimentation de la caisse**



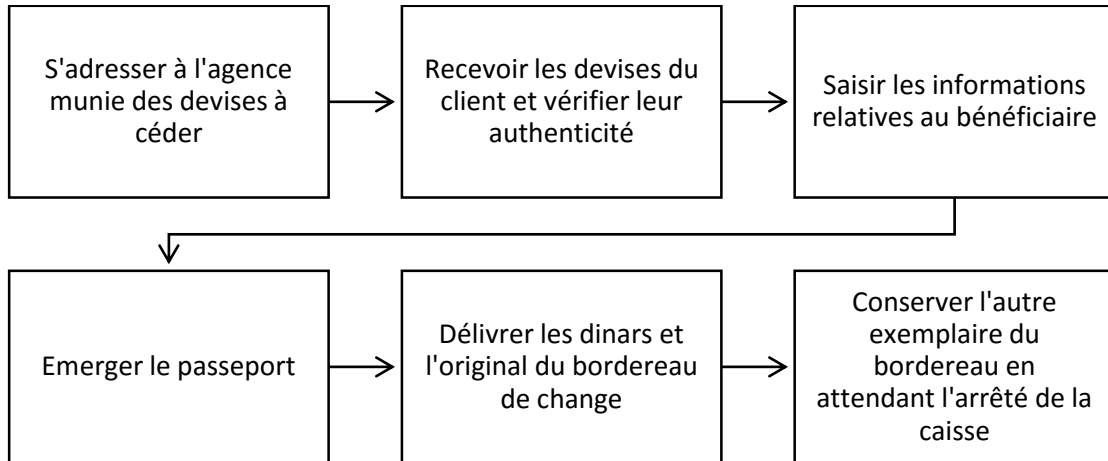
**Processus 4 : Nivellement de caisse**



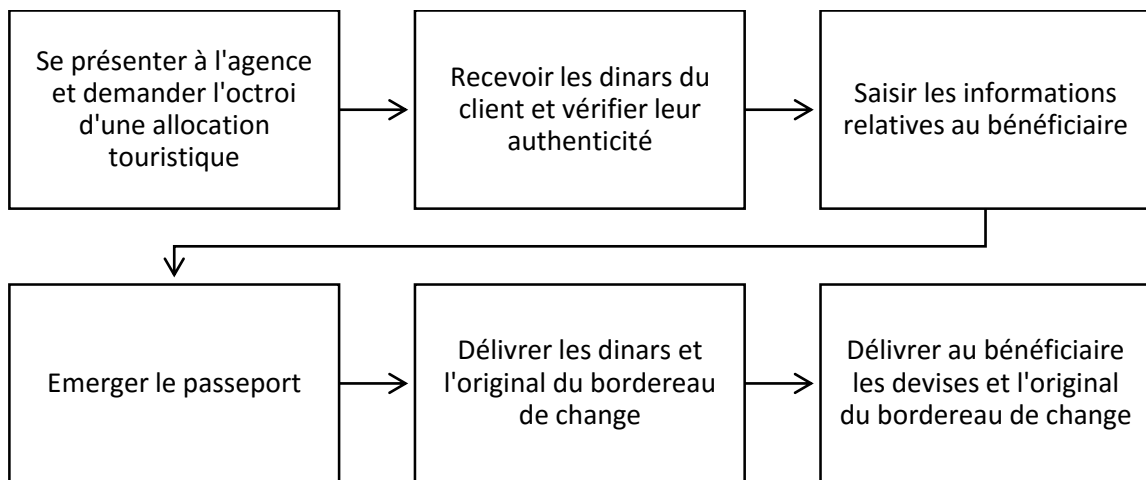
**Processus 5 : Arrêté de caisse**



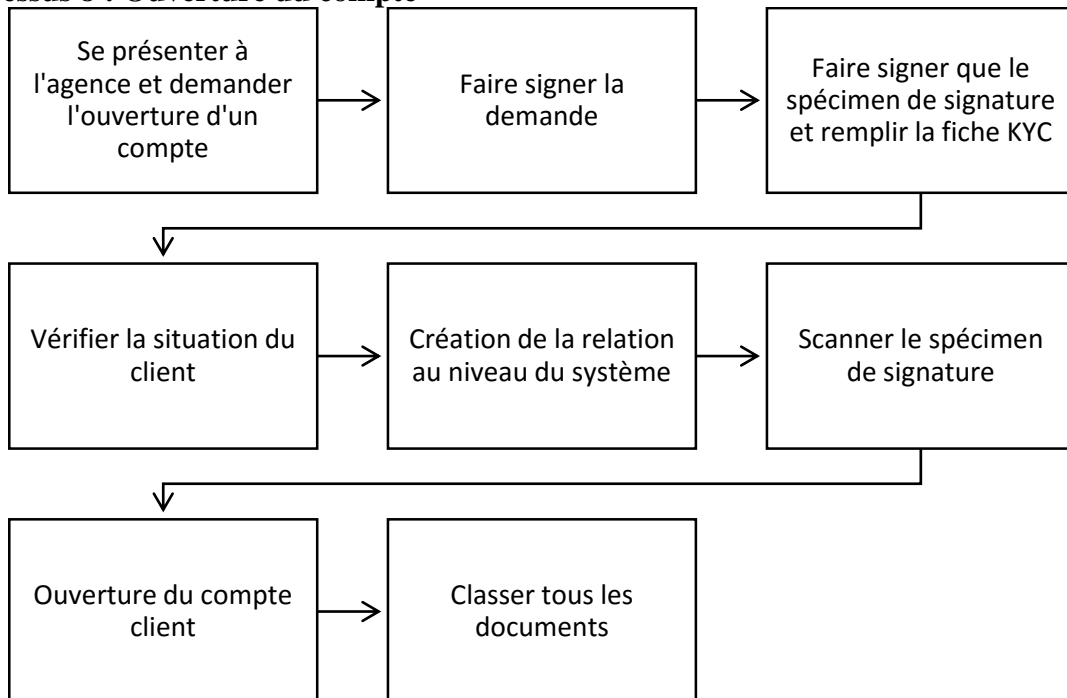
**Processus 6 : Achat de devises**



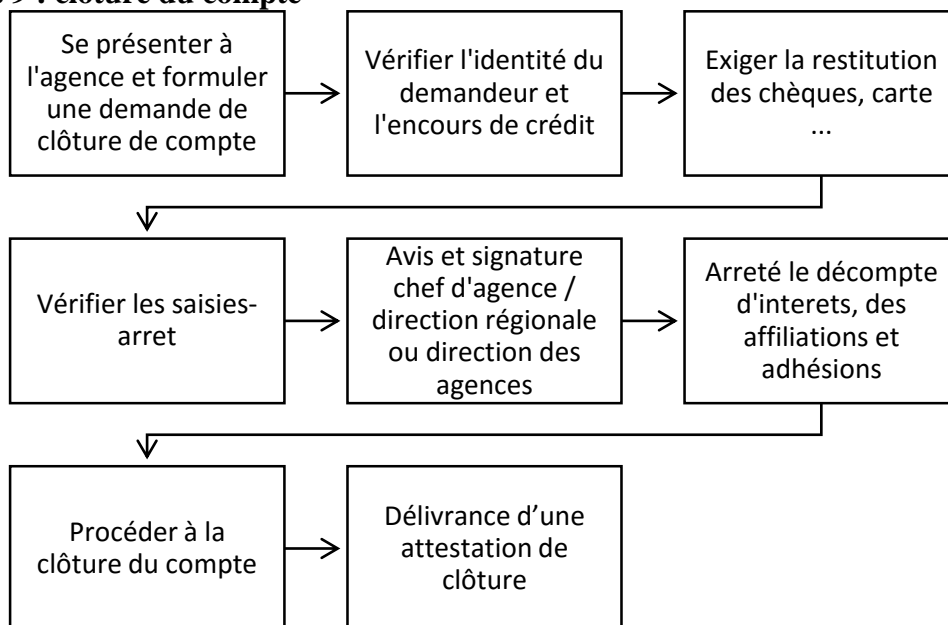
**Processus 7 : vente de devises**



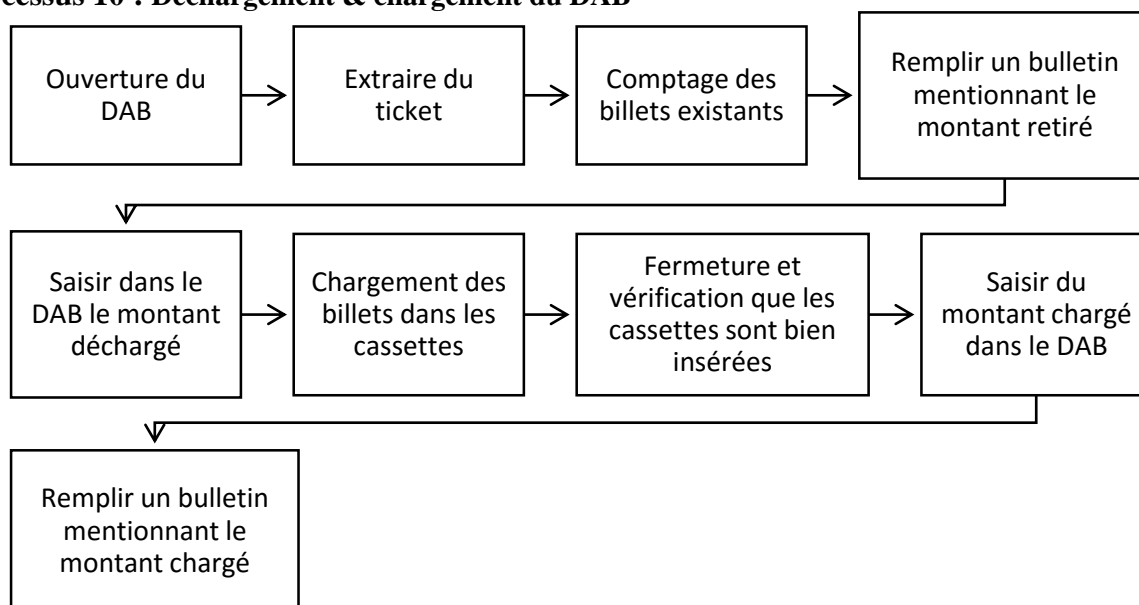
**Processus 8 : Ouverture du compte**



**Processus 9 : clôture du compte**



**Processus 10 : Déchargement & chargement du DAB**



Source des processus : Elaboré par nos soins

**3. La nomenclature des risques opérationnels**

Il est à signaler que même si la typologie proposée par Bâle II constitue une référence, chaque établissement est néanmoins libre d'adapter cette typologie à ses propres besoins sous réserve de pouvoir faire le lien entre cette typologie interne à celle de Bâle II. Ce travail n'est pas encore fait au sein de notre banque, c'est pour cela notre référence sera la nomenclature proposée par le comité de Bâle mais on peut apporter quelques modifications à cause de la spécificité de la BH.

La nomenclature présentée dans le tableau n°6 résume l'ensemble des risques opérationnels qui sont très fréquents et encourus dans les opérations de l'agence.

**Tableau 6: Nomenclature des risques opérationnels**

Catégorie (NIV 1)	Définition	Sous-Catégorie (NIV 2)	Risques Génériques (NIV 3)
Fraude interne (R1)	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise, impliquant au moins une partie interne à l'entreprise.	Activité non autorisée (R11)	R1101. Transactions non conformes aux procédures et règlements. R1102. Transactions non autorisé (avec perte financière) R1103. Evaluation (intentionnellement) erronée d'une position.
		Vol et fraude (R12)	R1204. Vol/détournement de fonds/vol qualifié R1205. Détournement de biens R1206. Destruction malveillante de biens R1208. Falsification de chèques R1209. Contrebande R1210. Usurpation d'identité.
Fraude externe (R2)	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation, de la part d'un tiers.	Vol et fraude (R21)	R2111. Vol/vol qualifié R2112. Contrefaçon/usurpation d'identité R2113. Falsification de chèques
		Sécurité des systèmes (R22)	R2214. Dommages dus aux piratages informatiques R2215. Vol d'informations (avec pertes financières)

Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail (R3)	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.	Relations de travail (R31)	R3116. Questions liées aux rémunérations et aux avantages, à la résiliation du contrat de travail R3117. Activité syndicale
		Egalité et discrimination (R32)	R3218. Tous types de discrimination
Clients, produits et pratiques commerciales (R4)	Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de confiance et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produits.	Insuffisance du service au client (R41)	R4119. Manque de compétence d'effectif R4120. Absence du personnel R4121. Violation de la confidentialité de la clientèle R4122. Lenteur de service (imprimés non disponible...) R4123. Mauvais accueil
		Sélection, promotion et exposition (R42)	R4224. Insuffisance de l'analyse clientèle
Dommages aux actifs corporels (R5)	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres	Catastrophes et autres sinistres (R51)	R5125. Incendie, inondation, infiltration d'eau R5126. Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes (R6)	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes	Systèmes (61)	R6127. Défaillance Matériel R6128. Défaillance Logiciel R6129. Problème de télécommunications R6130. Interruptions/perturbations d'un service



Exécution, livraison et gestion des processus (R7)	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou subies dans la cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs	Saisie, exécution et suivi des transactions (R71)	R7131. Absence ou inexactitude des données nécessaire à la gestion des activités R7132. Erreurs dans la saisie, oubli de saisi d'une opération, la transmission ou la compréhension R7133. Non-respect des délais, des procédures ou d'obligations R7134. Erreurs de manipulation du modèle/système R7135. Erreurs comptables/d'affectation d'une entité R7136. Problèmes de livraison R7137. Erreur de comptage des fonds
		Admission et documentation clientèle (R72)	R7239. Absence d'autorisation clientèle ou de déni de responsabilité R7240. Documents (juridiques...) absents/incomplets
		Gestion des comptes clients (R73)	R7441. Accès non autorisé aux comptes R7442. Données clients incorrectes (pertes) R7443. Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
		Fournisseurs (R74)	R7445. Négligence ou retard d'une prestation de service R7446. Conflit avec les fournisseurs

Source : élaboré par l'auteur

## II. Phase de réalisation

### 1. Identification du risque opérationnel lie aux opérations de l'agence

Après l'exposition des 10 processus étudiés au sein de la banque et plus précisément au sein des points de vente BH tout en précisant les détails des tâches composant chaque processus métier, nous aborderons à ce niveau l'inventaire des risques par processus.

Ainsi, nous avons eu recours à la méthode qualitative d'entretiens avec les opérationnels et le personnel exécutant au sein de 3 points de vente de la BH à savoir agence internationale, Ariana ville, Manar, ainsi qu'avec les « risks managers » experts dans le domaine « Agence ».

Au sein de ces points de vente, nous entrons en discussion avec les opérationnels métiers pour recenser les événements à risque au niveau de chaque tâche des processus identifiés. Dès lors, nous associons à chaque tâche, non seulement l'évènement à risque spécifique mais aussi la catégorie de risques à laquelle appartient ce risque spécifique et ce sur la base de la nomenclature élaboré par nous-même adapté aux recommandations de Bâle II.

A travers ces entretiens, nous parvenons à recenser les événements à risque au niveau de chaque processus mais encore au niveau de chaque tâche. Prenons l'exemple du processus « versement espèces » où nous avons recensé les risques spécifiques suivants :

- R1204 : Vol de fonds par le caissier
- R2112 : Versement des faux billets par le client
- R4120 : Absence du caissier
- R4122 : Imprimés de bulletin de versement espèces indisponibles
- R4123 : Mauvais accueil
- R5125 : Catastrophe naturelle ou autres facteurs exogènes qui empêchent le transfert des fonds
- R6127 : Défaillance de matériel informatique
- R6128 : Défaillance du système d'information
- R7133 : Bulletin de versement non signé
- R7137 : Erreur dans le comptage des fonds
- R7132 : Erreur de saisie / Opération non saisie sur le compte client
- R7240 : Perte d'une copie de bulletin de versement

### 2. Evaluation des risques : cotation par la méthode Scorecards

Après le recensement des catégories de risques (causes de dysfonctionnement) et des risques spécifiques (événements à risque) au niveau de chaque processus, nous passerons à la troisième étape de l'élaboration de notre cartographie des risques opérationnels et qui n'est autre

que l'évaluation des risques.

Pour y arriver, nous adopterons à notre analyse, la méthode « SCORECARDS » qui se base sur une cotation et une association des scores numériques à des évènements de risque selon le degré de sensibilité de l'interviewé. Ceci se traduit alors par une analyse qualitative.

Cette évaluation portera ainsi sur deux critères ou axes essentiels à savoir :

- La fréquence ou la probabilité d'occurrence
- L'impact ou la sévérité. Cet impact peut alors financier ou sur l'image. Au cours de notre étude, nous nous limitons à l'impact financier cumulé plus facile à appréhender et à coter.

L'évaluation des risques nécessite alors la définition d'un barème qui permette d'homogénéiser les appréciations des interviewés et seule la définition d'une échelle commune pourra permettre d'obtenir des résultats cohérents et exploitables.

Ainsi, nous avons présenté aux opérationnels métiers au sein des points de vente visités, une grille d'évaluation avec les taches détaillées de chaque processus et avec, évidemment, le barème ou la grille de cotation suivante :

**Tableau 7: Grille de cotation de la fréquence et de l'impact**

Cotation	Fréquence	Impact financier <sup>26</sup>
1	Très rare : une fois / an	Non signifiant (2 000 < perte < 10 000 dinars)
2	Rare : quelques fois / an	Faible (10 001 dinars < perte < 50 000 dinars)
3	Occasionnel : une fois / mois	Moyen (50 001 dinars < perte < 500 000 dinars)
4	Probable : quelques fois / mois	Majeur (500 001 dinars < perte < 2 000 000 dinars)
5	Quasiment certain : plusieurs fois / semaine	Grave (perte > 2 000 001 dinars)

Source : Elaboré par l'auteur

Cette approche présente l'avantage de pouvoir disposer d'un dispositif de mesure des risques opérationnels assez rapidement à cout maîtrisé et, éventuellement d'inciter les opérationnels à améliorer le suivi des risques pour réduire une allocation de fonds propres qui sera associée ce dispositifs.

Parmi les 10 processus étudiés, nous présenterons dans ce que suit, la grille d'évaluation des risques bruts associés au processus « versement espèces ». Vu le volume des autres grilles nous nous limitons à ce processus riches en évènements (les autres grilles sont présentés dans les annexes 2-10) :

<sup>26</sup> Impact financier cumulé que peut supporter la banque par année d'activité

**Tableau 8: Grille d'évaluation du processus « versement espèces »**

Etapes	Taches	Code Risque	Evénement à risque	Fréquence	Impact
1	Se rendre à l'agence munie des fonds à verser	R4122	Lenteur de service	Occasionnel	Majeur
		R4123	Mauvais accueil		
		R5125	Catastrophe naturelle ou autres facteurs exogènes qui empêchent l'accès à l'agence	Très rare	Grave
2	Remplir et présenter le bulletin de versement	R7133	Bulletin de versement non signé	Rare	Faible
		R4122	Imprimés de bulletin de versement espèces indisponibles	Occasionnel	Faible
		R4120	Absence du caissier	Rare	Faible
3	Comptage des fonds à verser	R7137	Erreurs de comptage des fonds par le caissier	Probable	Moyen
		R1204	Vol de fonds par le caissier	Occasionnel	Moyen

4	S'assurer de: - l'authenticité des espèces - la concordance des fonds comptés avec le montant indiqué au niveau du bulletin de versement - la concordance du numéro de compte avec le nom du client porté sur le bulletin de versement - la concordance du solde indiqué sur le livret avec celui du système (en cas de versement en CSE)	R2112	Versement des faux billets par le client	Occasionnel	Elevé
		R6128	Panne au niveau du système d'information	Occasionnel	Faible
5	Saisir l'opération de versement espèces dans le compte client	R1204	Défaut de saisie dans le but de vol par le caissier de l'espèce versée par le client	Rare	Moyen
		R6127 /R6128	Défaillance du système d'information	Occasionnel	Faible
		R7132	Opération non saisie sur le compte client	Rare	Moyen
6	Viser et remettre l'exemplaire original du bulletin au client	R6128	Défaillance de matériel informatique	Occasionnel	Faible
		R1204	Non délivrance d'un exemplaire du bulletin de versement au client dans le but de vol des fonds par le caissier	Très rare	Moyen

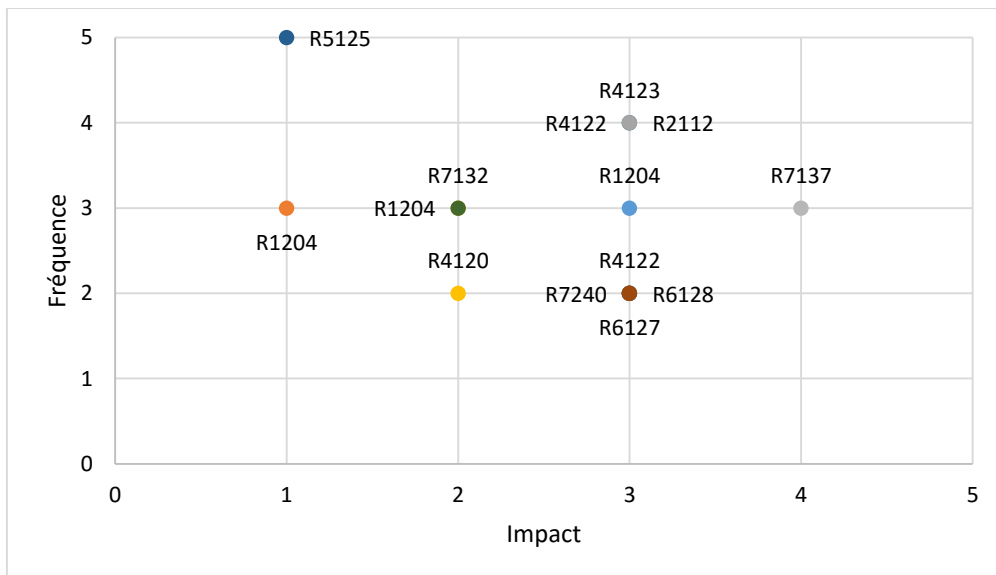
7	Conserver l'autre exemplaire de versement (donné au caissier) en attendant l'arrêt de la caisse	R7240	Perte d'une copie de bulletin de versement	Occasionnel	Faible
---	---	-------	--	-------------	--------

Source : Elaboré par l'auteur

En se penchant sur les grilles d'évaluation des risques bruts, nous parvenons à l'élaboration des matrices risques bruts.

Parmi les processus étudiés, nous nous intéressons dans l'exemple ci-dessous, à la cartographie des risques bruts du processus versement espèces (les autres sont présentés dans l'annexe 11) :

**Figure 13: Matrice des risques bruts de processus versement espèces**



Source : Elaboré par l'auteur

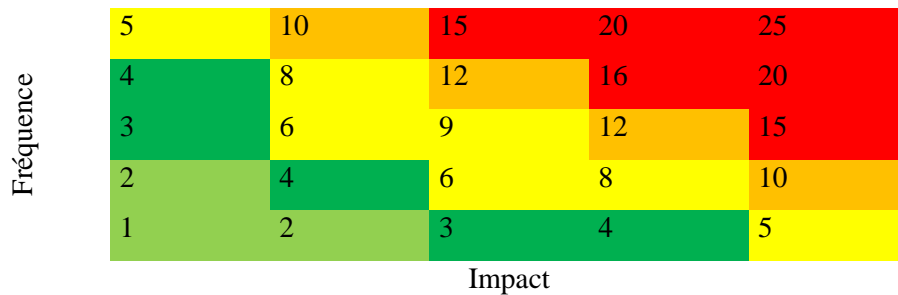
### 3. Hiérarchisation des risques bruts

Une fois les tâches ont été décrites avec précision, les catégories de risques ont été exposées et les risques spécifiques ont été associés et évalués, il ne reste qu'à calculer la criticité qui n'est autre que l'appréciation globale du risque brut. La représentation graphique de cette mesure est une matrice dont l'abscisse correspond à l'impact financier et l'ordonnée à la fréquence.

$$\text{CRITICITE DU RISQUE BRUT} = \text{FREQUENCE} \times \text{IMPACT}$$

Après avoir calculé la criticité, les risques bruts seront donc classés selon l'échelle quantitative suivante :

**Figure 14: Echelle de criticité**



Source : Elaboré par l'auteur

Afin de permettre la classification des risques par zone, nous avons fait une transformation de l'échelle de criticité pour avoir cette échelle modifiée :

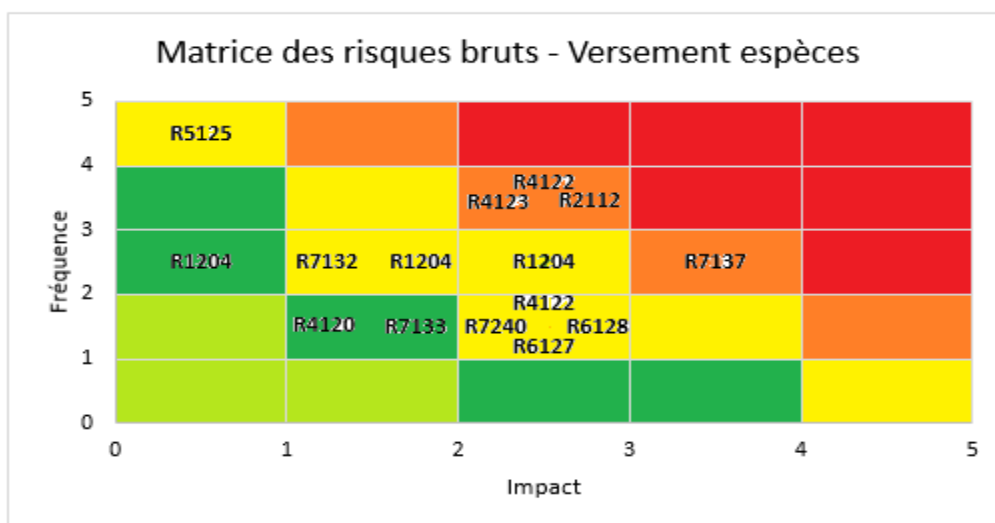
**Figure 15: Echelle de criticité modifié**



Source : Elaboré par l'auteur

En se basant sur les grilles d'évaluation collectées auprès des opérationnels métiers, nous procédons à cette étape à rétablissement des combinaisons Impact- Fréquence pour chaque risque, ce qui nous mènera à tracer un graphique sous la forme d'un nuage de points (voir l'annexe n°13).

**Figure 16: Classification des risques bruts de processus versement espèces**



Source : Elaboré par l'auteur

Il est à signaler que l'inconvénient majeur dont nous avons fait face au cours de l'élaboration de cette cartographie des risques bruts est lié directement à un problème cognitive car le personnel exécutant et les opérationnels métiers trouvent une difficulté visible dans l'appréciation et donc la cotation des évènements à risques en faisant abstraction des éléments de maîtrise mis en place au sein de la banque. Cette remarque nous mènera alors à la phase suivante l'appréciation du dispositif de contrôle interne au sein de nos points de vente.

#### 4. Evaluation du dispositif de maitrise des risques

La méthodologie adoptée dans cette partie repose sur une étude qualitative basée sur des entretiens. En effet, l'étude qualitative permet d'expliquer clairement les faits puisque les entretiens semi directifs invitent l'interviewé à s'exprimer de façon exhaustive sur un thème et il est possible de l'aider à clarifier et à exprimer ses convictions et ses mobiles profonds.

Pour mener à bien cette étude, 3 entretiens individuels, d'une durée comprise entre 30 et minutes, ont été réalisées avec les chefs d'agence à l'agence internationale, Ariana ville, et El Manar.

Le choix de ce type de recueil des données est justifié par la recherche de la richesse du continu, sa profondeur, sa diversité et sa qualité avec des personnes qui puissent fournir une information fiable et pertinente quant au contexte du contrôle interne au sein de la banque et aux points de vente précisément.

Il est à noter qu'on a demandé, lors de l'interview, aux personnels exécutants et les responsables de nous donner leurs avis sur le dispositifs du contrôle. Une échelle d'appréciation de la qualité de contrôle est alors mise en place :

**Tableau 9: Echelle d'appréciation de la qualité de contrôle**

N°	Cotation	Appréciation
1	Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut et il est convenablement exécuté
2	Suffisant	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut, mais il n'est pas systématiquement exécuté et/ou mal exécuté
3	Peu suffisant	Le DMR réduit moyennement le risque brut
4	Insuffisant	Le DMR totalement inefficace
5	Inexistant	Le DMR est inexistant

Source : Elaboré par l'auteur

Dans la grille suivante, nous exposerons le dispositif de maîtrise des risques relatifs au processus exemple « versement espèces ». Ces grilles (voir annexe n°1-10) serviront par la suite à la cotation des risques résiduels après prise en compte des dispositifs réducteurs au sein des points de vente.



**Tableau 10: Processus « versement espèces » et dispositif de maitrise des risques**

Etapes	Taches	Code Risque	Evénement à risque	Fréquence	Impact	Dispositif de maitrise des risques	Efficacité DMR
1	Se rendre à l'agence munie des fonds à verser	R4122	Lenteur de service	Occasionnel	Elevé	Formation des personnels	Suffisant
		R4123	Mauvais accueil				
		R5125	Catastrophe naturelle ou autres facteurs exogènes qui empêchent l'accès à l'agence	Très rare	Grave	Dispositifs de sécurité Assurance	Suffisant
2	Remplir et présenter le bulletin de versement	R7133	Bulletin de versement non signé	Rare	Faible	Effectuer un autocontrôle en s'assurant que: <ul style="list-style-type: none"> <li>- le bulletin est en 2 exemplaires</li> <li>- il est convenablement rempli et dument signé</li> <li>- il concerne un compte ouvert à l'agence</li> <li>- Remplir une fiche de renseignement par le client si le montant est supérieur à 10 000 dinars</li> </ul>	Efficace
		R4122	Imprimés de bulletin de versement espèces indisponibles	Occasionnel	Faible	Vérification du chef d'agence en début de journée	Suffisant
		R4120	Absence du caissier	Rare	Faible	Polyvalence du personnel exécutant	Efficace

3	Comptage des fonds à verser	R7137	Erreurs de comptage des fonds par le caissier	Fréquent	Moyen	Comptage de fonds avec une compteuse de billets	Suffisant
		R1204	Vol de fonds par le caissier	Occasionnel	Moyen	Caméra de surveillance Procédure exigeant le comptage sous le regard du client	Suffisant
4	<p>S'assurer de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'authenticité des espèces</li> <li>- la concordance des fonds comptés avec le montant indiqué au niveau du bulletin de versement</li> <li>- la concordance du numéro de compte avec le nom du client porté sur le bulletin de versement</li> <li>- la concordance du solde indiqué sur le livret avec celui du système (en cas de versement en CSE)</li> </ul>	R2112	Versement des faux billets par le client	Occasionnel	Elevé	Formation des caissiers Utilisation de compteuse des billets Recours aux détecteurs de faux billets en cas de doute	Suffisant
		R6128	Panne au niveau du système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Peu suffisant

5	Saisir l'opération de versement espèces dans le compte client	R1204	Défaut de saisie dans le but de vol par le caissier de l'espèce versée par le client	Rare	Moyen	Caméra de surveillance	Suffisant
		R6127 /R6128	Défaillance du système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Peu suffisant
		R7132	Opération non saisie sur le compte client	Rare	Moyen	Contrôle effectué lors de l'inventaire de caisse par le caissier puis par le second	Suffisant
6	Viser et remettre l'exemplaire original du bulletin au client	R6128	Défaillance de matériel informatique	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du matériel	Peu suffisant
		R1204	Non délivrance d'un exemplaire du bulletin de versement au client dans le but de vol des fonds par le caissier	Très rare	Moyen	Caméra de surveillance	Suffisant
7	Conserver l'autre exemplaire de versement (donné au caissier) en attendant l'arrêté de la caisse	R7240	Perte d'une copie de bulletin de versement	Occasionnel	Faible		

Source : Elaboré par l'auteur

## 5. Evaluation des risques opérationnels nets

Au cours de cette partie, nous nous focalisons sur les risques résiduels et leurs représentations graphiques.

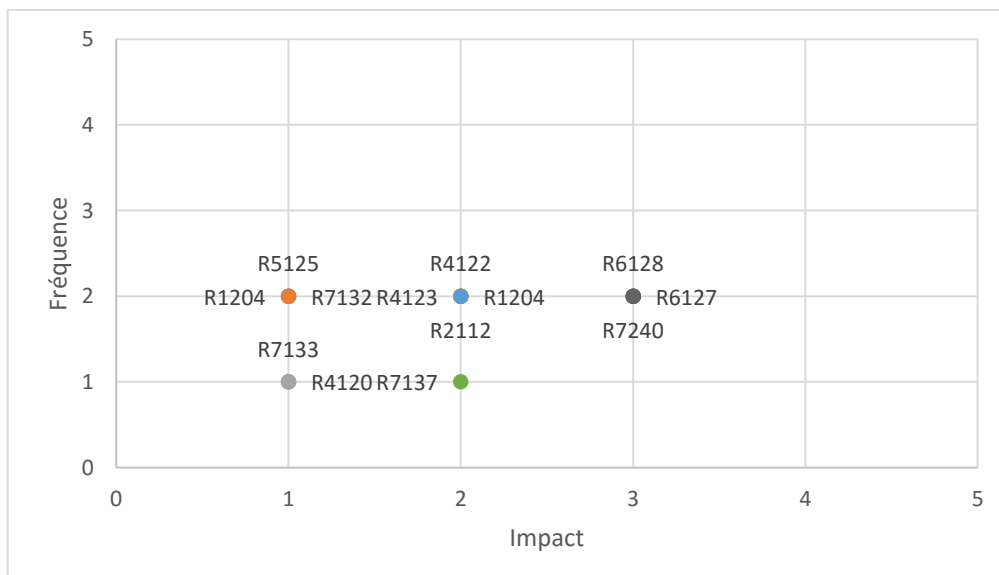
Afin d'affiner notre étude, et en décortiquant le système de contrôle interne et en attachant à chaque risque spécifique le dispositif de contrôle qui lui corresponde, s'il existe évidemment, nous arrivons à repérer les risques spécifiques résiduels et qui ne sont autres que les risques bruts après prise en compte des contrôles mis en place.

Avec la même grille de cotation utilisée auparavant et en précisant le dispositif de maîtrise du contrôle existant chaque fois, nous collecterons dix grilles d'évaluation (voir l'annexe n°) où les experts métiers apprécient et cotent la probabilité d'occurrence et l'impact des risques après contrôles.

En se penchant sur les grilles d'évaluation des risques résiduels après détection du dispositif de maîtrise instauré au sein des unités étudiées (points de vente bancaires) collectées au cours de notre stage au sein de la banque, nous parvenons à l'élaboration des matrices risques résiduels.

Parmi les processus étudiés, nous nous intéressons dans l'exemple ci-dessous, à la cartographie des risques résiduels du processus versement espèces (les autres se trouvent dans l'annexe n°12):

**Figure 17: Matrice des risques nets de processus versement espèces**

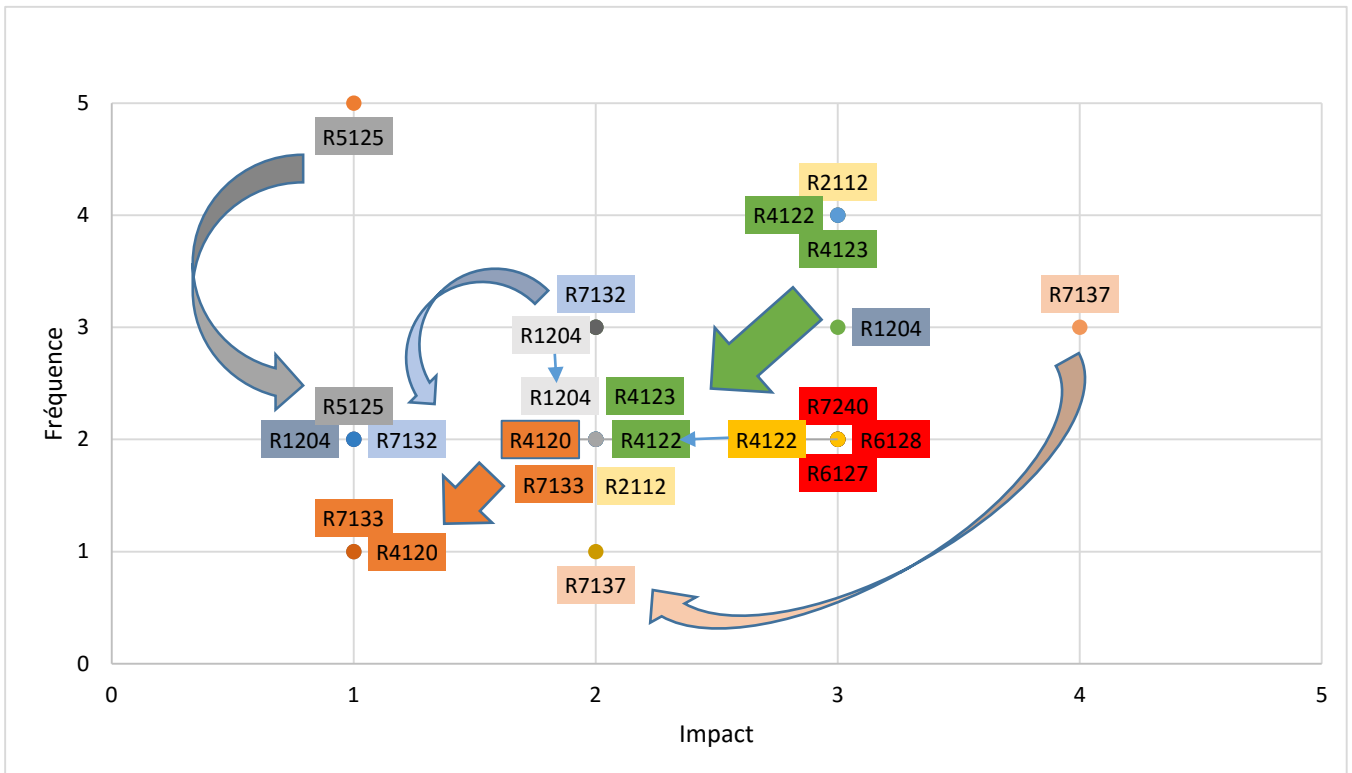


Source : Elaboré par l'auteur

A travers le traitement de cet exemple, nous pouvons remarquer le rôle important du dispositif de contrôle interne dans l'atténuation de quelques risques visible à travers la translation de l'emplacement de ces risques. Ceci est manifesté par exemple pour le risque

R4123 : Mauvais accueil ou encore pour R7137 : Erreur de comptage des fonds par le caissier.

**Figure 18: Rôle de dispositif de contrôle dans l'atténuation des risques**



Source : Elaboré par l'auteur

Concernant d'autres risques, vu l'absence d'un élément de contrôle ou encore l'inefficacité de l'élément existant, l'emplacement de ce risque dans le nuage de points ne change pas et le risque brut est alors confondu avec le risque résiduel. Ceci est visible par exemple pour le risque R7240 : Perte d'une copie de bulletin de versement ou encore pour R6128 : panne du système d'information.

La définition des risques résiduels dans cette cartographie graphique n'est pas un but en soi, c'est plutôt les recommandations et les plans d'actions à adopter tirés de cette cartographie qui pèsent le plus. Ainsi, nous passerons à l'étape suivante dédiée à la classification des risques et aux plans d'actions.

## 6. Classification des risques

Une fois l'élaboration de la cartographie des risques est achevée, nous procéderons à la hiérarchisation de ces risques et ce afin de mettre en place le plan d'actions qui permettra l'atténuation et la maîtrise des événements à risques résiduels au sein de chaque processus analysé.

Ce plan d'actions est alors le moyen capital qui décidera du traitement adéquat des risques par le dispositif de maîtrise interne. Dans ce contexte, nous procéderons à la

hiérarchisation des risques nets et à leur classement et ce en fonction de la zone de risque à laquelle ils appartiennent.

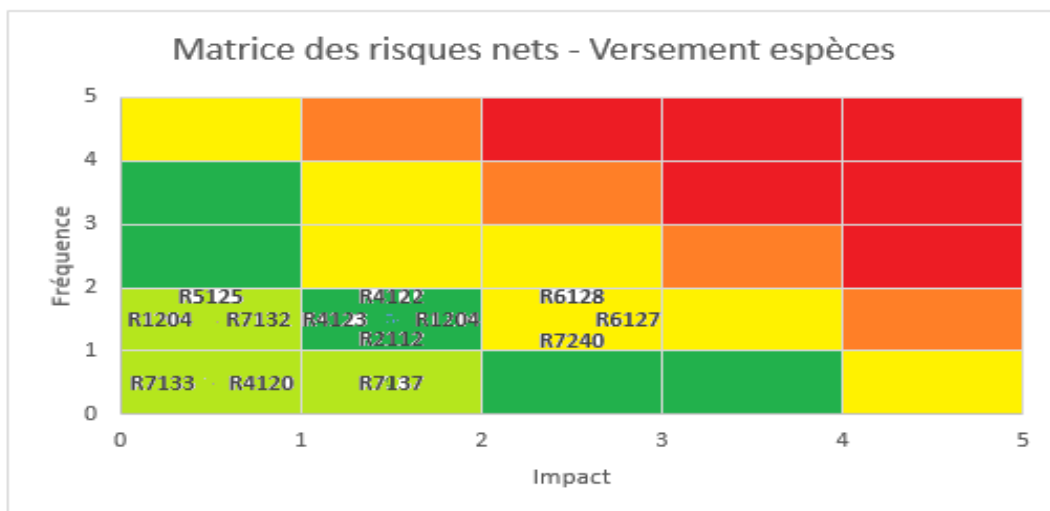
Ces zones de risque sont essentiellement 5 zones :

- Zone de risques mineur : ce sont les risques rares (ne dépassant pas quelques fois /an) et à faible impact financier qui doivent faire l'objet d'une acceptation par les opérationnels de la banques.
- Zone de risques modérés : ce sont les risques qui doivent faire l'objet d'un contrôle périodique. Ils sont peu fréquents avec un impact financier moyen.
- Zone de risques importants : pour ces risques assez fréquents et dont l'impact est élevé, la banque doit améliorer les mesures de dispositif de contrôle avec un recours si nécessaire à un PCA.
- Zone de risques critiques: ce sont les risques qui ont un impact élevé et sont très fréquents et qui doivent encore faire objet d'actions rapides.
- Zone de risques extrême : ce sont les risques qui présentent un impact financiers grave ainsi qu'une fréquence systémique. Ces risques feront l'objet d'actions immédiates avec une surveillance quotidienne et active.

Dans notre cas, et en application de la démarche précédemment exposée dans le paragraphe précédent sur la hiérarchisation des risques, nous parvenons à schématiser les 5 zones de risques pour chaque processus examiné.

Ceci est visible par exemple sur le processus « versement espèces » où nous aurons le diagramme suivant (les autres processus sont représentés dans l'annexe n°14):

**Figure 19: Hiérarchisation des risques nets de processus versement espèces**



Source : Elaboré par l'auteur

Sur la base de ce diagramme, nous effectuerons le classement croissant des risques spécifiques de ce processus des moins sévères au plus sévères, tout en associant à chaque groupe de risques la zone de risques à laquelle il appartient ainsi que le plan d'actions à opter pour

- Zone de risques faibles

Ces risques sont faibles avec une faible sévérité et une rareté élevée et font donc l'objet d'une acceptation par la direction car ils sont des risques acceptables. Parmi ces risques, nous citons :

R1204 : Vol de fonds par le caissier

R4120 : Absence du caissier

R5125 : Catastrophe naturelle ou autres facteurs exogènes qui empêchent l'accès à l'agence

R7132 : Opération non saisie sur le compte client

R7133 : Bulletin de versement non signé

R7137 : Erreurs de comptage des fonds par le caissier

- Zone de risques normaux

Ces risques considérés normaux doivent faire l'objet de mesures de contrôle périodique et régulier par des auteurs indépendants au dispositif de contrôle interne. Ces risques sont :

R1204 : Non délivrance d'un exemplaire du bulletin de versement au client dans le but de vol des fonds par le caissier

R2112 : Versement des faux billets par le client

R4122 : Imprimés de bulletin de versement espèces indisponibles

R4123 : Mauvais accueil

- Zone de risques importants

Ces risques considérés importants doivent être captés et réduits si nous améliorons le dispositif de contrôle interne. Ainsi le perfectionnement de ce dispositif est une piste à entreprendre ainsi que le transfert de ces risques, dans le cas échéant, vers l'assurance ou un Plan de continuité d'activité (PCA). Parmi ces risques :

R6127 : Défaillance du système d'information

R6128 : Défaillance de matériel informatique

R7240 : Perte d'une copie de bulletin de versement

- Zone de risques graves

Ces risques considérés graves vu leur fréquence et leur sévérité, doivent faire l'objet, en plus du système de maîtrise interne de la banque, d'actions rapides sous forme de missions d'Audit et d'inspection afin de les contenir au plus vite. Dans le cas de notre processus, nous

constatons l'absence de ce type de risque.

- Zone de risques brulants

Ces risques considérés comme brulants sont très récurrents (voire même systémiques) et à forte sévérité. Encore, ils ne sont pas acceptables et les responsables doivent en plus des contrôles mis en place, entreprendre des actions d'urgence avec une surveillance quotidienne et active afin de les atténuer.

Pour le cas de notre processus versement espèces nous remarquons l'absence de ce type brulant de risque ce qui est un bon indice sur l'exécution de ce processus.

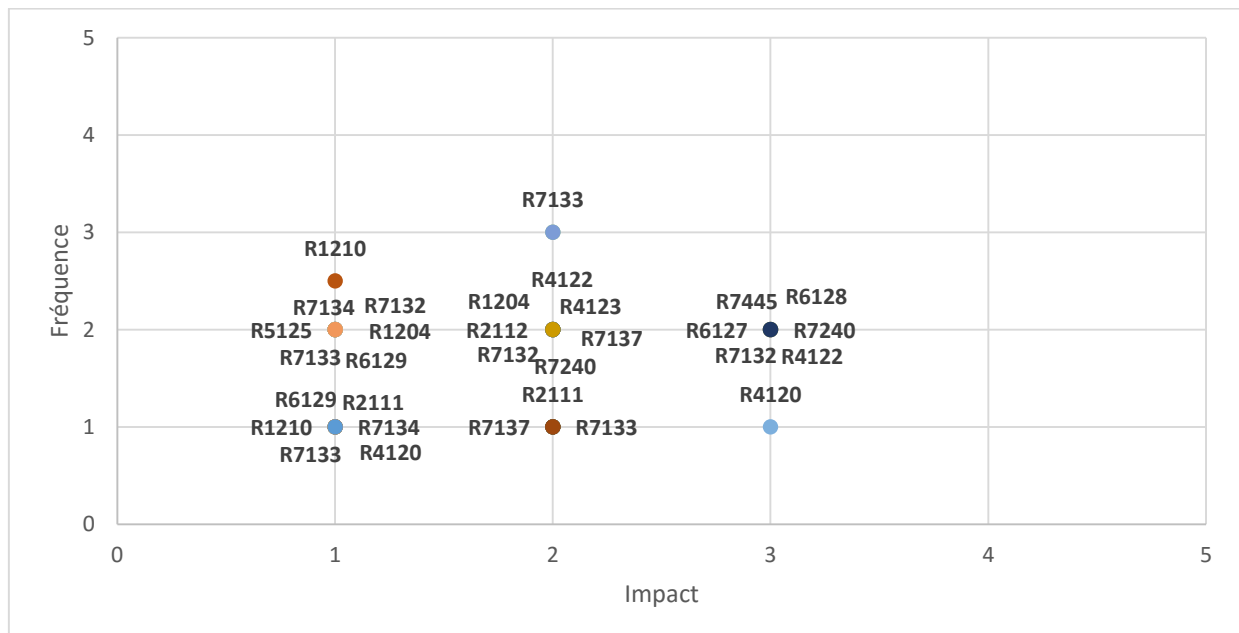
### III. Cartographie globales des risques

Nous terminons cette partie par l'élaboration de la cartographie globale des risques opérationnels au sein des points de vente BH.

Afin d'y parvenir, nous nous basons notre travail sur les étapes ultérieures de l'élaboration des cartographies des risques. En englobant tous les risques spécifiques dans une seule matrice, nous parvenons à la cartographie des points de vente de la BH. Cependant, pour des raisons de clarté et de visibilité, nous regroupons ces risques et nous nous limitons aux risques spécifiques qui peuvent être détectés au moins dans 3 des processus étudiés.

Nous procéderons à ce niveau à l'élaboration de la matrice globale des risques nets :

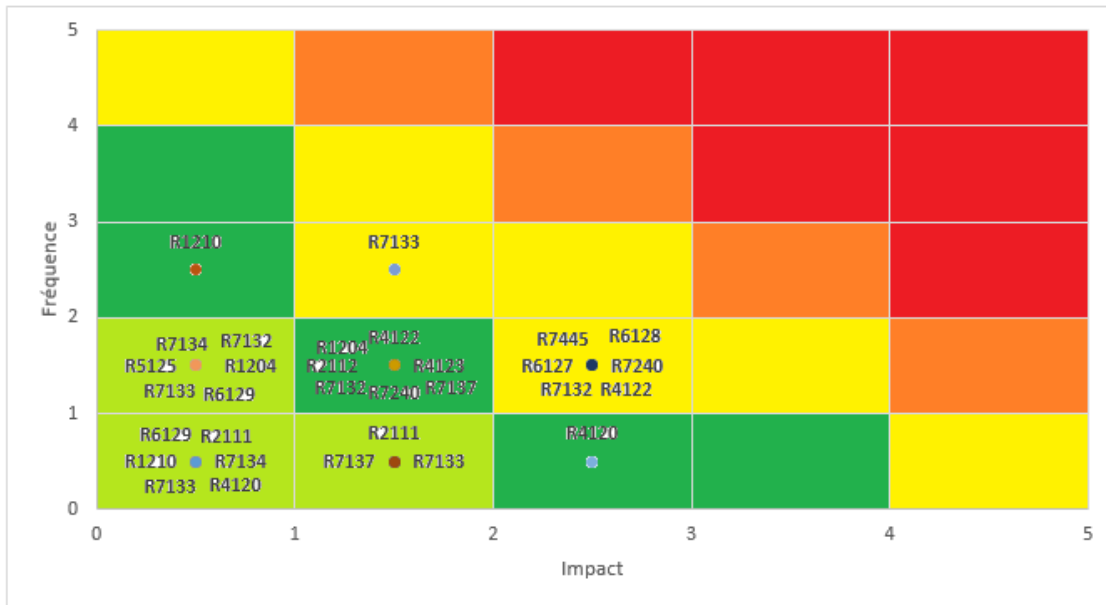
**Figure 20: Cartographie globale des risques opérationnels**



Source : Elaboré par l'auteur

On passe maintenant à la hiérarchisation des risques et à leur classification. Ainsi, nous exposons les zones de risque au sein des points de vente de la BH sur le graphique suivant :



**Figure 21: Classification pour l'ensemble des risques d'un point de vente BH**

Source : Elaboré par l'auteur

Sur la base de l'analyse du graphique de criticité présenté ci-dessus, nous classerons les risques tout en proposant les actions à entreprendre.

#### **Zone de risques faibles :**

R1204 : Vol de fonds par le caissier

R1210 : Retrait espèce fictif par le caissier au nom du client

R2111 : Vol commis par les agents d'IBS

R4120 : Absence du caissier ou de chef d'agence

R5125 : Catastrophe naturelle ou autres facteurs exogènes qui empêchent l'accès à l'agence

R6129 : Indisponibilité d'un service public

R7132 : Erreur dans le montant d'alimentation demandé

R7133 : Bulletin de versement non signé

R7134 : Inversion du sens de la demande (demande de nivellement au lieu d'alimentation)

➡ Acceptation du risque

#### **Zone de risques normaux**

R1204 : Minoration du comptage / Non délivrance d'un exemplaire du bulletin de versement au client dans le but de vol des fonds par le caissier

R1210 : Ouverture d'un compte par une personne non habilitée ou utilisation de fausse identité

R2112 : Présentation de faux billets par le client

R4122 : Lenteur de service

R4123 : Mauvais accueil

R7132 : Saisir des données erronées/ mot de passe erroné

R7137 : Erreurs de comptage des fonds par le caissier

➔ Contrôle périodique

### **Zone de risques importants**

R4122 : Litige avec un client portant sur le délai de clôture de compte

R6127 : Défaillance de matériel informatique système d'information

R6128 : Défaillance de système d'information

R7240 : Perte d'un dossier d'ouverture de compte client

R7445 : Retard dans l'exécution de prestation par IBS

➔ Amélioration de contrôle interne + assurance + PCA

Suite à l'élaboration de la cartographie des risques auxquels fait face un point de vente, les responsables vont adopter le plan d'action adéquat et ce dans un but de pilotage et de maîtrise de risques. Encore, même les auditeurs internes vont planifier leurs missions d'audit sur cette représentation graphique des risques. La fréquence des missions d'audit vont être ainsi défini selon l'importance des risques détectés.

## **IV. Mesure de fonds propres réglementaires**

Afin de couronner notre travail, nous passerons à l'étape suivante de mesure de fonds propres réglementaires et ce appliquant la méthode de calcul citée dans le circulaire de la banque centrale n°2016-03 qui n'est autre que l'approche d'indicateur de base.

En appliquant un pourcentage fixe de 15% de la moyenne du produit net bancaire calculée sur les trois derniers exercices comptables, nous parvenons à déterminer quantitativement les exigences en fonds propres relatives au risque opérationnel au sein de la BH.

L'application de la méthode de l'indicateur de base nous donne :

- PNB <sub>2014</sub> = 245,921 MD	} Moyenne = 273,3 MD
- PNB <sub>2015</sub> = 266,462 MD	
- PNB <sub>2016</sub> = 307,524 MD	

➔ Fonds propres réglementaires =  $273,3 \times \beta = 41$  MD ; avec  $\beta = 15\%$

Ainsi, le montant de 41MD correspond à la charge en capital minimale que la BH doit posséder afin de couvrir les risques opérationnels auxquels elle devrait faire face durant toute l'année -2017.

## Section 4 : Synthèse des résultats et recommandations

### I. Synthèse des résultats

Après avoir étudié et analysé minutieusement la cartographie des risques obtenue, nous pouvons ressortir les conclusions suivantes :

Tout d'abord, pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels recensés au niveau des points de ventes par catégorie, nous avons recensé l'existence de 131 événements du risque, répartis comme suit :

**Tableau 11: Répartition des risques nets par catégorie**

Code risque	Nombre	Pourcentage
R1. Fraude interne	16	12,2 %
R2. Fraude externe	9	6,8 %
R4. Clients, produits et pratiques commerciales	18	13,74 %
R5. Dommages aux actifs corporels	7	5,34 %
R6. Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes	24	18,32 %
R7. Exécution, livraison et gestion des processus	57	43,5 %
Total	131	100 %

Source : Elaboré par l'auteur

Nous pouvons conclure que parmi tous les risques opérationnels identifiés au sein des processus recensés au niveau des points de ventes, les risques opérationnels liés à la catégorie « Exécution, livraison et gestion des processus » sont les plus importants, ils représentent 43,5% du total des risques résiduels ce qui signifie que le facteur humain est à l'origine des dysfonctionnements constatés. L'interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes vient en deuxième position (18%) et peut contenir tout problème, fonctionnel ou technique, aussi bien dans les installations des logiciels ou applications (software) que des pannes de liaisons informatique (panne de connexion)

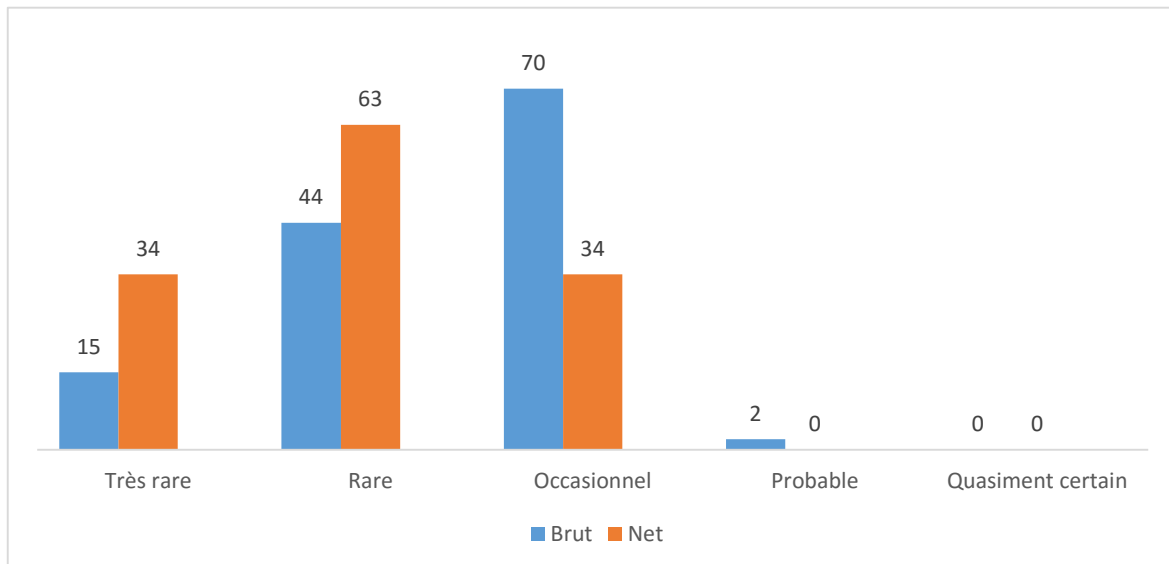
Ensuite, pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels en termes de «cotations des fréquences» nous avons trouvé les résultats suivants :

**Tableau 12: Réparation des risques en termes de cotation des fréquences**

	Risque brut	%	Risque net	%
1. Très rare	15	11,45%	34	25,95%
2. Rare	44	33,6%	63	48,1%
3. Occasionnel	70	53,44%	34	25,95%
4. Probable	2	1,53%	0	-
5. Quasiment certain	0	-	0	-

Source : Elaboré par l'auteur

L'analyse de la situation reprise ci-dessus, nous a permis de relever que 53,44% des Risques Bruts, dont la fréquence est « occasionnel » et 1,53% dont la fréquence est « probable » ont été côtés, grâce au dispositif de Maitrise des Risques, en Risques Nets, respectivement à hauteur de 25,95% et 0%.

**Figure 22: Efficacité de dispositifs de contrôle des risques**

Source : Elaboré par l'auteur

De la figure ci-dessus, nous relevons qu'en termes d'efficacité des dispositifs de Maitrise des Risques, la mise en œuvre de ces derniers, est plus importantes au niveau des risques Bruts, avec une fréquence « Occasionnel », qui se sont vu réduit de « 70 » Risques à seulement « 34 » Risques. Ceux-ci, sont passés aux catégories de Risques « Rare » et « Très rare », qui ont vu leurs nombres augmentés en Risques Nets, respectivement à « 63 » risques pour la 1ère catégorie et « 34 » pour la seconde. Ce qui est satisfaisant.

Même chose pour la répartition des risques opérationnels en termes de «cotations des fréquences» nous avons trouvé les résultats suivants :

**Tableau 13: Réparation des risques en termes de cotation des impacts**

	Risque brut	%	Risque net	%
1. Non significatif	1	0,75%	19	14,5%
2. Faible	49	37,4%	109	83,2%
3. Moyen	47	35,9%	3	2,3%
4. Majeur	30	22,9%	0	-
5. Grave	4	3%	0	-

Source : Elaboré par l'auteur

L'analyse de la situation reprise ci-dessus, nous a permis de relever que 35,9% des Risques Bruts, qui ont un impact « moyen » et 22,9% des risques qui ont un impact majeur, ont été cotés, grâce au dispositif de Maitrise des Risques, en Risques Nets, respectivement à hauteur de 2,3% et 0%.

On passe maintenant à présenter les risques spécifiques les plus récurrents au niveau des points de ventes (voir tableau ci-dessous). La majorité des incidents des RO font partie de la catégorie d'erreur d'exécution qui est essentiellement : erreur dans la saisie (18 fois), non-respect des délais, des procédures ou d'obligations (12 fois) et erreur de comptage (11 fois).

**Tableau 14: Les risques opérationnels les récurrents au sein d'un point de vente BH**

Catégorie du risque	Sous-catégorie du risque (niveau 3)	Nombre
R1: Fraude interne		16
	R1101: Transactions non conformes aux procédures et règlements	1
	R1204 : Vol/détournement de fonds	13
	R1210: Usurpation d'identité	2
R2: Fraude externe		9
	R2111: Vol/vol qualifié	2
	R2112: Contrefaçon/usurpation d'identité	7
R4: Clients, produits et pratiques commerciales		18
	R4120: Absence du personnel	4
	R4122: Lenteur de service	9
	R4123: Mauvais accueil	5

R5: Dommages aux actifs corporels		7
	R5125: Incendie, inondation, infiltration d'eau	7
R6: Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes		24
	R6127: Défaillance Matériel	10
	R6128: Panne système	11
	R6129: Problème de télécommunications	2
	R6130: Interruptions/perturbations d'un service	1
R7: Exécution, livraison et gestion des processus		57
	R7132: Erreurs dans la saisie	18
	R7133: Non-respect des délais, des procédures ou d'obligations	12
	R7134: Erreurs de manipulation du modèle/système	3
	R7137: Erreur de comptage des fonds	11
	R7239: Absence d'autorisation clientèle ou de déni de responsabilité	1
	R7240: Documents (juridiques...) absents/incomplets	9
	R7445: Négligence ou retard d'une prestation de service	3
Total		131

Source : Elaboré par l'auteur

## II. Insuffisances et recommandations

Durant notre étude concernant l'élaboration de la cartographie des risques, on a rencontré des difficultés et des insuffisances auxquels il faut pallier.

D'abord, nous allons citer ces insuffisances pour donner par la suite des recommandations permettant d'atténuer ces creux.

## 1. Insuffisances

Parmi les insuffisances rencontrées lors de l'élaboration de la cartographie, on cite :

- ✓ L'absence d'une base de données d'incidents historiques.
- ✓ L'absence d'une nomenclature des risques opérationnels
- ✓ La notion de risque opérationnel n'est pas assez maîtrisée par les opérationnels ce qui augmente le nombre d'erreurs.
- ✓ La méconnaissance de la notion de risque opérationnel a rendu la tâche d'élaboration d'une cartographie très complexe.
- ✓ Absence de cartographie des processus de la banque.
- ✓ Non-disposition d'une cartographie des risques établie.

## 2. Recommandations

Ainsi il sera recommandé pour la banque de :

- **Définir une nomenclature des risques**

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

- **Vulgariser la Notion du Risque Opérationnel**

Avoir des connaissances sur le risque opérationnel à l'intérieur de la banque constitue une nécessité car ces connaissances permettent une meilleure gestion du risque opérationnel en impliquant le personnel dans cette gestion.

Donc il est indispensable de sensibiliser le personnel et instaurer une culture de risque opérationnel à tous les niveaux en intervenant tout le personnel dans l'opération de gestion.

- **Formation des Personnels sur le Risque Opérationnel**

Il est conseillé de faire une formation concernant le risque opérationnel pour approfondir les connaissances du personnel sur le sujet en question et ainsi une meilleure maîtrise des risques.

Cette formation doit viser deux niveaux de performance (pour être concrète)

- ✓ **Les opérationnels** : Cette formation concerne les agents chargés des opérations bancaires ainsi que les nouveaux recrues dans le domaine, son objectif est d'instaurer une

culture d'autocontrôle qui permettra de fuir à un nombre considérable de risques au quotidien.

- ✓ **Les contrôleurs opérationnels** : Elle concerne les effectifs affectés au rôle de contrôle et elle permettra d'actualiser les compétences des contrôleurs et de mettre à jour leurs connaissances en matière de risques opérationnels.

- **Mise en Place d'une Base Interne de Collecte des Incidents**

La collecte des pertes aboutissant à une base de données est obligatoire pour l'implémentation des démarches de mesure avancées des dangers opérationnels ainsi que le suivi de leur développement dans le temps.

Cette base de données serait utile pour la banque dans la mesure où en plus de donner un regard objectif sur les dangers encourus par celle-ci, elle permet d'améliorer le dispositif du contrôle existant grâce à une connaissance détaillée des incidents et des causes qui les engendrent.

## CONCLUSION

La BH comme toute entreprise fait face à une diversité de risques notamment les risques opérationnels devant être évalués et gérés. Dans ce contexte, la cartographie des risques devient un atout considérable du fait qu'elle donne une certaine maîtrise de la gestion des risques, par une meilleure compréhension de ceux-ci et de leurs effets éventuels.

Dans ce chapitre nous avons essayé de mettre en pratique les enseignements théoriques pour mettre en œuvre une cartographie des risques qui nous espérons conduira la banque à une meilleure gestion des risques en identifiant rapidement les plans d'actions prioritaires. Celle-ci doit être actualisée annuellement pour concrétiser et maintenir les risques auxquels la banque fait face.

L'analyse de leur méthode d'élaboration de la cartographie nous a permis de relever les insuffisances et de proposer une amélioration ainsi qu'à des recommandations à cette dernière qui permettent d'avoir une évaluation plus ou moins objective. Pour cela, nous avons proposé dans le dernier point des pistes d'amélioration afin de permettre à la banque la disposition d'un historique qu'elle pourra en servir comme base pour l'identification des risques opérationnels inhérents à son activités au futur.

En conclusion, nous remarquons que le niveau des risques opérationnels inhérents à l'activité de l'agence est globalement faible. Cependant des efforts méritent d'être faits pour affaiblir le niveau de ceux qui sont significatif.



## CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, l'environnement bancaire se caractérise par une complexité de l'activité ce qui rend le système bancaire vulnérable envers une multitude des risques en particulier le risque opérationnel.

Ce risque se caractérise par sa probabilité de survenance et son impact sur l'activité bancaire. Il résulte d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Ces derniers ayant pour l'origine des dysfonctionnements opérationnels de forte gravité, c'est pourquoi la gestion de ce risque devient un enjeu majeur pour les banques et l'établissement financiers.

A travers notre travail, nous avons pris soin de traiter notre problématique qui porte sur la démarche de la mise en œuvre de la cartographie des risques opérationnels pour les points de vente de la banque de l'Habitat.

Pour y arriver, nous avons fixé des objectifs bien précis à savoir : l'identification des risques opérationnels auxquels fait face les processus au sein des points de vente BH, l'analyse de dispositif de contrôle interne et la schématisation du profil du risque de ces derniers, pour parvenir enfin à la détermination de la valeur des fonds propres réglementaires dédiés à la couverture des risques opérationnels.

En vue d'atteindre ces objectifs, nous avons adopté une structure en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'environnement bancaire, à définir la notion des risques et l'évolution de la réglementation prudentielle régissant la discipline gestion du risque.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté le cadre théorique concernant la cartographie de risque (définitions, types, caractéristiques...) dans un premier lieu, puis nous avons entamé la démarche d'élaboration d'une cartographie des risque afin de faciliter la compréhension du prochain chapitre, et dans un dernier lieu nous avons évoqué l'utilisation et le suivi de la cartographie des risques opérationnels.

Au niveau du troisième chapitre, nous avons évoqué, dans un premier lieu, la démarche d'élaboration de la cartographie adoptée au cours de ce travail ainsi que le processus métiers étudiés au sein des points de vente BH. Par la suite, nous avons entamé le travail sur le terrain avec l'inventaire des risques associés aux processus, leur cotation et la schématisation des

matrices bruts, étude le dispositif du maitrise du contrôle. Ensuite, nous avons élaboré la cartographie thématique des processus métiers tout en évoquant les plans d'actions à mettre en place afin de remédier aux aléas menaçant les agences bancaires. Ensuite nous avons passé à la cartographie globale et aux actions correctives adaptées à chaque niveau de risque. Ce chapitre s'achève par la mesure de fonds réglementaires à détenir par la BH selon les conditions édictées par le circulaire n°2016-03, la présentation d'une synthèse des résultats et des recommandations.

A travers cette étude, nous avons pu déterminer le profil du risque des points de vente BH et ce à l'aide d'une part de la cartographie thématique qui nous donne une vision précise et détaillé des processus et d'autre part de la cartographie globale qui nous fournit une vision synthétique.

De plus, le recours à une méthode qualitative au cours de notre analyse a permis une meilleure sensibilisation du personnel exécutant et des chefs d'agence impliqués dans l'analyse ainsi qu'une incitation à une meilleure adhésion dans une culture de pilotage et de maitrise des risques. Mieux encore, notre travail ne s'est pas contenté de critiquer et de détecter les carences du dispositif du contrôle interne et les risques opérationnels mais des plans d'actions ont été décrits dans l'attente d'un perfectionnement de ces éléments et d'une répartition adéquate des responsabilités et des taches de corrections ainsi que la définition des plans de secours opérationnels.

A l'issue des constats énumérés plus haut, nous estimons que notre étude a pu offrir une étape modeste en examinant l'impact du risque opérationnel dans le contexte de notre entité de parrainage : la BH et plus précisément au sein de ses points de ventes bancaires.

Néanmoins, les résultats obtenus ne peuvent pas être considérés comme étant une solution car ils présentent des opportunités de perfection et d'extension ainsi que des perspectives de recherches futures :

En se référant aux cartographies exposées et dans le but d'accroître la visibilité sur ses risques, mieux structurer et ordonner les processus, améliorer les résultats ou performances commerciales et affecter finement ses fonds propres, la banque doit déterminer un niveau de risque tolérable. Ce seuil de tolérance doit être régulé constamment afin de s'assurer de sa pertinence en fonction de l'évolution des paramètres pouvant lui porter atteinte.

Encore, vu le périmètre d'application de notre étude qui s'est limité à 10 processus métiers au sein des points de vente BH, le prolongement de l'étude pour englober tous les processus de ces centres de profit ainsi que d'autres directions de la banque serait d'une utilité notable.

Enfin, pour qu'elle soit pertinente, la cartographie des risques devrait être actualisée afin de conserver une vision appropriée du profil risque de l'entité.

Pour conclure, le travail de recherche que nous avons effectué, n'est certainement pas l'idéal, ni une fin en soi. Toutefois, la mise en œuvre des recommandations que nous avons formulées, peut-être d'un grand apport pour la BH, dans sa quête permanente d'une bonne gestion des risques opérationnels. Nous espérons que les dirigeants de la banque s'approprient cette étude pour la traduire en actions concrètes qui permettra une gestion efficace du risque opérationnel.

## BIBLIOGRAPHIE

### ❖ Articles scientifiques

- Bernard & al. (2006), Contrôle interne, 1ère édition, Maxima, Paris, 303 p.
- Dan CHELL et Stéphane SEBELOUE (2014), les métiers des risques et du contrôle dans la banque, observatoire des métiers, des qualifications et l'égalité professionnelle entre femmes et les hommes dans la banque, 2014, P12.
- Dov OGIEN (2008), Comptabilité et audit bancaire, 2ème édition, Edition Dunod, Paris 2008, P35.
- Hull (2010), Gestion des risques et institutions financières, Pearson Education France, 2010, p59.
- Hennie Van GREUNING et Sonja Brajovic BRATANOVIC (2004), Analyse et gestion du risque bancaire, Traduit par Marc ROZENBAUM, Edition ESKA, Première édition, Paris 2004, P3.
- Jimenez Christian, Merlier Patrick et Chelly Dan (2008), Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son audit, Revue Banque Edition, 271 p.
- MADERS &al (2009), Contrôle interne des risques, Eyrolles, Paris, p 52.
- Thierry roncalli (2004), la gestion des risques financiers, Economica, 2004, p18.

### ❖ Ouvrages et rapports

- Antoine SARDI (2001), Management des risques bancaires, Edition AFGES, Paris 2001, p20.
- Antoine SARDI (2002), Audit et contrôle interne bancaire, Edition AFGES, Paris 2002, P23.
- Basel Committee on Banking Supervision (2003), Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, bank for international settlements.
- DE Mareschal (2003), la cartographie des risques, édition Afnor, 2003, p18
- Essid Med Ghassen (2016) : Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire au sein de la BNA.
- IFACI(2006), Le management des risques de l'entreprise, Organisation, Paris, p19.
- Jean Le Ray (2008), Organiser une démarche de cartographie des risques, AFNOR, 2008, page 08.

- Neffekhi Med Bayrem (2014) : Risque opérationnel : identification, évaluation et gestion de risque au sein de points de vente bancaires : cas de la STUSID BANK, 32ème promotion.
- Price Water House Coopers (2005), Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application, édition d'organisation, Paris, page 221.
- Renard, Jacques (2004), Théorie et pratique de l'audit interne, 5<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 422 p.
- RENARD Jacques & CHAPLAIN Jean-Michel (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6<sup>ème</sup> Edition Organisation, Paris, 479pages

❖ **Textes législatifs et réglementaires**

- Circulaire BCT n°2006-06
- Circulaire BCT n°2006-19
- Circulaire BCT n°2011-06
- Circulaire BCT n°2012-20
- Circulaire BCT n°2016-03

# **ANNEXES**

## ANNEXE N°1 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS VERSEMENT ESPECES

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Dispositif de maîtrise des risques	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
1	Se rendre à l'agence munie des fonds à verser	R4122	Lenteur de service	Occasionnel	Majeur	Formation continu des personnels	Suffisant	Rare	Faible
		R4123	Mauvais accueil						
		R5125	Catastrophe naturelle ou autres facteurs exogènes qui empêchent l'accès à l'agence	Très rare	Grave	Dispositifs de sécurité (gardiens, caméras de surveillance, système d'alarme) Polices d'assurance	Suffisant	Très rare	Faible
2	Remplir et présenter le bulletin de versement	R7133	Bulletin de versement non signé	Rare	Faible	Effectuer un autocontrôle en s'assurer que: <ul style="list-style-type: none"> <li>- le bulletin est en 2 exemplaires</li> <li>- il est convenablement rempli et dûment signé</li> <li>- il concerne un compte ouvert à l'agence</li> <li>- Remplir une fiche de renseignement par le client si le montant est supérieur à 10 000 dinars</li> </ul> Vérification du supérieur hiérarchique	Efficace	Très rare	Non signifiant
		R4122	Imprimés de bulletin de versement espèces indisponibles	Occasionnel	Faible	Vérification du chef d'agence en début de journée	Suffisant	Rare	Faible

		R4120	Absence du caissier	Rare	Faible	Polyvalence du personnel exécutant	Efficace	Très rare	Non significatif
3	Comptage des fonds à verser	R7137	Erreurs de comptage des fonds par le caissier	Probable	Moyen	Comptage de fonds avec une compteuse de billets	Suffisant	Rare	Non significatif
		R1204	Vol de fonds par le caissier	Occasionnel	Moyen	Caméra de surveillance Procédure exigeant le comptage sous le regard du client	Suffisant	Très rare	Faible
4	S'assurer de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'authenticité des espèces</li> <li>- la concordance des fonds comptés avec le montant indiqué au niveau du bulletin de versement</li> <li>- la concordance du numéro de compte avec le nom du client porté sur le bulletin de versement</li> <li>- la concordance du solde indiqué sur le livret avec celui du système (en cas de versement en CSE)</li> </ul>	R2112	Versement des faux billets par le client	Occasionnel	Majeur	Formation des caissiers Utilisation de compteuse des billets Recours aux détecteurs de faux billets en cas de doute	Suffisant	Rare	Faible
		R6128	Panne au niveau du système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Peu suffisant	Occasionnel	Faible



5	Saisir l'opération de versement espèces dans le compte client	R1204	Défaut de saisie dans le but de vol par le caissier de l'espèce versée par le client	Rare	Moyen	Caméra de surveillance	Suffisant	Rare	Faible
		R6127	Défaillance du système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
		R7132	Opération non saisie sur le compte client	Rare	Moyen	Contrôle effectué lors de l'inventaire de caisse par le caissier puis par le second	Suffisant	Très rare	Faible
6	Viser et remettre l'exemplaire original du bulletin au client	R6128	Défaillance de matériel informatique	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
		R1204	Non délivrance d'un exemplaire du bulletin de versement au client dans le but de vol des fonds par le caissier	Rare	Moyen	Caméra de surveillance	Suffisant	Rare	Faible
7	Conserver l'autre exemplaire de versement (donné au caissier) en attendant l'arrêté de la caisse	R7240	Perte d'une copie de bulletin de versement	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible

## ANNEXE N°2 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS RETRAIT ESPÈCES

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse	R4123	Mauvais accueil	Occasionnel	Majeur	Formation des personnels	Suffisant	Rare	Faible
		R4122	Lenteur de service				Suffisant		
		R5125	Catastrophe naturelle ou autres facteurs exogènes qui empêchent l'accès à l'agence	Très rare	Grave	Dispositifs de sécurité (gardiens, caméras de surveillance, système d'alarme) Polices d'assurance	Suffisant	Très rare	Faible
2	Remplir et signer un bulletin de retrait espèces et le présenter au caissier	R7133	Bulletin de retrait non signé	Rare	Moyen	Effectuer un autocontrôle en s'assurant que: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bulletin est convenablement rempli et dûment signé</li> <li>- il concerne un compte ouvert à l'agence</li> </ul> Vérification du supérieur hiérarchique	Suffisant	Très Rare	Faible
		R4122	Imprimés de bulletin de retrait espèces indisponibles	Occasionnel	Faible	Vérification du chef d'agence en début de journée	Suffisant	Rare	Faible
3	Vérifier la concordance au niveau du bulletin entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- le numéro du compte et le titulaire;</li> <li>- le titulaire du compte</li> </ul>	R2112	Retrait espèce par une personne non habilitée	Occasionnel	Moyen	Vérification du spécimen au niveau de la base des données En cas de retrait > 5 000 DT, remettre le bulletin de retrait au chef d'agence pour visa	Suffisant	Rare	Faible
		R7239					Suffisant		
		R6127 /R6128	Défaillance du matériel informatique/système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible

	<p>et le bénéficiaire du retrait (CIN) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le montant en chiffre et celui en lettres ;</li> <li>- la signature apposée avec le spécimen de signature</li> </ul>								
4	Vérifier l'existence de provision suffisante ou d'une autorisation	R7133	Défaut de vérification de l'existence de provision suffisante	Occasionnel	Moyen	Système bloque l'opération sauf si le client obtient une autorisation de chef d'agence Contrôle du supérieur hiérarchique	Suffisant	Rare	Faible
5	Saisir l'opération de retrait espèces dans le compte du client	R7132	Erreur ou défaut de saisie du montant de retrait	Occasionnel	Moyen	Le montant est saisi deux fois dans le système Double contrôle par les responsables	Suffisant	Rare	Faible
		R6127 /R6128	Défaillance du matériel informatique/système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
		R1210	Retrait espèce fictif par le caissier au nom du client	Rare	Moyen	Contrôle des opérations à risques (comptes dormants, les opérations forcées ...)	efficace	Très rare	Non significatif

6	Remettre le montant du retrait au client après comptage	R1204	Vol de fonds par le caissier	Rare	Moyen	Caméra de surveillance Inventaire et rapprochement du solde de la caisse avec la caisse physique	Suffisant	Très rare	Faible
		R7137	Erreur de comptage des fonds	Rare	Moyen	Double comptage en cas de somme dépassant tel montant Utilisation de compteuse de billets	Suffisant	Rare	Faible
7	Conserver le bulletin de retrait (donné au caissier) en attendant l'arrêté de la caisse	R7240	Perte d'un bulletin de retrait espèce	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible

## ANNEXE N°3 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS ALIMENTATION DE CAISSE

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
1	Établir une demande d'alimentation de caisse, un jour ouvrable avant la date prévue d'alimentation de la caisse	R7132	Erreur dans le montant d'alimentation demandé	Très rare	Moyen	Double contrôle : avis et signature du chef d'agence	Suffisant	Très rare	Faible
		R7134	Inversion du sens de la demande (demande de nivellement au lieu d'alimentation)	Rare	Faible	Vérification par les responsables de la caisse centrale lors de la réception de l'Email	Efficace	Très rare	Non significatif
2	Informers la caisse centrale pour traitement	R6129	Indisponibilité d'un service publique (télécommunication)	Très rare	Non significatif			Très rare	Non significatif
3	Informers IBS par la caisse centrale de l'opération d'alimentation								
4	Remettre le chèque à IBS et réceptionner les fonds contre décharge et après comptage	R7445	Perte des fonds par le transporteur	Très rare	Majeur	Remise d'une décharge contre remise du chèque	Suffisant	Très rare	Faible
		R2111	Vol commis par les agents d'IBS	Occasionnel	Moyen	Double comptage des fonds sous le regard des agents IBS	Suffisant	Très rare	Faible
		R5125	Catastrophe naturelle ou autres facteurs exogènes qui empêchent le transfert des fonds	Très rare	Grave	Présence du caissier et de chef d'agence Assurance	Efficace	Très rare	Faible

		R7445	Retard dans l'exécution de prestation par IBS	Occasionnel	Faible	Utilisation de compteuse des billets Signature de décharge par le caissier Caméra de surveillance	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
		R7137	Erreur dans le comptage des fonds	Rare	Moyen		Efficace	Rare	Faible
5	Saisir l'opération d'alimentation caisse	R7132	Erreur de saisie	Occasionnel	Moyen	Saisie du montant 2 fois dans le menu	Suffisant	Rare	Faible
		R6127 /R6128	Défaillance de matériel informatique/système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
6	Conserver bordereau en attendant l'arrêté de la caisse	R7240	Perte du bordereau	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible

## ANNEXE N°4 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS NIVELLEMENT DE CAISSE

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
1	Établir une demande de nivellement de caisse lorsque le niveau d'espèces dépasse celui fixé par le chef d'agence	R7132	Erreur dans le montant de nivellement demandé	Très rare	Moyen	Contrôle, avis et signature du chef d'agence	Suffisant	Très rare	Faible
		R7134	Inversion du sens de la demande (demande d'alimentation au lieu de nivellement)	Rare	Faible		Efficace	Très rare	Non significatif
2	Compter et assembler les fonds à niveler	R7137	Erreur dans le comptage des fonds	Rare	Moyen	Double comptage des fonds Utilisation de compteuse de billets	Suffisant	Rare	Faible
		R1204	Vol des fonds	Rare	Majeur	Caméra de surveillance Inventaire et rapprochement du solde de la caisse avec le solde physique de la caisse centrale Contrôle inopiné par les supérieurs hiérarchiques	Suffisant	Rare	Faible
3	Informers la caisse centrale pour traitement	R6129	Indisponibilité d'un service publique (télécommunication)	Très rare	Faible			Très rare	Faible
4	Informers IBS par la caisse centrale de l'opération d'alimentation								

5	Remettre les fonds à IBS contre décharge et après comptage	R1204	Vol des fonds	Occasionnel	Moyen	Caméra de surveillance Inventaire et rapprochement du solde de la caisse avec le solde physique	Suffisant	Rare	Faible
		R7445	Retard dans l'exécution de prestation par IBS	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible
		R7137	Erreur dans le comptage des fonds	Rare	Moyen	Recomptage des fonds par une deuxième personne	Suffisant	Rare	Faible
		R4120	Défaut de personnel	Très rare	Faible	Polyvalence du personnel exécutant Présence du chef d'agence	Efficace	Très rare	Non significatif
6	Saisir l'opération de nivellement de caisse	R7132	Erreur de saisie	Occasionnel	Moyen	Obligation de saisie du montant deux fois dans le menu	Suffisant	Rare	Faible
		R6127 /R6128	Défaillance de matériel informatique/système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
7	Conserver bordereau en attendant l'arrêté de la caisse	R7240	Perte du bordereau	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible



## ANNEXE N°5 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS ARRÊTE DE CAISSE

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
1	Décompter les espèces et les trier par coupure	R1204	Vol par le caissier	Rare	Majeur	Caméra de surveillance Inventaire et rapprochement du solde de la caisse avec le solde physique Inspection Contrôle inopiné	Suffisant	Rare	Faible
		R7137	Erreur dans le comptage des fonds	Rare	Moyen	Recomptage des fonds par une deuxième personne Utilisation de compteuse des billets	Suffisant	Rare	Faible
		R4120	Absence du caissier	Rare	Faible	Polyvalence du personnel exécutant	Efficace	Très rare	Non significatif
2	Enregistrement du montant des espèces sur un imprimé inventaire de la caisse et le remettre au second dument rempli et visé + les bulletins de versements, de retraits, les chèques, les bordereaux de change...	R7132	Inventaire de caisse erroné	Rare	Moyen	Double contrôle et vérification par le second de toutes les pièces	Suffisant	Rare	Non significatif
		R1204	Dissimulation d'une pièce de caisse	Rare	Moyen	Rapprochement des justificatifs en cas de contrôle périodique	Suffisant	Rare	Faible
		R7240	Perte d'une pièce de caisse par le caissier	Rare	Faible		Suffisant	Rare	faible
3	Procéder à l'arrêté physique de la caisse après vérification	R7133	Erreur dans le calcul du solde de caisse	Rare	Moyen	Vérifier le solde physique avec le solde comptable par le second	Suffisant	Rare	Non significatif
4	Editer le journal de la caisse et faire signer par le second	R6127 /R6128	Défaillance de matériel informatique/système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible

Cas n°1 : Erreur de saisie									
5	Demander au caissier de régulariser	R7133	Régularisation par un employé autre que le caissier	Rare	Faible	Polyvalence du personnel exécutant	Suffisant	Rare	Non significatif
6	Régulariser la saisie de l'opération erronée	R7132	Régularisation erronée suite à une erreur de saisie	Occasionnel	Moyen	Double contrôle et vérification par le second ou le chef d'agence	Suffisant	Rare	Faible
7	Rééditer le journal de la caisse	R6127 /R6128	Défaillance de matériel informatique/système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
8	Classer une copie des documents, au niveau de l'agence	R7240	Pertes des documents d'arrêté de caisses signés	Rare	Faible		Suffisant	Rare	Faible
Cas n°2 : différence de caisse									
5	Saisir la différence de caisse au niveau du système	R7132	Erreur dans la saisie d'une différence de caisse	Occasionnel	Moyen	Double contrôle et vérification du responsable	Suffisant	Rare	Faible
		R6127 /R6128	Défaillance de matériel informatique/système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
6	Informé la direction des agences	R7132 /R7133	Défaut de déclaration d'une différence de caisse ou déclaration erronée	Occasionnel	Moyen	Le chef d'agence doit mentionner et signaler dans le compte rendu de contrôle de la journée tous les erreurs ou anomalies	Suffisant	Très rare	Faible

## ANNEXE N°6 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS ACHAT DE DEVISES

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
1	S'adresser à l'agence munie des devises à céder	R4123	Mauvais accueil	Occasionnel	Majeur	Formation des personnels Dispositif de sécurité (gardiens, caméras de surveillance, système d'alarme) Polices d'assurance	Suffisant	Rare	Faible
		R4122	Lenteur de service						
		R5125	Catastrophes naturelles	Très rare	Majeur		Efficace	Très rare	Faible
2	Recevoir les devises du client et vérifier leur authenticité	R2112	Présentation de faux billets par le client	Occasionnel	Majeur	Détecteur de faux billets	Suffisant	Rare	Faible
		R1204	Vol des fonds par le caissier (minoration du montant du comptage)	Rare	Majeur	Caméra de surveillance Inventaire et rapprochement du solde de la caisse avec le solde physique	Suffisant	Très Rare	Faible
		R7137	Erreur dans le comptage	Rare	Moyen	Compteuse des billets	Efficace	Très rare	Faible
3	Saisir les informations relatives au bénéficiaire: - le numéro, la date et le lieu de délivrance du passeport - le nom, le prénom, l'adresse et la date de naissance - la date d'octroi de l'allocation touristique	R7132	Erreur dans la saisie des informations relatives au bénéficiaire de l'allocation touristique	Occasionnel	moyen	Saisir le numéro du passeport deux fois	Peu suffisant	Rare	Faible
		R6127 /R6128	Défaillance de matériel informatique/système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel		Occasionnel	Faible
		R6130	Panne d'électricité	Occasionnel	Moyen	Utilisation des Onduleurs	Suffisant	Rare	Faible

	et la date de retour								
4	Sélectionner le code de devise et saisir le montant en devises à céder	R6128	Panne au niveau du système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Suffisant	Occasionnel	Faible
		R7132	Erreur dans la sélection de la devise ou erreur dans la saisie du montant	Occasionnel	Moyen	Saisir le code et le montant deux fois	Suffisant	Rare	faible
5	Emerger le passeport en apposant le cachet et inscrire la date et le montant	R7132	Erreur dans les informations émargées au passeport du bénéficiaire d'une allocation touristique	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible
6	Editer le bordereau de change	R6127 /R6128	Panne au niveau du système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Peu suffisant	Occasionnel	faible
7	Délivrer au bénéficiaire les dinars et l'original du bordereau de change	R7137	Erreur de comptage des fonds en devises	Rare	Moyen	Utilisation de compteuse de billets	Suffisant	Rare	Non significatif
		R1204	Minoration des dinars délivrés au bénéficiaire	Rare	Majeur	Caméra de surveillance Le client signe le bordereau de change	Suffisant	Très rare	Faible
8	Conserver l'autre exemplaire du bordereau en attendant l'arrêté de la caisse	R7240	Perte d'une copie de bordereau de change	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible

## ANNEXE N°7 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS VENTE DE DEVICES

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact			
1	Se présenter à l'agence et demander l'octroi d'une allocation touristique	R4122	Lenteur de service	Occasionnel	Majeur	Formation continu des personnels Dispositifs de sécurité (gardiens, caméras de surveillance, système d'alarme) Polices d'assurance	Suffisant	Rare	Faible			
		R4123	Mauvais accueil									
		R5125	Catastrophes naturelles	Très rare	Majeur			Très rare	faible			
2	Demande au client : - Sa CIN ou carte de séjour pour les étrangers - son passeport et s'assurer qu'il est en cours de validité et qu'il n'a pas dépassé le plafond annuel	R7133	Accorder une allocation touristique en dépassement du plafond annuel règlementaire	Occasionnel	Moyen	Vérification du passeport	Suffisant	Très rare	Faible			
		R7133	Accorder une allocation touristique à un bénéficiaire sur la base d'un passeport non valide	Occasionnel	Moyen					Suffisant	Rare	Faible
		R2112	Passeport falsifié	Rare	Moyen					Suffisant	Très rare	Faible
3	Recevoir les dinars du client et vérifier leur authenticité	R7137	Erreur dans le comptage des fonds en dinars	Rare	Moyen	Utilisation de compteuse de billets Double comptage	Suffisant	Rare	Faible			
		R1204	Minoration du comptage	Rare	Majeur	Caméra de surveillance Inventaire et rapprochement du solde de la caisse avec le solde physique	Suffisant	Rare	faible			
		R2112	Présentation de faux billets par le client	Occasionnel	Majeur	Détecteurs de faux billets	Suffisant	Rare	Faible			

4	Saisir les informations relatives au bénéficiaire: - Le numéro, la date et le lieu de délivrance du passeport - le nom, le prénom, l'adresse et la date de naissance	R7132	Erreur dans la saisie des informations relatives au bénéficiaire de l'allocation touristique	Occasionnel	Faible	Le numéro du passeport est saisi deux fois	Suffisant	Rare	Faible
		R6127 /R6128	Panne système	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
5	Sélectionner le code devise et saisir le montant en dinars de l'allocation touristique	R7132	Erreur dans la sélection de la devise ou erreur dans la saisie du montant	Occasionnel	Moyen	Saisir le code et le montant deux fois	Suffisant	Rare	Faible
6	Emarger le passeport du bénéficiaire en apposant le cachet allocation touristique	R7132	Erreur dans les informations émargées sur le passeport	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible
7	Délivrer au bénéficiaire les devises et l'original du bordereau de change (signature des 3 exemplaires du bordereau de change et inscription de l'année et du montant en devises au niveau du passeport)	R7137	Erreur de comptage des fonds en devises	Rare	Moyen	Double comptage Utilisation de compteur de billets	Suffisant	Rare	faible
		R1204	Minoration des devises délivrées au bénéficiaire	Rare	Majeur	Caméra de surveillance Le client signe le bordereau de change	Suffisant	Rare	Faible
8	Conserver l'autre exemplaire du bordereau en attendant l'arrêté de la caisse	R7240	Perte d'une copie de bordereau de change	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible

## ANNEXE N°8 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS OUVERTURE DU COMPTE

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
1	Se présenter à l'agence et demander l'ouverture d'un compte en précisant la nature du compte à ouvrir	R4122	Lenteur de service	Occasionnel	Majeur	Formation continu des personnels Dispositifs de contrôle (gardiens, caméras de surveillance, système d'alarme) Polices d'assurance	Suffisant	Rare	Faible
		R4123	Mauvais accueil						
		R5125	Catastrophes naturelles	Très rare	Grave		Suffisant	Très rare	Faible
2	Faire signer la demande ainsi que le spécimen de signature et remplir la fiche KYC	R1210	Ouverture d'un compte par une personne non habilitée ou utilisation de fausse identité	Rare	Majeur	Vérification de l'exhaustivité des documents présentés avec ceux exigés et de la signature avant chaque opération	Peu suffisant	Très Rare	Moyen
3	Vérifier que le client n'a pas d'incidents de paiement et qu'il n'est pas frappé d'interdiction de chéquier	R1101	Délivrance d'un chéquier à une personne interdit de chéquier	Rare	Majeur	Vérification au niveau du SED de l'éligibilité du client	Suffisant	Rare	Faible
4	Création de la relation au niveau du système	R6127 /R6128	Défaillance du système d'information ou matériel informatique	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système et du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
		R7132	Données manquantes	Occasionnel	Faible	Vérification de l'exhaustivité et la validité de pièces justificatives présentées avec ceux exigés	Suffisant	Rare	Faible
5	Scanner le spécimen de signature	R6127	Défaillance de matériel informatique	Rare	Faible	Le chef d'agence doit s'assurer avant l'ouverture de l'agence que tous les matériels sont fonctionnels	Suffisant	Très rare	Faible

6	Ouverture du compte client	R6127 /R6128	Panne au niveau du système d'information	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
		R7132	Saisir des données erronées	Occasionnel	Faible	Saisir deux fois dans le système	Suffisant	Rare	Faible
7	Classer tous les documents au niveau d'un dossier d'ouverture du compte au nom du client	R7240	Perte d'un dossier d'ouverture de compte client	Occasionnel	Faible	Une copie est gardée à l'agence	Suffisant	Occasionnel	Faible



## ANNEXE N°9 : GRILLE D'ÉVALUATION DU PROCESSUS CLOTURE DU COMPTE

Étapes	Taches	Code Risque	Événement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
1	Se présenter à l'agence et formuler une demande de clôture de compte	R4122	Litige avec un client portant sur le délai de clôture de compte	Probable	Moyen	Affichage des conditions et délais au sein des agences	Peu suffisant	Occasionnel	faible
		R5125	Catastrophes naturelles/attentat sur l'agence	Très rare	Grave	Dispositifs de contrôle Assurance	Suffisant	Très rare	Faible
2	Vérifier l'identité du demandeur et s'assurer qu'il s'agit bien du titulaire du compte ou du mandataire habilité à clôturer le compte	R2112	Clôture d'un compte par une personne non habilitée	Rare	Majeur	Vérification de la signature et de l'exhaustivité de l'identité du client avant chaque opération	Suffisant	Rare	Faible
		R2112	Utilisation de faux documents (procuration falsifiée)	Rare	Moyen	Vérification des documents par une deuxième personne	Suffisant	Rare	Faible
3	Vérifier que le client n'a pas d'encours de crédit sous quelconques natures que ce soit, le cas échéant exiger le remboursement anticipé	R7133	Clôture d'un compte client ayant un encours d'engagement avec la BH	Occasionnel	Moyen	Blocage de l'opération par le système	Suffisant	Rare	Non significatif
4	Exiger la restitution de la carte monétique, du livret d'épargne ou de chéquier	R2111	Emission par un client d'un chèque tiré sur un compte clôturé	Très rare	Majeur	Restitution de chéquier et comptage des chèques non encore utilisés	Suffisant	Rare	Non significatif
5	Vérifier que le compte n'est pas frappé de saisie-arrêt	R7133	Litige avec un tiers pour clôture d'un compte frappé par une saisie-arrêt	Rare	Moyen	Vérifier avec la direction juridique	Suffisant	Très rare	Faible

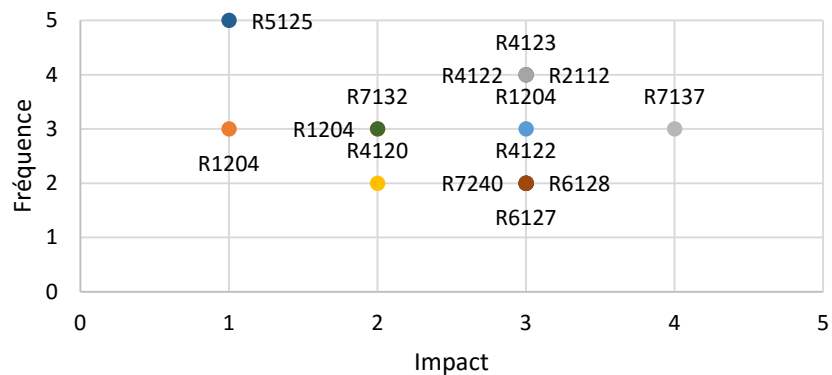
6	Remettre la demande au chef d'agence pour avis et signature	R4120	Chef d'agence non disponible	Occasionnel	Moyen	Désigner une personne habilitée pour s'assurer la fonction du contrôle pour formuler son avis et l'adresser par messagerie à la direction régional pour les comptes de dépôts pour des besoins non professionnels et à la direction des agences pour les comptes courants Verrouillage du système au personnel exécutant	Suffisant	Occasionnel	Non significatif
7	Arrêter le décompte des agios relatifs au compte à clôturer ainsi que toute affiliation	R7132	Arrêt d'un décompte d'agios relatif à un compte erroné (autre que le compte à clôturer)	Rare	Moyen			Rare	Moyen
		R6127	Défaillance de matériel informatique	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
8	Procéder à la clôture du compte	R6128	Panne système	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du système	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
9	Délivrance d'une attestation de clôture	R4122	Retard ou défaut de délivrance de l'attestation de clôture	Rare	Faible	L'organisation du travail	Suffisant	Rare	Faible

ANNEXE N°10 : GRILLE D'EVALUATION DU PROCESSUS DECHARGEMENT & CHARGEMENT DU DAB									
Etapes	Taches	Code Risque	Evénement à risque	Fréquence	Impact	Contrôle	Efficacité DMR	Fréquence	Impact
Etape 1 : déchargement du DAB									
1	Ouverture du DAB	R7133	La non-présence du directeur du point de vente ou de son représentant	Occasionnel	Majeur	Présence de deux responsables au moment d'ouverture du DAB Désigner une personne habilitée pour s'assurer la fonction du contrôle	Peu suffisant	Rare	Moyen
		R7132	Mot de passe erroné/ perte de clé	Rare	Faible			Rare	Faible
2	Extraire un ticket ou il est mentionné le nombre de billets existants détaillés par cassette et retrait des cassettes	R7133	Le responsable oublie d'extraire le ticket	Rare	Moyen	Présence d'une deuxième personne pour garantir le bon déroulement de l'opération	Efficace	Très rare	Non significatif
3	Comptage des billets existants	R7137	Erreur de comptage par le responsable	Rare	Moyen	Double comptage Utilisation de compteuse de billets	Suffisant	Rare	Faible
		R1204	Vol des fonds	Rare	Majeur	Caméra de surveillance	Suffisant	Rare	Faible
4	Remplir un bulletin mentionnant le montant retiré, le cas échéant l'excédent de billet	R6127	La non-constatation de l'excédent de caisse par le DAB (ex : le nombre de billets en excédent ne figure pas dans le ticket)	Rare	Moyen			Rare	Moyen

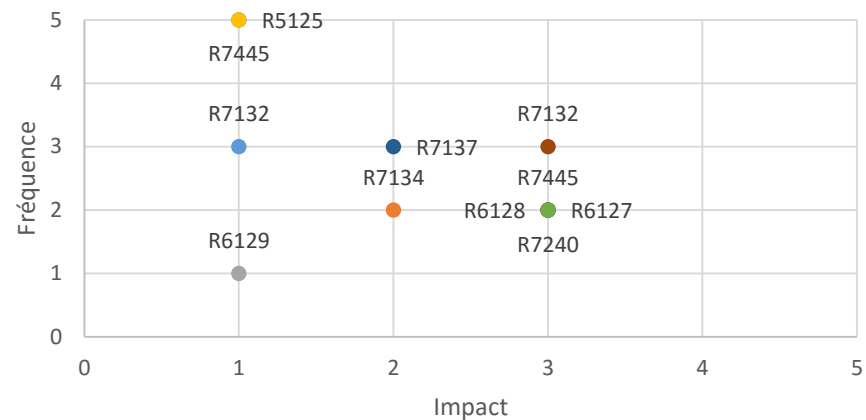
			édité par le DAB)						
		R7240	La perte du bulletin par le responsable	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible
5	Saisir dans le DAB le montant déchargé	R7132	Saisie erroné du montant déchargé	Occasionnel	Moyen	Vérification du montant saisie par une deuxième personne (chef d'agence)	Suffisant	Rare	faible
Etape 2 : Chargement du DAB									
6	Chargement des billets dans les cassettes	R7132	Inversion du l'emplacement des billets	Rare	Majeur	Vérification par une deuxième personne	Suffisant	Rare	Faible
		R1204	Vol des fonds	Rare	Majeur	Caméra de surveillance	Suffisant	Rare	Faible
7	Fermeture et vérification que les cassettes sont bien insérées	R6127	Défaillance matériel	Occasionnel	Faible	Assurer une maintenance permanente du matériel	Peu suffisant	Occasionnel	Faible
8	Saisir du montant chargé dans le DAB	R7132	Saisir un montant différent du montant chargé	Occasionnel	Moyen	Vérification du montant saisie par une deuxième personne (chef d'agence)	Suffisant	Rare	Faible
9	Remplir un bulletin mentionnant le montant chargé	R7240	Perte du bulletin par le caissier	Occasionnel	Faible			Occasionnel	Faible

## ANNEXE N°11 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES BRUTS

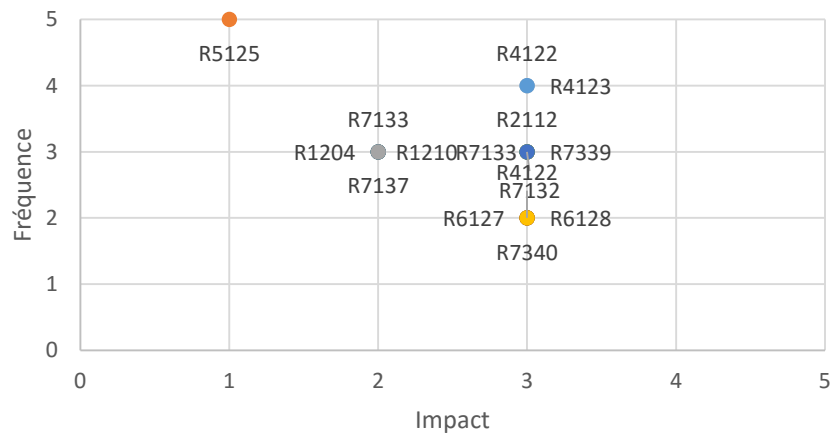
Matrice des risques bruts - Versement espèces



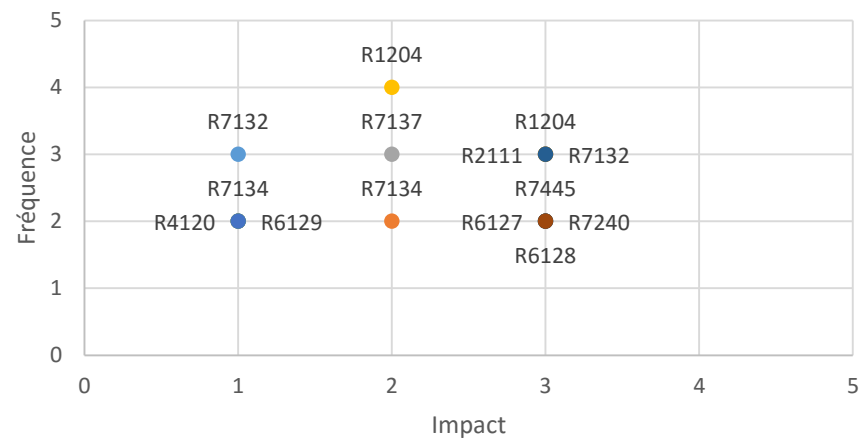
Matrice risques bruts - alimentations caisse



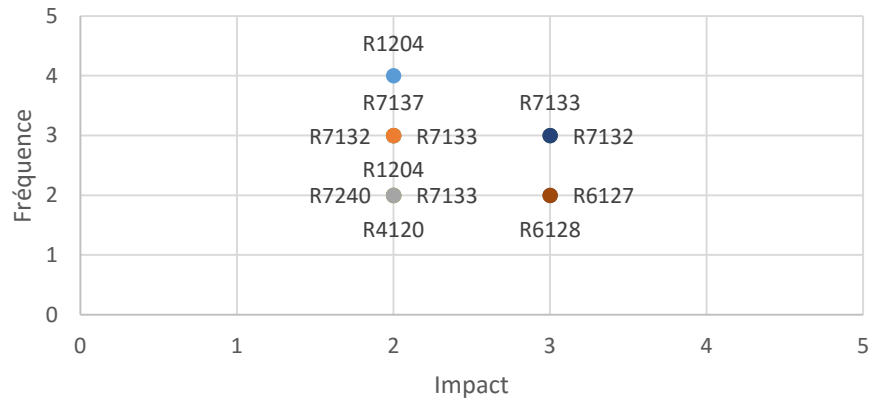
Matrice des risques bruts - retrait espèces



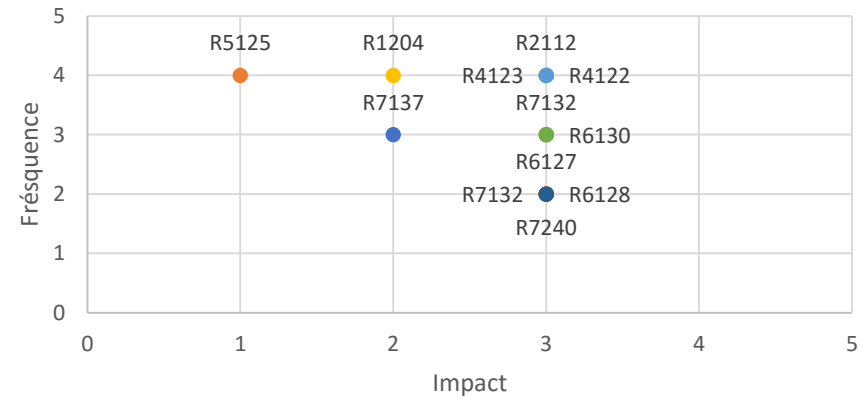
Matrice des risques bruts - Nivellement caisse



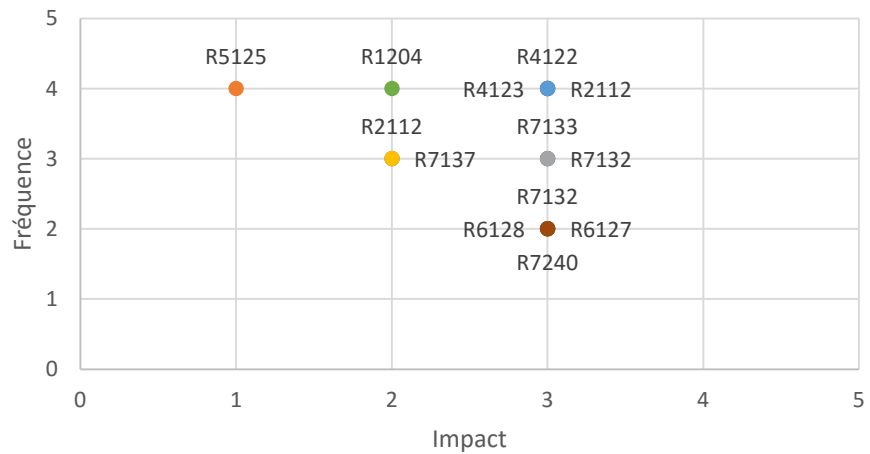
Risques bruts - Arrêté caisse



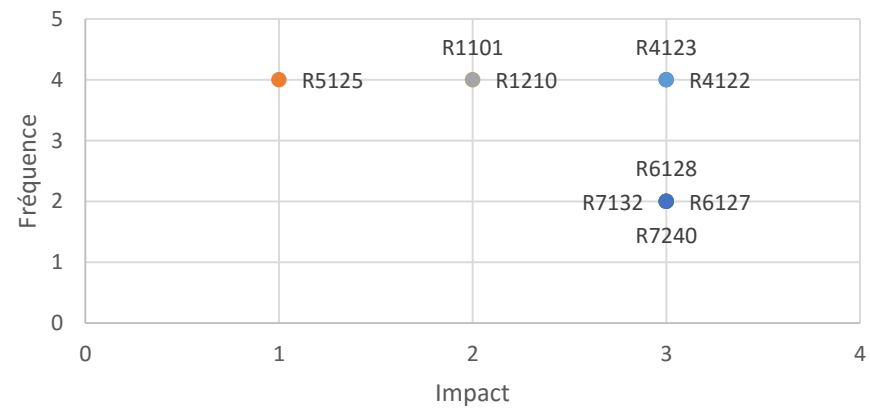
Matrice des risques bruts - Achat devises

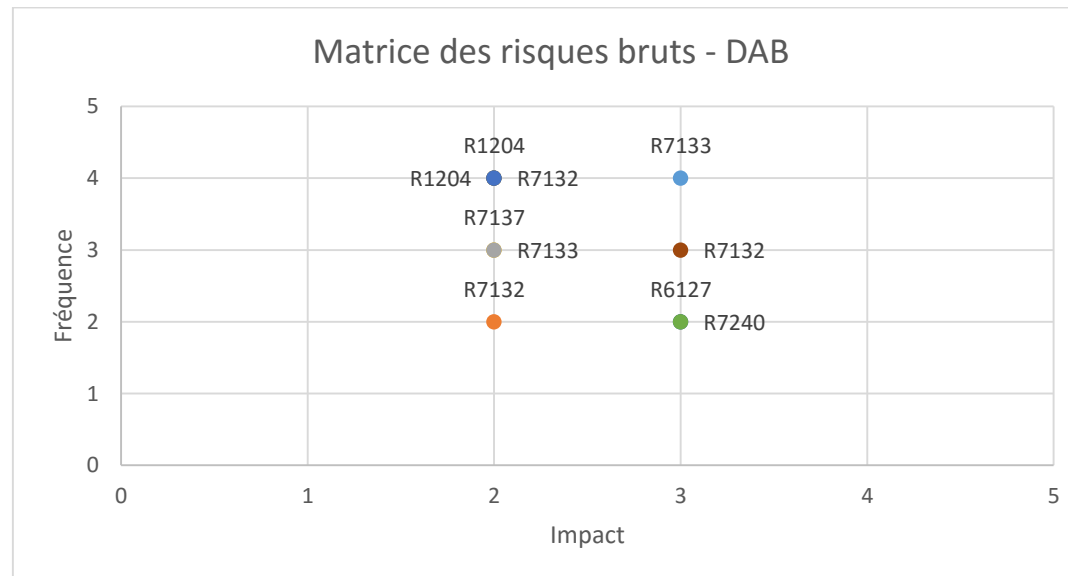
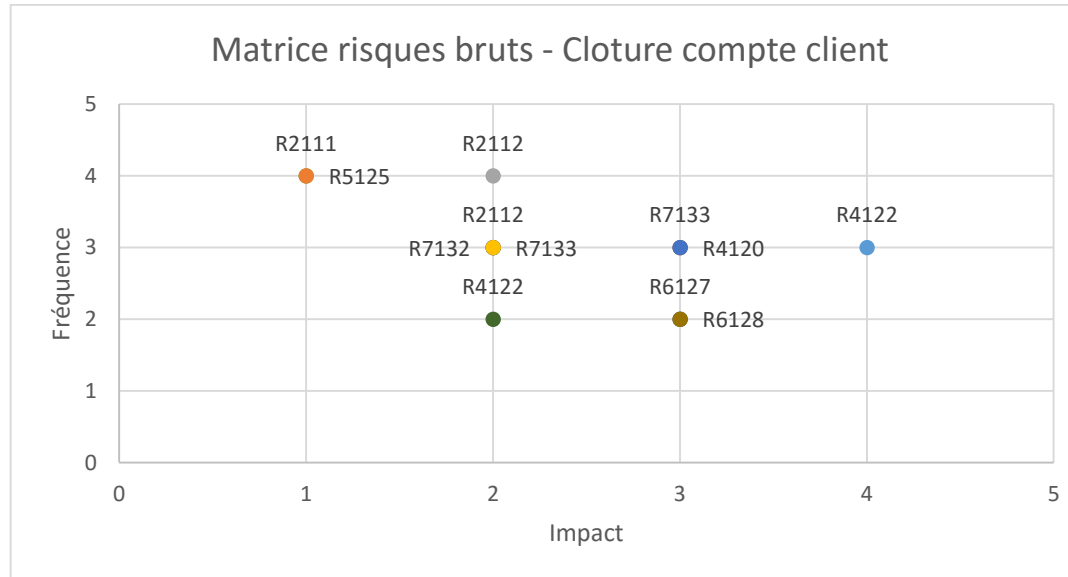


Matrice risques bruts - Vente devises

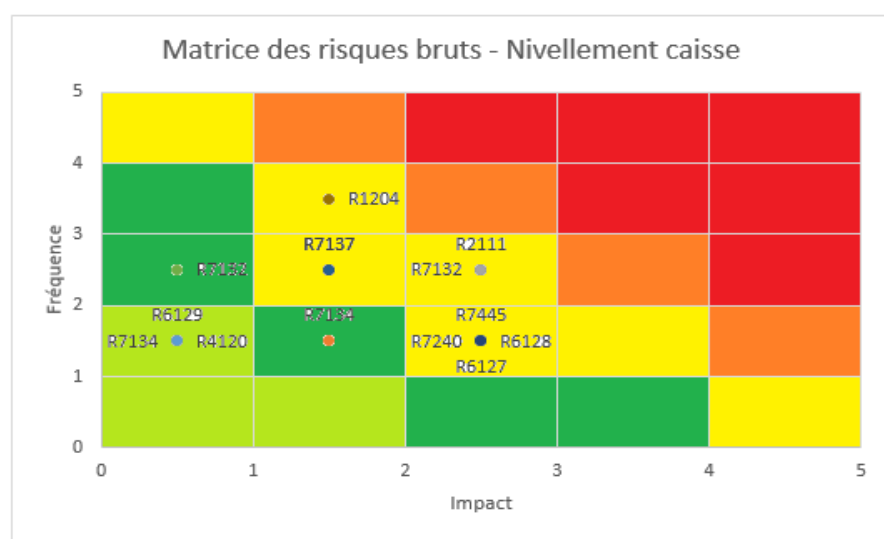
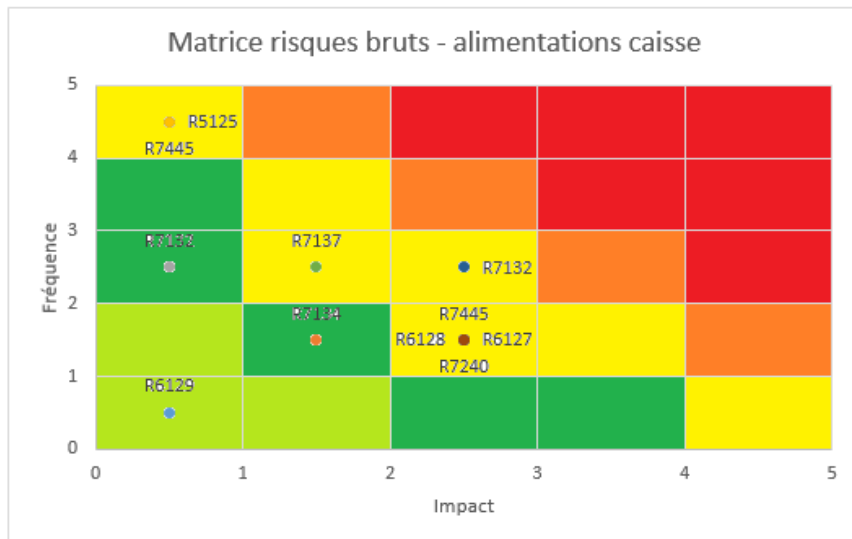
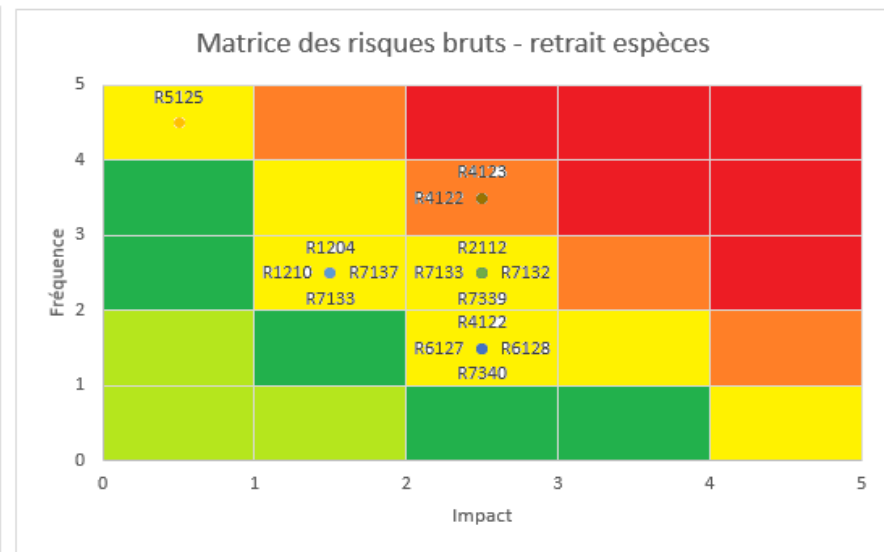
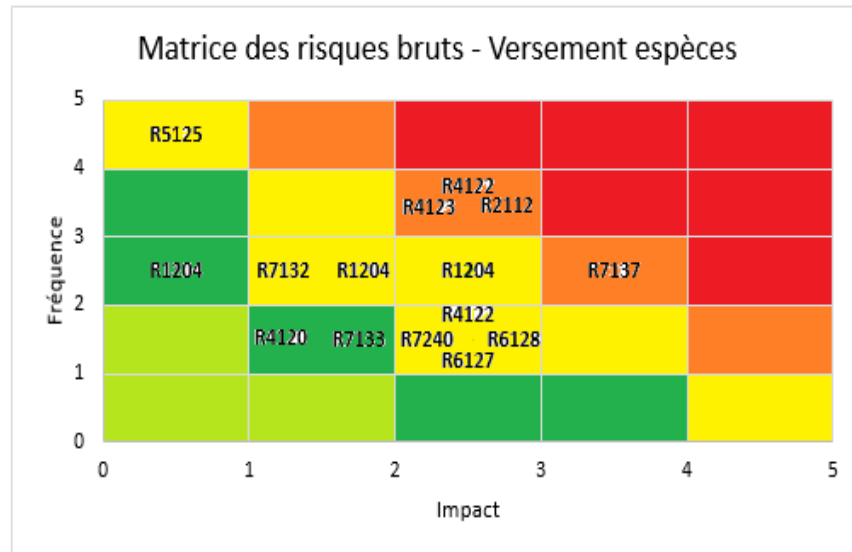


Matrice risques bruts - Ouverture compte client

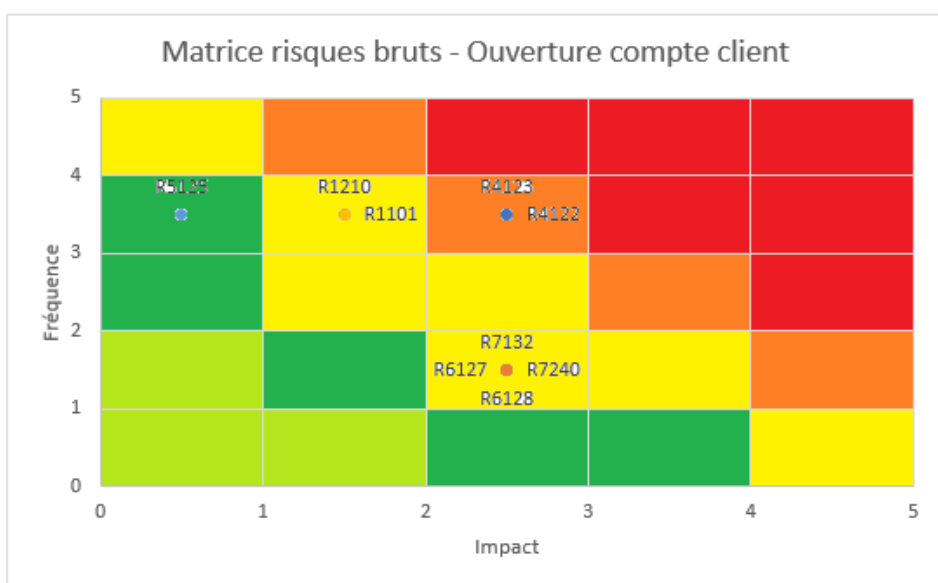
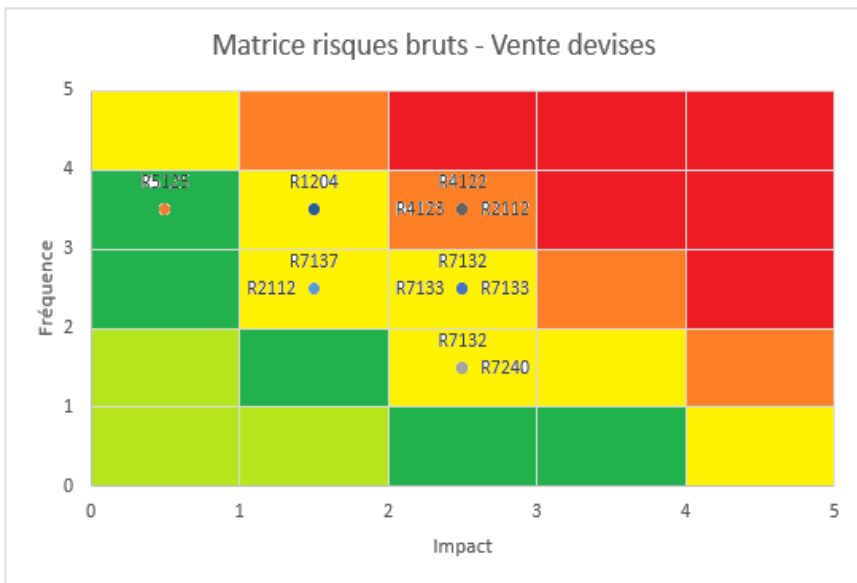
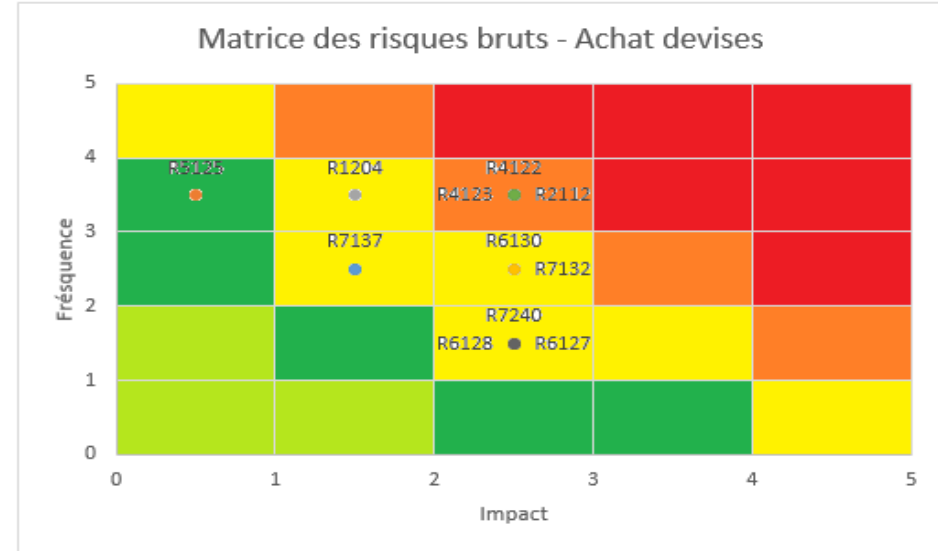
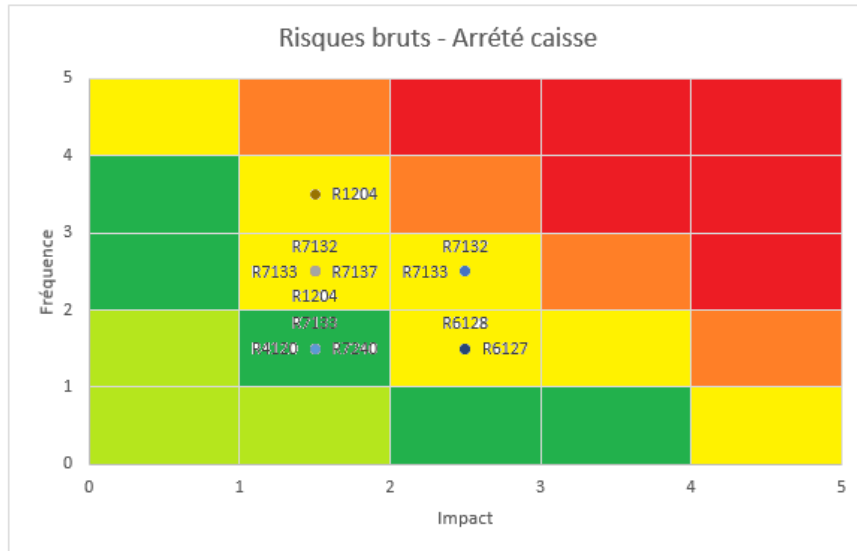


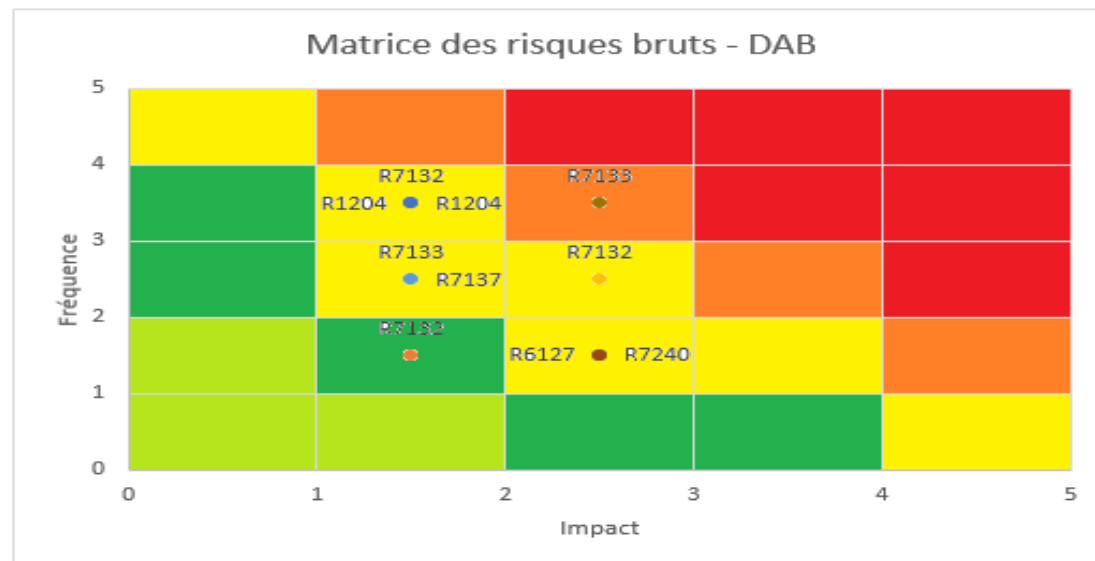
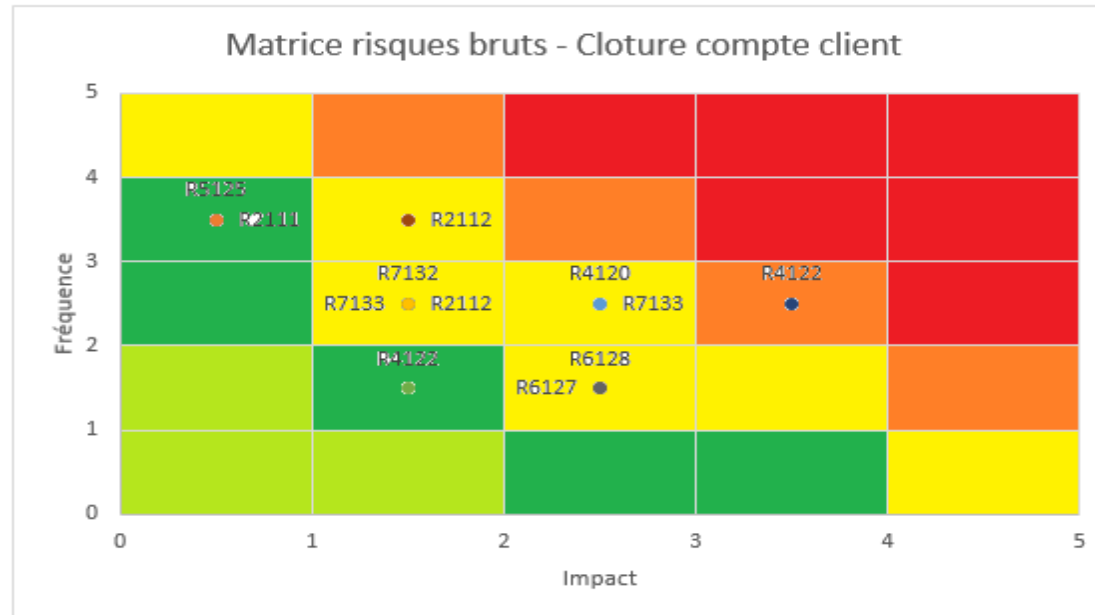


ANNEXE N°12 : HIERARCHISATION DES RISQUES OPERATIONNELS BRUTS



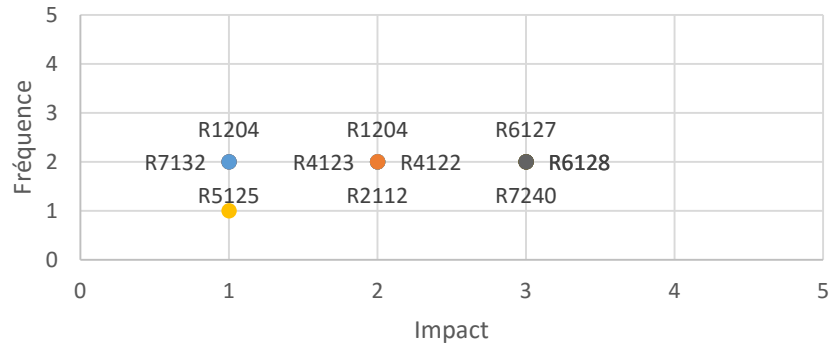




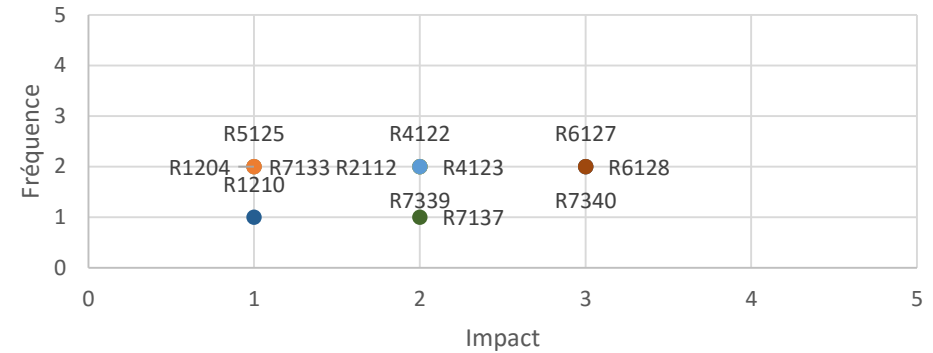


## ANNEXE N°13 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES NETS

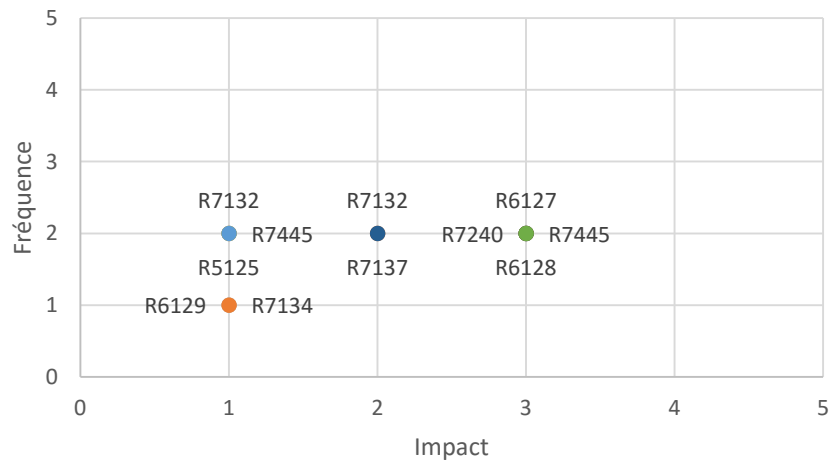
Matrice des risques nets - Versement espèces



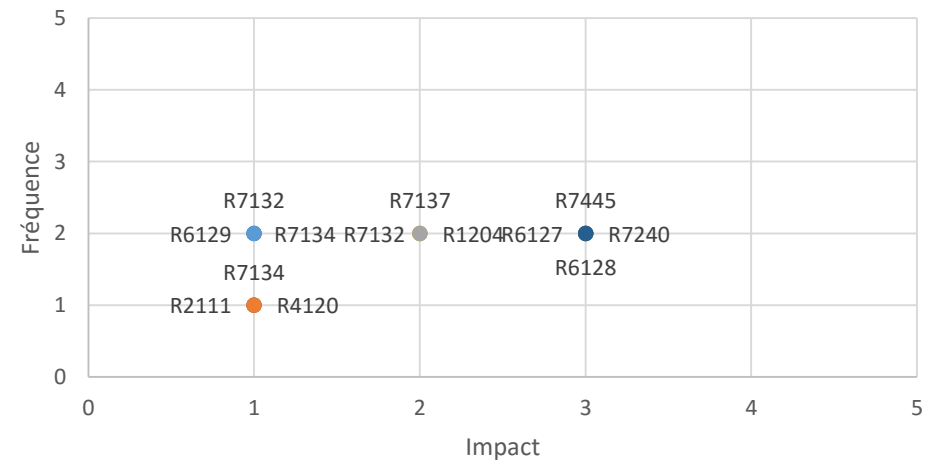
Matrice des risques nets - Retraits espèces

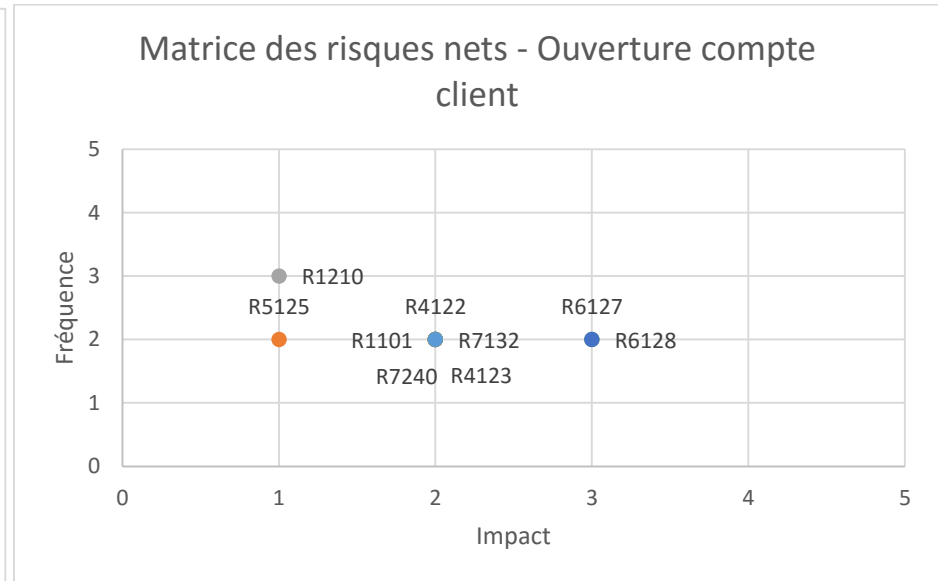
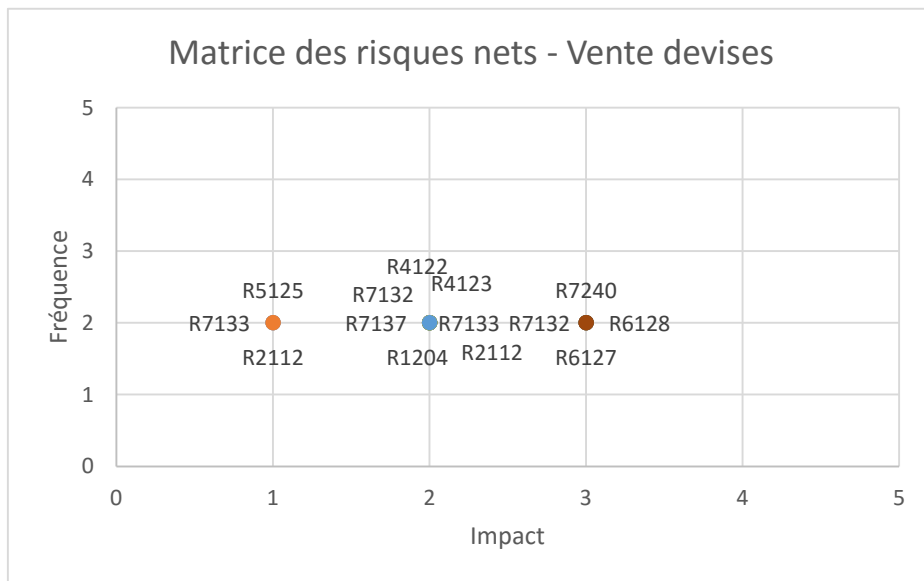
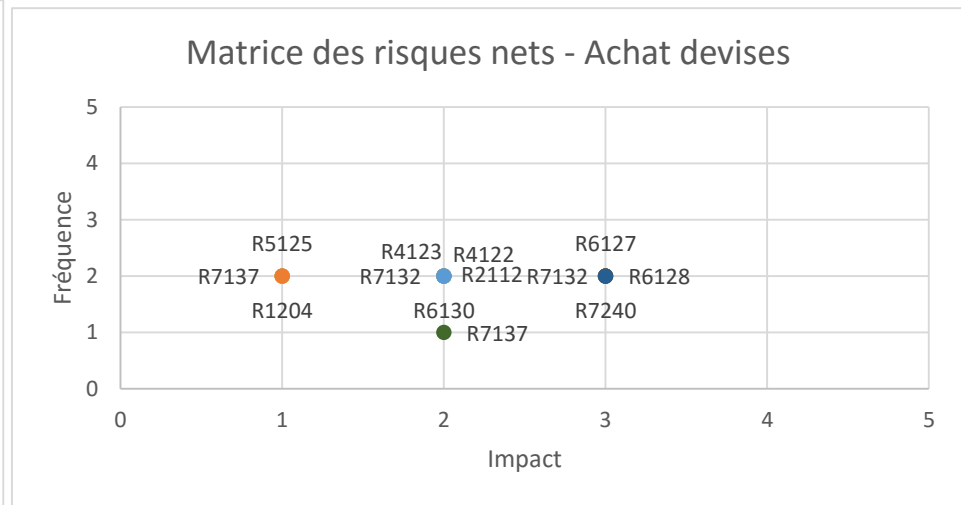
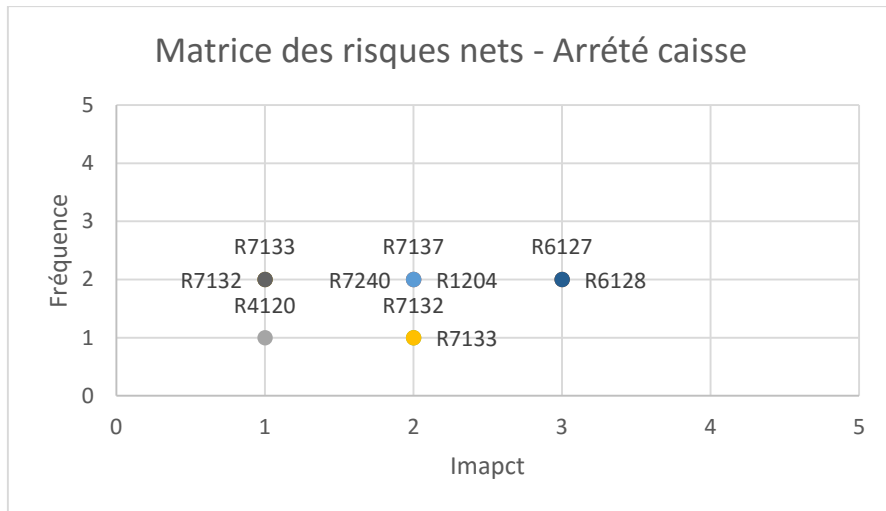


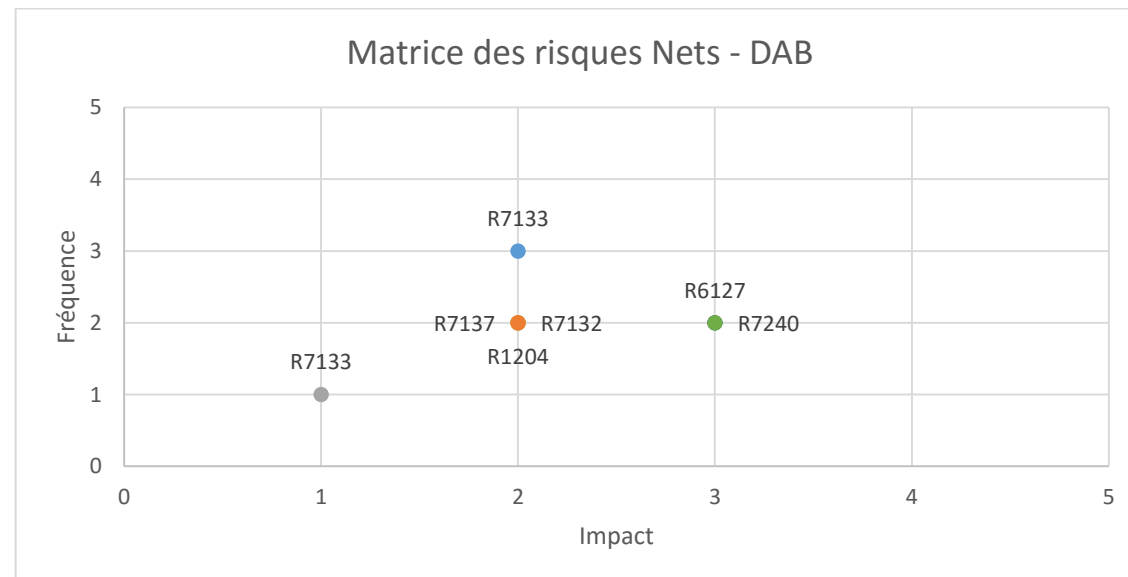
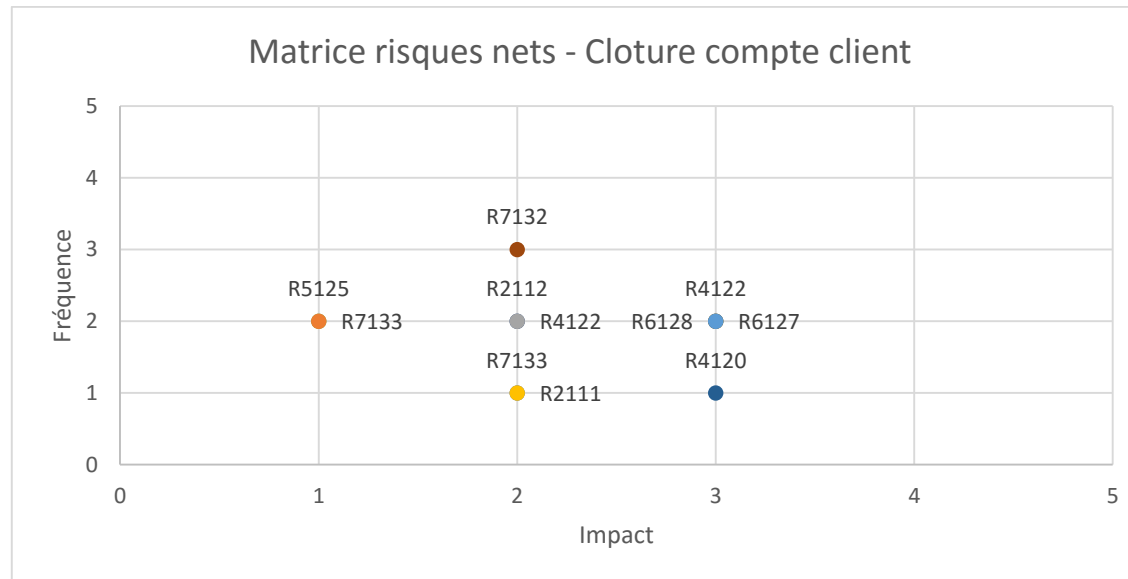
Matrice des risques nets - Alimentation caisse



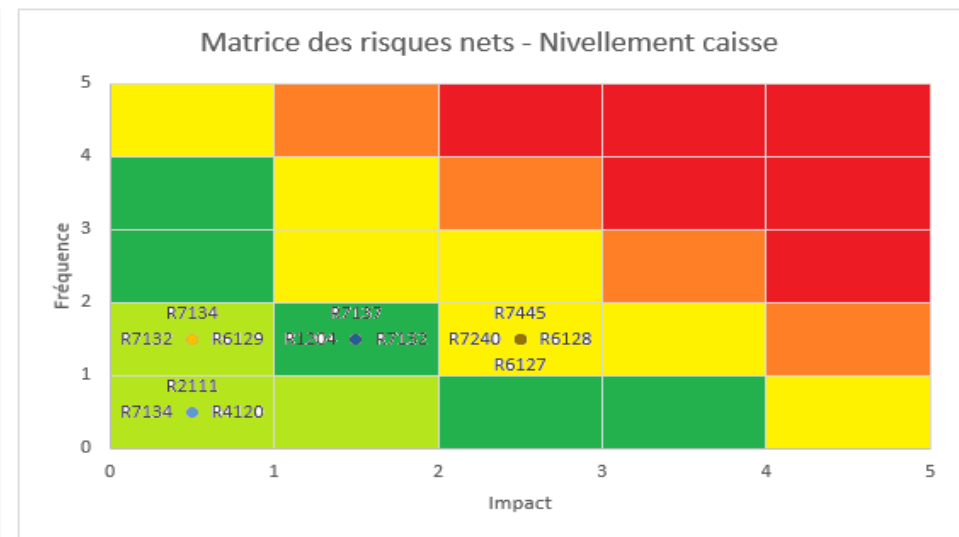
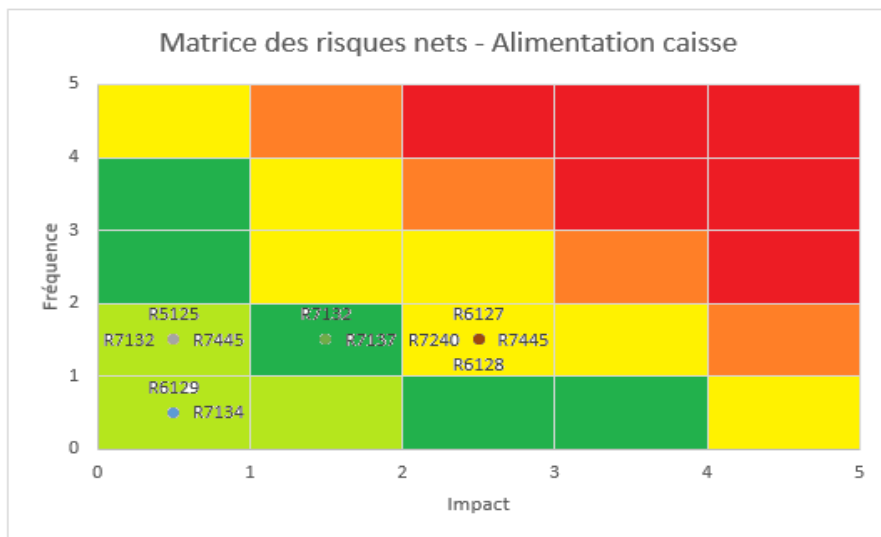
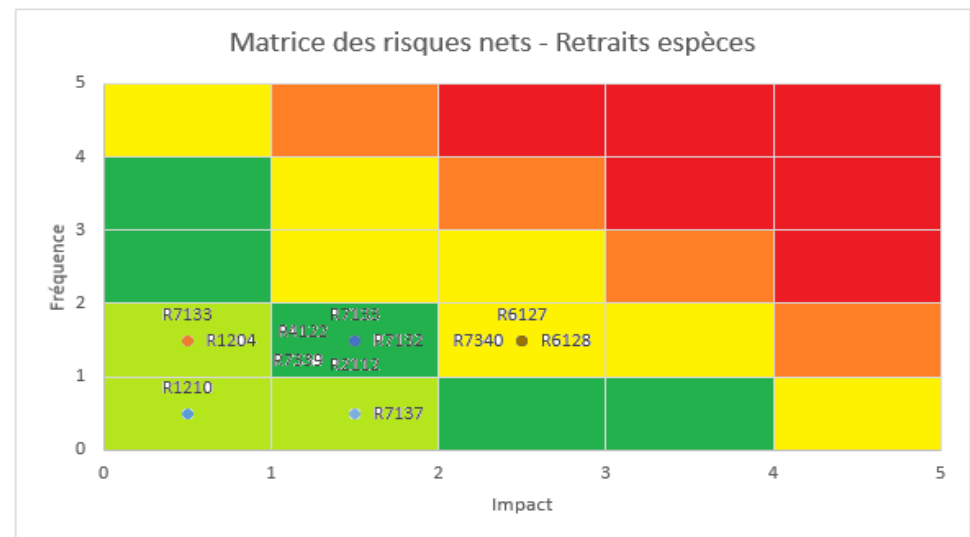
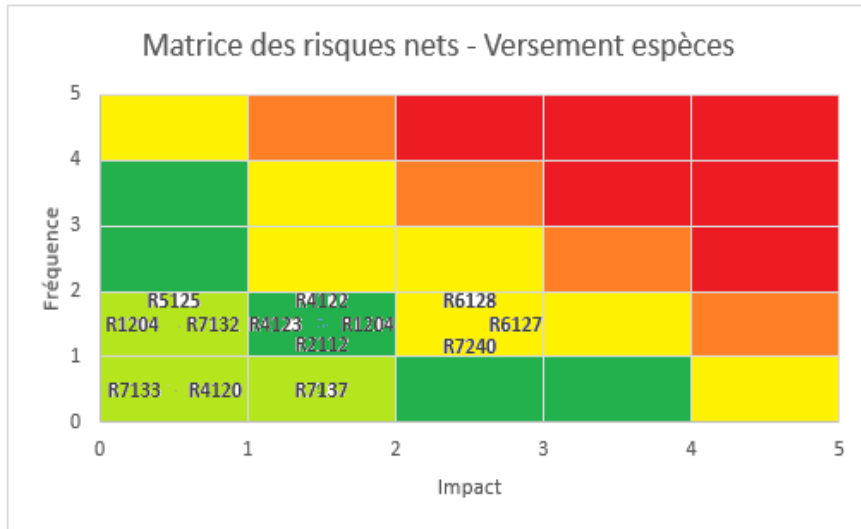
Matrice des risques nets - Nivellement caisse



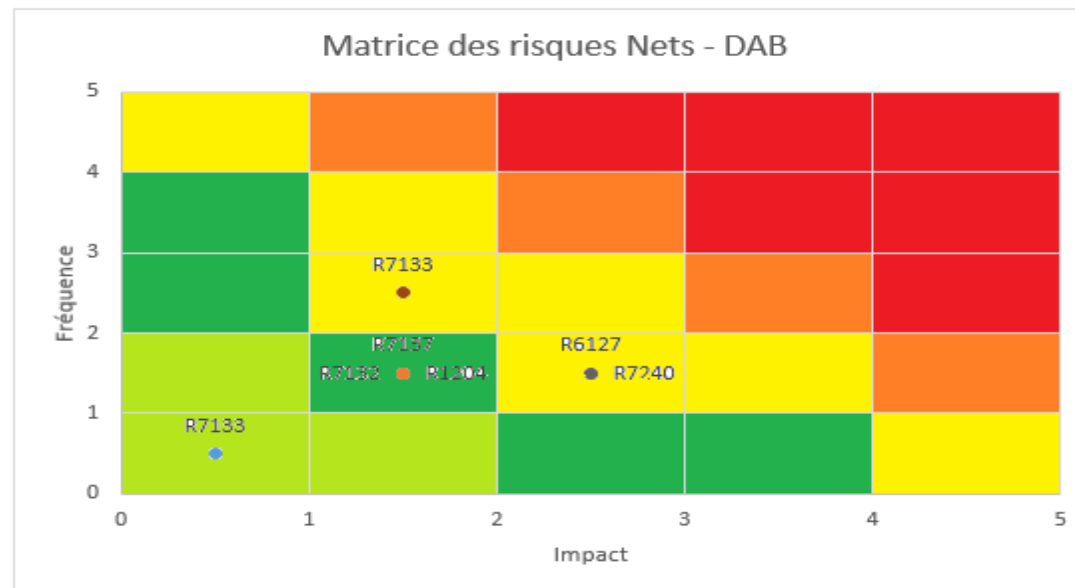
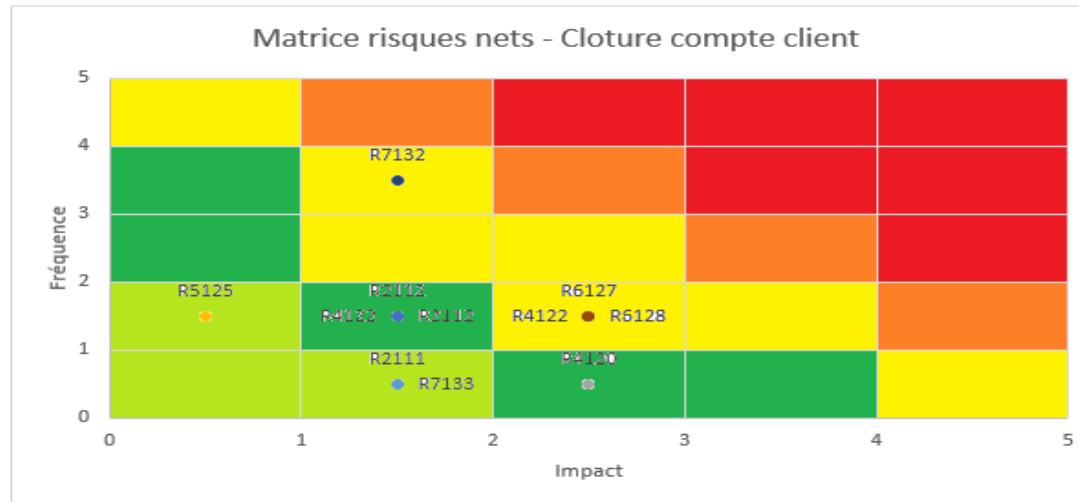




ANNEXE N°14 : HIERARCHISATION DES RISQUES OPERATIONNELS NETS









## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : Concepts et notions du risque operationnel.....	6
Section 1: Activités et risques bancaires .....	6
I.    L’environnement bancaire général.....	6
1.    Qu’est-ce qu’une banque ?.....	7
2.    Rôle des banques.....	7
a.    L’activité bancaire classique .....	7
b.    L’évolution du rôle de la banque.....	8
II.   Notions et généralités sur le risque .....	8
1.    Notion et typologie des risques bancaires.....	9
a.    Le risque de crédit .....	9
b.    Le risque de marché .....	9
i.    Le risque de taux d’intérêt.....	10
ii.   Le risque de change .....	10
c.    Le risque opérationnel.....	10
d.    Les autres risques .....	10
i.    Le risque de liquidité .....	10
ii.   Le risque de réputation .....	10
iii.  Le risque stratégique bancaire.....	11
iv.   Le risque de non-conformité.....	11
v.    Le risque systémique .....	11
2.    Interactions des risques bancaires .....	11
Section 2 : Notions, enjeux et caractéristiques du risque opérationnel .....	12
I.    Définitions du risque opérationnel.....	12
II.   Les différentes catégories de risques opérationnels .....	12
III.  Les spécificités du risque opérationnel.....	13
IV.  Exemples des pertes inhérentes aux risques opérationnels.....	14
1.    La banque Barings (1996).....	14
2.    La Societe Générale (2008).....	15
Section 3 : Gestion de risque opérationnel selon le cadre réglementaire .....	15
I.    Norme ISO 31000.....	16
II.   Cadre de la réglementation prudentielle bancaire .....	17
1.    Accord de BALE II.....	17

2.	Les méthodes de calcul d'exigence en fonds propres .....	18
a.	L'approche des indicateurs de base .....	19
b.	L'approche standard .....	19
c.	L'approche des mesures avancées (ama) .....	20
3.	Sound practices .....	21
III.	Le risque opérationnel et la réglementation tunisienne .....	23
CHAPITRE II : Demarche de conception d'une cartographie des risques operationnels .....		27
Section 1 : Concept de la cartographie des risques .....		27
I.	Définitions de la cartographie des risques .....	27
II.	Les types de cartographie des risques .....	28
1.	La cartographie globale.....	28
2.	La cartographie thématique.....	29
III.	Les motivations de la mise en place d'une cartographie des risques .....	29
IV.	Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques .....	30
Section 2 : La mise en place de la cartographie des risques opérationnels .....		30
I.	Synthèse des démarches de différents auteurs.....	31
II.	La phase de planification.....	31
1.	Identification des risques opérationnels .....	31
a.	Les approches d'identification des risques .....	32
b.	Les outils d'identification des risques.....	33
c.	Les techniques d'identification des risques .....	34
2.	Evaluation des risques bruts.....	35
3.	Hierarchisation des risques bruts .....	36
4.	Identification et appréciation des contrôles internes existants.....	36
5.	Evaluation des risques résiduels .....	37
6.	Hierarchisation des risques résiduels et formation de la cartographie des risques	37
Section 3 : Utilisation et suivi de la cartographie des risques .....		38
I.	Elaboration d'un plan d'action .....	38
1.	Eviter le risque .....	38
2.	Transférer le risque .....	38
3.	Accepter le risque.....	39
4.	Réduire le risque .....	39
II.	Le suivi des actions de traitement des risques .....	39
III.	Plan de continuité d'activité.....	39
IV.	La cartographie des risques au service de l'audit interne .....	41

CHAPITRE III : Elaboration d'une cartographie des risques au sein des points de vente de la banque de l'habitat .....	44
Section 1 : Présentation de la structure de parrainage .....	44
I.    Présentation de la banque de l'habitat.....	44
II.   Activité et performance de la banque .....	45
1.  Les dépôts .....	45
2.  Les crédits .....	46
3.  Le produit net bancaire .....	47
4.  La productivité .....	47
5.  La qualité de portefeuille .....	48
6.  La rentabilité .....	49
Section 2 : Méthodologie de l'étude .....	49
I.    Le modèle d'analyse.....	49
II.   Les outils de collecte des données .....	51
1.  L'interview .....	51
2.  L'observation directe .....	51
3.  L'analyse documentaire .....	51
III.  L'analyse des données.....	52
1.  Le tableau d'identification des risques .....	52
2.  Questionnaire du contrôle interne .....	52
3.  Les tests de conformité .....	52
Section 3 : Identification et évaluation des risques opérationnels .....	52
I.    Phase de préparation.....	52
1.  Périmètre du travail.....	52
2.  Description et analyse des processus étudiés .....	53
3.  La nomenclature des risques opérationnels .....	56
II.   Phase de réalisation .....	60
1.  Identification du risque opérationnel lie aux opérations de l'agence.....	60
2.  Evaluation des risques : cotation par la méthode Scorecards .....	60
3.  Hiérarchisation des risques bruts .....	64
4.  Evaluation du dispositif de maitrise des risques .....	66
5.  Evaluation des risques opérationnels nets.....	70
6.  Classification des risques .....	71
III.  Cartographie globales des risques.....	74
IV.  Mesure de fonds propres règlementaires .....	76

Section 4 : Synthèse des résultats et recommandations.....	77
I. Synthèse des résultats .....	77
II. Insuffisances et recommandations .....	80
1. Insuffisances .....	81
2. Recommandations.....	81
CONCLUSION GENERALE .....	83
BIBLIOGRAPHIE .....	86
ANNEXES .....	88
TABLE DES MATIERES .....	123