

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**Thème :**

**La cartographie des risques opérationnels du processus de  
crédit d'investissement**

**Etude de cas : la Banque de Développement Locale (BDL)**

**Réalisé par :**

Mlle. Atika Nour El Houda BOUARARA

**Encadré par:**

Mme. Fella BEKHOUCHE

Maître de conférences (A)

à EHEC Alger

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2022**

## Résumé

Les banques et les établissements financiers ont un environnement qui est en perpétuel changement vu le développement continu de la technologie ainsi que les besoins et les attentes des clients qui évoluent de plus en plus, tout ça a mis l'activité bancaire face à plusieurs risques notamment le risque opérationnel.

L'importance de cette activité réside dans le financement de l'économie .le crédit d'investissement reste un des mécanismes fondamentaux de la vie économique et de la croissance mais il est soumis à des risques opérationnels.

D'où la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels demeure un outil efficace pour le pilotage et la gestion des risques afin de réduire leur niveau.

**Mots clés :** La banque, risque opérationnel, cartographie des risques opérationnels, crédit d'investissement

## **Abstract**

Banks and financial institutions have an environment that is constantly changing, given the continuous development of technology as well as the needs and expectations of customers who are evolving more and more, all of this has put the banking activity in the face of several risks including operational risk.

The importance of this activity lies in the financing of the economy. Investment credit remains one of the fundamental mechanisms of economic life and growth, but it is subject to operational risks.

Hence the implementation of an operational risk map remains an effective tool for the management and management of risks in order to reduce their level.

**Key words:** The bank, operational risk, mapping of operational risks, investment credit

## ملخص:

تتمتع البنوك والمؤسسات المالية ببيئة تتغير باستمرار نظرًا للتطور الدائم للتكنولوجيا وكذلك احتياجات وتوقعات العملاء التي تزداد أكثر فأكثر ، كل هذا وضع النشاط المصرفي في مواجهة العديد من المخاطر ، على وجه الخصوص المخاطر التشغيلية.

تكمن أهمية هذا النشاط في تمويل الاقتصاد ، ويبقى الائتمان الاستثماري أحد الآليات الأساسية للحياة الاقتصادية والنمو ، لكنه يخضع لمخاطر تشغيلية.

ومن ثم فإن تنفيذ خريطة المخاطر التشغيلية يظل أداة فعالة لإدارة وإدارة المخاطر من أجل تقليل مستوياتها.

**الكلمات المفتاحية:** البنك ، المخاطر التشغيلية ، خرائط المخاطر التشغيلية ، القرض الاستثماري

## *Dédicace*

*Je dédie le fruit de ce travail à:*

*Mes très chers parents qui m'ont toujours soutenue et qui sont la source de ma force, que dieu leurs procurent bonne santé et longue vie;*

*A mes sœurs, ZINA AMIRA AYA ;*

*Mon oncle, Benhawa ;*

*Toute ma famille ;*

*A mes amis un par un ;*

*Ma chère copine ROKIA ;*

*Cher MOHAMED ;*

*A Ceux qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail.*

# **Remerciements**

*D'abord grâce à Dieu que nous avons pu accomplir ce modeste travail.  
Au terme de la rédaction de ce mémoire nous tenons à remercier tous ceux qui  
nous ont prêté main forte.*

*Je tiens à remercier, tout d'abord et avant tout, ma famille : mon père, ma mère,  
mes sœurs pour la confiance qu'ils m'ont accordée, leur soutien et leurs  
encouragements indéfectibles tout au long de mes études.*

*Je voudrais adresser ma gratitude à Mme « Fella BEKHOUCHE » mon  
encadrante de mémoire qui a accepté de m'encadrer, je lui offre mes vifs  
remerciements les plus chaleureux pour son aide, ses conseils, son suivi et son  
soutien tout au long de mon travail de recherche.*

*Je remercie les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer  
et d'examiner le travail.*

*J'aimerai aussi remercier mon tuteur de stage monsieur Djoubair BAOUIA le  
chef de département central Risques Opérationnels « DRO », de bien  
m'accueillir. Ainsi monsieur Bilel TALEB le directeur de risque financier au  
sein de la BDL.*

*Mes vifs remerciements pour MS. Moussa LAROUI de la bibliothèque de l'école  
supérieure des banques (ESB).*

*Et finalement mes remerciements à tous Les professeurs et le corps  
pédagogique de l'Ecole des hautes études commerciales qui nous a permis de  
nous former tout au long de ces dernières années.*

### *Liste des Tableaux*

<b>N° :</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>I.1</b>	LIGNES DE METIER	31
<b>I.2</b>	Facteur bêta ( $\beta$ ) par ligne d'activité pour l'Approche Standard	35
<b>II.1</b>	Comparaison entre l'approche « Top-Down » et « Bottom-up »	58
<b>II.2</b>	les échelles de mesure	61
<b>III.1</b>	L'examen de dossier de crédit	83
<b>III.2</b>	Les risques génériques par catégories d'événements	85
<b>III.3</b>	L'échelle de la gravité et la fréquence	86
<b>III.4</b>	Les résultats du questionnaire	86
<b>III.5</b>	Echelle de cotation de dispositif de maitrise des risques	94
<b>III.6</b>	Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape examen de la	94
<b>III.7</b>	Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape étude et analyse de la	95
<b>III.8</b>	Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape prise de décision	96
<b>III.9</b>	Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape mise en place de crédit	96
<b>III.10</b>	Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape recueil des garanties	97
<b>III.11</b>	Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape mobilisation du crédit	97
<b>III.12</b>	Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape suivie du crédit	98
<b>III.13</b>	Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape remboursement du crédit	98
<b>III.14</b>	Consolidation des notes des risques par étape	99
<b>III.15</b>	Consolidation des notes de risques par risques	101
<b>III.16</b>	Cartographie des risques opérationnels du crédit d'investissement au sein de la BDL	103

### *Liste des Figures*

<b>N° :</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>I.1</b>	Le mécanisme d'une opération de crédit-bail	19
<b>II.1</b>	Les trois approches de la cartographie des risques selon REJESKI	42
<b>II.2</b>	Analyse de risqué	42
<b>II.3</b>	Processus de management selon Deming	47
<b>II.4</b>	Boucle de la cartographie des risques	48
<b>II.5</b>	Matrices de la cartographie des risques	51
<b>II.6</b>	Le principe général de fonctionnement des deux approches	55
<b>II.7</b>	Evaluation du risque brut	62
<b>II.8</b>	Représentation graphique à double échelle des risques (digramme à deux axes)	66
<b>II.9</b>	Diagramme Kiviat des risques.	67
<b>III.1</b>	Organigramme de département risques opérationnels	<b>71</b>
<b>III.2</b>	Présentation en schéma des pourcentages des risques bruts et taux de concentration des risques par étape	<b>100</b>
<b>III.3</b>	Présentation des pourcentages de concentration des risques opérationnels	<b>101</b>

## *Liste des Annexes*

<b>N° d'Annexe</b>	<b>Titre de l'annexe</b>	<b>Page</b>
<b>A.1</b>	Le guide d'entretien	113
<b>A.2</b>	Le questionnaire	115
<b>A.3</b>	L'organigramme de BDL	130
<b>A.4</b>	Modèle d'un rapport de crédit (avis favorable)	131

### *Liste D'abréviation*

<b>CMC</b>	Conseil de Monnaie et de Crédit
<b>AEBF</b>	Agent Economique à Besoin de Financement
<b>ADM</b>	Avances sur Délégation de Marché
<b>CNC</b>	Créances Nées Constatées
<b>ANSEJ</b>	Agence National de Soutien à l'Emploi de Jeunes
<b>CNAC</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
<b>ANJEM</b>	Agence National DE Gestion du Microcrédit
<b>CMT</b>	Crédit à Moyen Terme
<b>SICOMI</b>	Sociétés Immobilières pour le Commerce et L'industrie
<b>BIA</b>	Basic Indicator Approach
<b>SA</b>	L'approche Standardisée
<b>AMA</b>	Advanced Measurement Approach
<b>LDA</b>	Loss Distribution Approach
<b>RDCA</b>	Risk Drivers and Control Approche
<b>CRC</b>	Comité Régionale de Crédit
<b>DFE</b>	Direction de Financement des Entreprises
<b>TCR</b>	Tableau de Compte de Résultat
<b>LAC</b>	Lettre d'Autorisation de Crédit

:

# ***Sommaire***

<b><i>Introduction Générale</i></b> .....	01
<b><i>Chapitre I : Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels</i></b> .....	05
Section 01 : Concept de base sur les crédits bancaires .....	06
Section 02 : Notion sur les risques bancaires .....	23
Section 03 : Spécificité de risque opérationnel .....	28
<b><i>Chapitre II : La cartographie des risques opérationnels</i></b> .....	39
Section 01 : Généralités sur la cartographie des risques .....	40
Section 02 : Comment concevoir et déployer une stratégie de la cartographie des risques .....	47
Section 03 : Méthodologie de conception de la cartographie des risques opérationnels ..	54
<b><i>Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL</i></b> .....	68
Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil .....	69
Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête .....	76
Section 03 : Cartographie des risques opérationnels liée au processus «Crédit d'investissement .....	83
<b><i>Conclusion Générale</i></b> .....	107

# Introduction Générale

### **Introduction Générale :**

« *La seule chose qui ne change pas, c'est que tout change dans le temps* »

Le caractère de plus en plus imprévisible et volatil du monde qui nous entoure est appliqué à toutes les personnes et les organisations, ces dernières devaient s'adapter en permanence au changement.

La banque comme toute organisation joue un rôle important en tant qu'intermédiaire financier entre les agents qui ont besoin de financement et ceux qui ont la capacité de financer ; En d'autre terme, elle collecte les dépôts et les transforme sous forme des crédits aux différents agents économiques (entreprises, ménage etc.) et contribuer dans le financement de l'économie.

Le domaine bancaire connaît une mutation qui devrait se traduire par bancarisation plus importante et par des opérations plus rapides surtout face à la compétition et l'évolution technologique auxquelles la banque est confrontée. Ces transformation permanentes dans le système bancaire mettent l'activité bancaire dans le cœur des risques et donnent naissance, de plus en plus, à des risques menaçants et freinent son avancement.

Ces différents risques à savoir le risque crédit, le risque de non-conformité, le risque de concentration, le risque opérationnel etc. engendrent des dysfonctionnements et des pertes probables dans la banque en raison leur sous-estimation, leur mauvaise gestion et leur non-maîtrise.

En particulier, le risque opérationnel devient aujourd'hui la préoccupation majeure de toutes les banques qui ont mis l'accent sur l'importance de sa prise en considération malgré son existence dès la naissance de l'activité bancaire mais il est considéré comme un concept récent dans le réseau bancaire puisque les établissements financiers jusqu'à ces dernières décennies qu'ils sont commencés à mettre en œuvre tout un dispositif spécifique au traitement de ce risque. Ce dispositif qui est introduit par le comité de **Bâle** qui a exigé à la banque à appliquer de nouvelles pratiques qui intègrent le risque opérationnel dans le calcul des exigences de fonds propres ainsi les différents ratios comme le ratio de solvabilité.

Pour l'Algérie la notion de risque opérationnel et très récente, elle est nait avec la promulgation de la réglementation **(11-08)** relative au contrôle interne des banques et établissements financiers par la Banque d'Algérie. Ce risque qui est soumis à des difficultés de gestion vu que son identification se fait d'une façon subjective, d'où la nécessité de mettre en place une cartographie des risques opérationnels.

La cartographie des risques opérationnels est un outil puissant d'analyse et un outil de pilotage qui est considéré comme un tableau de bord permettant une évaluation permanente des risques. Elle est une démarche qui commence par l'identification, hiérarchisation selon la gravité, évaluation des risques et se termine par la mise en place d'un plan d'action afin de bien les maîtriser.

La cartographie des risques est l'un des instruments les plus importants de processus de gestion de processus des risques qui a pour objectif de maîtriser les risques afin que l'activité bancaire déroule dans un environnement sain et sécurisé pour être efficace et performant.

Pour l'étude de la cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement, la Banque de Développement Local (**BDL**) était l'environnement approprié pour notre recherche puisque cet instrument est un projet récent initié au sein de la banque au cours de ces deux dernières années.

Nous avons choisi ce sujet pour plusieurs raisons, dont les plus importantes sont :

- Un sujet d'actualité qui intéresse les banques dans un premier lieu, afin de les orienter vers des actions correctives et de maîtrise des risques.
- Pour notre motivation à aborder ce sujet puisqu'il reste un projet en plein développement.
- L'importance de la notion de risque opérationnel ainsi que sa cartographie avec les limites des recherches sur ce sujet et plus particulièrement pour le crédit d'investissement.

Tout au long de notre présent travail de mémoire nous nous sommes intéressées à étudier la contribution de la mise en place de la cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement à son déroulement, de ce fait nous essayons de répondre à la problématique suivante :

**« Quelle est la contribution d'une cartographie des risques opérationnels dans le déroulement du processus des crédits d'investissement? »**

De cette question centrale, découlent les questions subsidiaires suivantes :

- La cartographie des risques opérationnels aide-t-elle dans la gestion de crédit d'investissement ?
- La cartographie des risques oriente-t-elle le risque manager dans sa prise de décision en terme d'octroi de crédit d'investissement?

Nous avons essayé d'apporter de premières réponses à ces questionnements, nous avons donc émis les hypothèses suivantes :

- **H01** : la cartographie des risques opérationnels aide dans la gestion du crédit d'investissement.
- **H02** : la cartographie des risques opérationnels oriente le risque managé dans la prise de décision d'octroi de crédit d'investissement.

Cette étude va nous permettre d'abord de découvrir un nouveau concept qui est la cartographie des risques opérationnels, ensuite elle va nous permettre de comprendre la contribution de cette cartographie dans la gestion du crédit d'investissement.

Enfin, elle nous donne l'opportunité de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises et se formaliser avec cet outil de maîtrise des risques.

Dans notre travail nous nous sommes basées sur deux types d'approches méthodologiques à savoir l'approche descriptive et l'approche analytique.

La première approche descriptive qui nous a permis d'apporter une vision globale et une connaissance de la cartographie des risques opérationnels pour un crédit d'investissement en se basant sur une étude littéraire en recourant à la recherche documentaire grâce à des livres, articles universitaires, réglementation et des études faites auparavant.

La deuxième approche analytique qui nous a permis de présenter et encadrer notre étude empirique et cela à travers la méthode analytique mixte, toute en se basant sur des outils statistiques tels que le questionnaire et l'entretien.

Nous avons opté pour une démarche déductive puisque nous avons mis auparavant des hypothèses et nous allons essayer de tirer des conclusions pour déterminer leurs validités.

Pour rédiger ce présent travail, nous l'avons départagé en trois chapitres, les deux premiers sont consacrés au cadre théorique de l'étude ensuite le troisième est consacré à l'étude empirique qui exploite les données existantes sur terrain.

D'abord le chapitre I : intitulé « **Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels** », à travers lequel on va se familiariser avec les différents concepts de crédits bancaires, et dans un deuxième point les différents risques auxquels sont confrontées les banques et finalement le risque opérationnel.

Ensuite, il est nécessaire de s'approcher plus vers l'objectif de l'étude, ce sera l'objet du deuxième chapitre intitulé « **la cartographie des risques opérationnels** » qui est devisé en trois sections dont la première est consacrée à des généralités sur la cartographie des risques, la seconde sur comment concevoir et déployer une cartographie des risques et enfin la troisième section qui présente la méthodologie de conception de la cartographie des risques opérationnels à travers ses différents approches.

Enfin, nos résultats théoriques doivent être enrichis par une sortie sur terrain pour effectuer une étude de cas qui sert à confirmer ou bien infirmer les hypothèses rédigées au début, cela est organisé dans un troisième chapitre dont la première section fournit une présentation générale de l'organisme d'accueil notre organisme d'accueil est indiqué auparavant la Banque de Développement Locale (**BDL**) tandis que la seconde section est consacrée aux méthodologies de l'enquête et enfin la troisième section qui présente la cartographie de risques opérationnels liés au processus de crédit d'investissement.

# Chapitre I

Généralités sur les crédits bancaires et environnement  
et contexte des risques opérationnels

**Chapitre I :**  
***Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels***

---

La banque autant qu'une entité et intermédiaire entre les agents à besoin de financement et ceux à capacité de financement a pour mission principale l'octroi de crédits.

À l'exercice de ses activités et par l'effet de l'incertitude, la banque est face à plusieurs risques qui vont freiner l'avancement de ses opérations envers ses différents clients dont le risque opérationnel représente une contrainte récente pour toutes les banques.

Dans ce chapitre nous vous donnons un aperçu sur les crédits bancaires et sur les différents risques auxquels la banque peut faire face en se basant notamment sur le risque opérationnel et ce à travers les sections suivantes :

- **Section 01** : concept de base sur les crédits bancaires
- **Section 02** : Notion de risques bancaires
- **Section 03** : spécificité de risque opérationnel

## **Section 01 : concept de base sur les crédits bancaires :**

Le crédit est un mot d'origine Italien « Crédéré » qui signifie faire confiance. Il est un engagement envers un organisme bancaire ou tout établissement de crédit par lequel le client (le débiteur) doit rembourser une somme d'argent octroyé par ces derniers avant la date d'échéance (une date déterminée au préalable), plus une rémunération sous forme d'intérêt.

«Faire crédit, c'est faire confiance ; c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien, ou un bien équivalent, vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service »<sup>1</sup>

### **1. Définition de crédit :**

Sur le plan économique et juridique :

#### **1.1. Définition économique :**

Le crédit se définit comme l'« opération par laquelle une personne met ou fait mettre une somme d'argent à disposition d'une autre personne en raison de la confiance qu'elle lui fait »

En finance, c'est une opération par laquelle un détenteur de fonds les met à la disposition d'une personne dans le besoin pendant une certaine durée moyennant une rémunération sous forme d'intérêt couvrant le temps et le risque.

Selon **FISHER**, le crédit rend capable un homme de contrôler temporairement plus de richesse que ce qu'il possède. Donc le crédit est la métamorphose des capitaux stables en capitaux circulants.

Le crédit est très important pour l'activité économique ; c'est le moteur de la création de la richesse .il nécessite l'existence ou la récompense de quatre piliers mutuellement indispensables, à savoir le temps, la confiance, le risque et la garantie.

#### **1.2. Définition juridique (selon le CMC) :**

«Constitue une opération de crédit tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - PETIT-DUTAILIS (Georges) : Le risque du crédit bancaire, édition Riber, 1967, P18.

<sup>2</sup> - Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, article 112.

## **2. Les caractéristiques de crédit :**

Le crédit bancaire a pour objectif de financer les AEBF ; généralement les ménages et les entreprises ;

Les ménages contractent des crédits immobiliers ou à la consommation auprès de leurs banques ou autres établissements financiers (pour l'acquisition d'une voiture ou de l'électroménager à titre d'exemple).

Les entreprises empruntent pour financer leurs investissements, soit à court terme au regard de leur cycle d'exploitation (pour assurer le bon fonctionnement de leur activité au quotidien), soit à long terme (à titre d'exemple, l'achat de machines et de matériel informatique).

Il s'appuie sur trois supports à savoir <sup>1</sup> : La confiance, l'élément temps et le risque.

### **2.1. La confiance :**

La confiance nécessite du temps, c'est pour cette raison que les banquiers ne font pas une aide financière pour les entreprises qui se sont récemment inscrites à leurs guichets. En effet, il faut préciser que s'il y a un problème de confiance du banquier envers le client, le même problème apparaîtra dans l'autre sens, et le client a le droit de demander à son banquier de connaître son activité, faire preuve de compétence et de conscience des risques. De cette confiance mutuelle naît un esprit de partenariat constructif.

### **2.2. L'élément temps :**

Il repose sur le consentement tacite ou l'obligation écrite de l'emprunteur de rembourser l'argent prêté à une certaine date ou à partir d'une date plus ou moins éloignée et pour une durée plus ou moins longue.

Sans une certaine durée, il n'y a pas de crédit, la durée minimale n'est pas connue, la pratique autorise l'octroi de crédits de plusieurs heures, comme les crédits ponctuels. D'une manière générale, on dit crédit à court terme d'une durée inférieure à 1 an, crédit à moyen terme de 1 à 7 ans et crédit à long terme de plus de 7 ans.

### **2.3. Le risque :**

Il est le danger de perte partielle ou totale. En fait, il n'y a pas de crédit totalement sans risque. Le risque est en effet indissociable du crédit.

---

<sup>1</sup> BOUYACOUB. (Farouk) : l'entreprise et le financement bancaire, édition CASBAH, Alger, 2000, p.17.

### **3. Typologie de crédit :**

Le crédit peut être subdivisé selon la durée, le bénéficiaire et la destination (objectif)

- Selon la durée ; il s'agit de crédit à court terme, à moyen terme et des crédits à long terme.
- Selon le bénéficiaire ; on distingue entre les crédits aux entreprises et les crédits aux particuliers.
- Selon l'objectif ; il s'agit de la destination de crédit.

Dans notre mémoire, ça nous a paru rationnel de prendre la subdivision qui fait la distinction selon l'objectif du crédit, on peut selon ce critère faire la classification des crédits proposés par le banquier à sa clientèle comme suit :

- Les crédits d'exploitation ;
- Les crédits d'investissement ;
- Les crédits de commerce extérieur ;

Et puisque notre travail se spécialise dans le crédit d'investissement on va le détailler par la suite

#### **3.1. Les crédits d'exploitation :**

L'entreprise peut rencontrer des difficultés ponctuelles mais récurrentes de trésorerie, soit en raison de la longueur du processus de production, soit en raison de la lenteur du règlement des ventes.

Elle va solliciter de sa banque des crédits à court terme vu la contribution de cette dernière pour pallier à ce besoin au niveau de trésorerie.

Les crédits d'exploitation, ou financements de l'actif cyclique, sont des crédits à court terme d'une durée maximale d'un an.

On distingue deux catégories de crédits d'exploitation :<sup>1</sup>

- **Les crédits par caisse** : Ce sont des financements à court terme qui donnent lieu à une sortie de trésorerie.
- **Les crédits par signature** : Engagement de la banque de mettre de l'argent à la disposition de son client ou d'intervenir financièrement en cas de défaillance de ce dernier

##### **3.1.1. Les crédits par caisse:**

Ce sont les crédits accordés par une banque qui autorise son client à débiter son compte courant dans la limite d'un montant maximum autorisé et pour une durée généralement limitée à un (01) an.

---

<sup>1</sup> - BOUYACOUB. (Farouk) :l'entreprise et le financement bancaire, op.cit, p.233

Les crédits par caisse sont considérés comme crédit à court terme, les crédits qui impliquent un décaissement de la part du banquier en faveur de son client et qui lui permet d'équilibrer sa trésorerie à court terme, ils subdivisent en<sup>1</sup>:

- Financement global des actifs circulants de l'entreprise ;
- Financement des valeurs d'exploitation ;
- Financement du poste client.

### **3.1.1.1. Le financement global des actifs circulants**

- **La facilité de caisse** : La facilité de caisse est essentiellement destinée à donner à la trésorerie une élasticité le fonctionnement<sup>2</sup>. Elle est consentie aux entreprises pour leur permettre de pallier de courts décalages entre ses dépenses et ses recettes<sup>3</sup>.

Ces décalages peuvent affecter leur trésorerie à certaines périodes, notamment lors des échéances fournisseurs, des payes du personnel ou de règlement de la TVA.<sup>4</sup>

La facilité de caisse est un concours caractérisé par son utilisation brève et successive, il est de très courte durée (quelques jours par mois)<sup>5</sup>.

- **le découvert<sup>6</sup>** : La notion de découvert est fort imprécise. Les entreprises utilisent généralement ce terme en pensant à une aide bancaire par caisse, plus ou moins longue, sans faire de distinction ni dans le temps, ni dans l'objet entre la facilité et le découvert.

« Un crédit limité et exceptionnel de trésorerie » **article 08 Règlement N° (91-09) Du 14 Aout 1991**. Généralement il est accordé pour une période plus longue que la facilité de caisse (de quelques semaines à quelques mois) il est autorisé dans le cas le propriétaire du compte attend une rentrée de fonds et qu'il souhaite disposer à l'avance des fonds attendus, par exemple règlement d'une indemnité d'assurance.

Un découvert permet à une entreprise de satisfaire temporairement un besoin de fonds de roulement supérieur à ses capacités de fonds de roulement. Dans un concept très classique, il est considéré comme un palliatif venant compléter un fond de roulement temporairement insuffisant.

Il y a lieu de distinguer entre deux formes de découvert, à savoir : le découvert simple et mobilisable :

---

<sup>1</sup> - GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, édité par la Nouvelle Publication Universitaire, Tlemcen, Algérie, 2018, p.77

<sup>2</sup> - ROUYER. (Gérard) et CHOINEL. (Alain) : La banque et l'entreprise, édité par la revue banque, Paris , 1998.p.85.

<sup>3</sup> BOUYACOUB. (Farouk) :l'entreprise et le financement bancaire, op.cit, p.234.

<sup>4</sup> ROUYER. (Gérard) et CHOINEL. (Alain), op.cit, p85.

<sup>5</sup> BOUYACOUB. (Farouk), op.cit, p.234.

<sup>6</sup> GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, op.cit, p.78.

- **Le découvert simple** : Le client a le droit de mettre son compte en mode débit à condition que le montant autorisé rarement qui dépasse quinze jours de volume de transactions. des agios seront déduits du montant utilisé par la suite.
- **Le découvert mobilisable** : il est un découvert matérialisé par des billets souscrit à l'ordre de la banque par le bénéficiaire du crédit<sup>1</sup>. ce qui donne la possibilité à cette dernière de recourir au réescompte auprès de la Banque d'Algérie (ces billets sont des crédits de 90 jours renouvelables).
- **le crédit relais** : Le Crédit relais est une forme de découvert qui est destiné à permettre à l'entreprise d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis<sup>2</sup>.

Cette rentrée de fond peut provenir soit de la cession d'un bien (immeuble au fonds de commerce), soit d'une opération financière (augmentation de capital ou déblocage d'un emprunt obligataire), soit de la TVA payée sur un investissement<sup>3</sup>.

Ce type de crédit est très dangereux car si la revente du bien est lente, le coût devient très élevé car ces crédits sont souvent accordés à des taux élevés.

Les banques ont tendance à limiter l'octroi de ces crédits aux entreprises pour lesquelles des accords de vente ont été signés, ce qui limite le risque de l'opération. Donc l'accord de ce crédit par le banquier est lié à la certitude de la réalisation de l'opération de plus Le montant du crédit accordé doit être inférieur au montant reçu pour éviter une éventuelle surestimation du prix de vente.

- **le crédit de compagne** : L'entreprise peut être confrontée à un écart énorme entre les dépenses qu'elle paie et les revenus qu'elle devrait recevoir.

Elle peut avoir ce que l'on appelle une activité saisonnière :<sup>4</sup>

- L'entreprise peut fabriquer toute l'année et vendre sur une période très courte (Exemple : une distillerie) ;
- L'entreprise peut acheter que sur une période très courte pour vendre toute l'année. (exemple: conserverie) ;
- Exceptionnellement, elle peut aussi supporter une charge importante de trésorerie (lancement d'une compagne de publicité, par exemple).

---

<sup>1</sup> BOUYACOUB. (Farouk) : l'entreprise et le financement bancaire, op.cit, p.235

<sup>2</sup> Ibid. p.235

<sup>3</sup> GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, op.cit, p.79.

<sup>4</sup> ROLLANDE. (Luc Bernet) : principes de technique bancaire, Dunod, Paris, 2004.

**Chapitre I :**  
**Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels**

« Le crédit de campagne est accordée dans le cas où sont saisonniers soit le cycle de fabrication soit le cycle de vente de l'entreprise soit les deux successivement »

Il s'agit d'un crédit d'exploitation par excellence pour l'agriculture, mais certaines activités industrielles ou commerciales, également soumises à des cycles saisonniers, font appel à lui.

Le crédit de campagne permet à ces exploitations et entreprises de faire face aux dépenses de plantation, d'ensemencement, ou encore de fabrication et de stockage en attendant la vente de leurs produits.

- **Le crédit d'embouche:** Le crédit d'embouche est un crédit de campagne particulier. Il permet, à une exploitation d'élevage, d'acheter du bétail et de procéder à son engraissement pour sa revente.

Il se concrétise par la signature de billets à ordre souscrit par le bénéficiaire du crédit, billets qui peuvent être mobilisés sur le marché monétaire.

- **L'avance sur factures :** l'avance sur factures est un crédit par caisse consenti contre remise de factures visées par des administrations ou des entreprises publiques généralement domiciliées aux guichets de la banque prêteuse .le montant de l'avance ne dépasse pas généralement 70 % de montant de chaque facture<sup>1</sup>.

- **L'avance sur créances nées à l'exportation :** L'avance sur créances nées à l'exportation est un crédit par caisse consenti aux exportateurs contre présentation des documents d'expédition.<sup>2</sup>

- **La mobilisation des crédits à Court terme :** Les crédits à court terme mobilisables sont des crédits qui ont fait l'objet d'un accord préalable de la Banque d'Algérie, et d'une souscription de billets à ordre.les billets représentatif de ces crédits sont susceptibles d'être négociés ou pris en pension sur le marché monétaire.

### **3.1.1.2. Financement des valeurs d'exploitation :**

- **L'avance sur marchandise :** « L'avance sur marchandises et un crédit par caisse qui finance un stock, financement garanti par des marchandises remises en gage au banquier »<sup>3</sup>. Elle permet aux clients de payer leurs fournisseurs et de prendre le temps de revendre leur marchandise le plus rapidement possible.

---

<sup>1</sup> GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, op.cit, p.79.

<sup>2</sup> BOUYACOUB. (Farouk) :l'entreprise et le financement bancaire, op.cit, p.236.

<sup>3</sup> Ibid. p.237

**Chapitre I :**  
**Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels**

L'entreprise qui détient des marchandises en stock peut demander à son banquier une avance sur marchandise l'avance sera la plupart du temps garantie par des marchandises qui seront affectés en gage, soit dans les locaux de l'entreprise ou ce qui est plus sur dans des locaux appartenant à un tiers (magasin général par exemple).

- **Le crédit mobilisable :** De telles avances portent beaucoup plus souvent sur des matières premières, que sur des produits finis. Le banquier prévoit une marge entre le crédit consenti est la valeur du gage qui lui est remis .l'importance de la marge et en fonction de la marchandise remise en gage et du secteur d'activité de l'entreprise.
- **L'escompte de warrants :** « Il est une forme de crédit de campagne qui permet d'affecter les marchandises en garantie des avances accordées par la banque »<sup>1</sup>. Cette technique fait bénéficier cette dernière à la foire d'une sûreté réelle et des dispositions du droit cambiaire.

« Le warrant est un effet de commerce revêtu de la signature d'une personne qui dépose, en garantie de sa signature et dans des magasins généraux des marchandises dont elle n'a pas l'utilisation immédiate » l'entreprise et le finance p237. Autrement dit, le warrant est un bulletin de gage qui permet à l'entreprise de bénéficier d'une avance auprès de sa banque. La dépossession, dans le cas de l'entreposage de la marchandise dans un magasin général, est dite parfaite.

Les magasins généraux, tiers détenteur de marchandises, délivrent, en représentation de ses stocks ,un récépissé énonçant le nom, profession, domicile du déposant ainsi que la désignation de la marchandise déposée ,et un bulletin de gage, appeler warrant où sont portés le montant de la créance garantie ( en capital et intérêts), la date de l'échéance, le nom et domicile du créancier. L'ensemble constitue un récépissé warrant.

- **L'avance sur marché public :** Un marché public « est un contrat passé entre un entrepreneur et une administration publique pour la fourniture de biens ou l'exécution de travaux ».

Les entrepreneurs qui détiennent des marchés nantissables peuvent prétendre :<sup>2</sup>

- à des crédits par signatures (cautions marchés) ;
- à des crédits de préfinancement : c'est un financement consenti avant même que les droits à paiement ne soient nés pour l'entreprise, et sur la seule base des besoins déterminés par

---

<sup>1</sup> ROUYER. (Gérard) et CHOINEL. (Alain) : La banque et l'entreprise, op.cit. p103.

<sup>2</sup> BOUYACOUB. (Farouk) :l'entreprise et le financement bancaire, op.cit. p.238.

le plan de financement du marché. ce genre de crédit est rarement octroyé par les banques, compte tenu de l'importance du risque encouru.

- à des avances sur délégation de marché créances nées non constatées : Ce sont des mobilisations de créances relatives à des travaux réalisés par l'entreprise, mais non encore constatés par l'administration.
- à des avances sur délégation de marché, créances nées constatées : Ce sont des mobilisations de créances relatives à des travaux effectués et dûment constatées par l'administration

### **3.1.1.3. Financements de poste de client :**

- **L'escompte commercial :** L'escompte est « une opération qui consiste pour le banquier à racheter une entreprise les effets de commerce donc elle est porteuse (bénéficiaire finale) avant l'échéance et ce moyennant le paiement d'agios, le cédant restant garant du paiement »<sup>1</sup>. Autrement dit L'escompte est « une opération du crédit par laquelle, le banquier met à la disposition du porteur d'un effet de commerce non échu le montant de cette effet (déduction faite des intérêts et commissions) contre transfert à son profit de la priorité de la créance et de ses accessoire »<sup>2</sup>.
  - Il fait intervenir trois parties :<sup>3</sup>
  - L'entreprise bénéficiaire de l'escompte, appelée le cédant ;
  - Le débiteur de l'effet, appelé le cédé ;
  - Le banquier qui est lui, le cessionnaire.
  - Pratiquement le cédant va remettre l'effet à sa banque soit en endossant si le nom du bénéficiaire est déjà indiqué, soit en portant comme bénéficiaire de banquier.
- **La lettre de change relevé (LCR) :** Inexistante en Algérie, la lettre de change relevée n'a pas eu, en Europe le succès attendu, « Il s'agit d'un regroupement des créances détenues sur la clientèle sur une lettre de change relevée par le banquier que le banquier prend globalement à l'escompte ».

Il existe y a deux systèmes de lettre de change :

- la lettre de change papier, qui se rapproche le plus de la lettre de change classique ;
- la lettre de change magnétique qui implique l'utilisation exclusive d'un rapport informatique le crédit de mobilisation des créances commerciales.

---

<sup>1</sup> ROLLANDE. (Luc Bernet) : principes de technique bancaire, op, cit. p211.

<sup>2</sup> BOUYACOUB. (Farouk) : l'entreprise et le financement bancaire, op.cit, p240.

<sup>3</sup> GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, op.cit, p.80.

- **Le crédit de mobilisation des créances commerciales :** Cette forme de crédit n'a pas cours en Algérie (idem page 242 il apparaît avec la nécessité de créer une forme de financements des créances commerciales qui réduirait l'utilisation des l'effet de commerce comme moyen de recouvrement.

Le crédit de mobilisation des créances commerciales donne lieu à la souscription, par l'entreprise bénéficiaire, d'un billet à l'ordre de sa banque, billet qui regroupe les créances nées pendant une période donnée (10 jours) et qui viennent à échéance à des dates voisines (10 jours maximum) .la banque est ce compte alors ce billet représentatif de créances commerciales.

### **3.1.2. Les crédits par signatures :**

Le crédit par signature est un engagement du banquier vis-à-vis des tiers, de remplir les obligations qui leur ont été contractées par certains de ses clients, en cas de défaillance avérée de ces derniers.

Il n'entraîne pas de sortie de fonds, la banque permet uniquement à son client de bénéficier de la qualité de sa signature en s'assurant de son solvabilité. On distingue : les différentes cautions accordées par le banquier, l'aval des effets de commerce ainsi que le crédit documentaire<sup>1</sup>.

#### **3.1.2.1. Les différentes formes de cautions :**

Le cautionnement est un contrat par lequel un tiers appelé caution s'engage envers le créancier à le payer si le débiteur n'exécute pas son obligation.

##### **3.1.2.1.1. Les cautions délivrées dans le cadre de créances fiscales**

- **Obligations cautionnés :** L'obligation cautionnée est une garantie bancaire fournie à l'administration fiscal par l'entreprise, cette dernière peut obtenir des reports de paiement des impôts qui leur sont dus .ce délai peut aller jusqu'à plusieurs mois.
- **Cautions pour impôts contestés :** Cette caution permet aux contribuables qui contestent le montant des impôts et taxes exigibles d'obtenir un paiement différé pour tout ou seulement la partie contestée.

Séduisante par l'entreprise en particulier du fait de la longueur du contention avec l'administration, l'opération l'est beaucoup moins pour la banque dans la mesure où aucune échéance ne peut être fixée à son à son engagement .cette décision pouvons prendre du temps, le banquier de cautionne, par prudence que des très bons clients.

---

<sup>1</sup> GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, op.cit, p.84.

Ainsi la banque s'engage à payer le montant contestée dans le mois qui suit la date de notification de la décision finale

- **Soumission de crédit à l'enlèvement** : Le crédit d'enlèvement et un crédit accordé par l'administration des douanes à l'importateur, il le permet un retrait des marchandises avant la détermination des droits de douane dus ; c'est-à-dire une possession de la marchandise sans obligation de paiement immédiat des droits.

Ce crédit doit être cautionné par la banque et son montant est déterminé et fixé par l'administration des douanes.

- **Obligation cautionnée « douane »** : Il s'agit d'un type de garantie bancaire en vertu de laquelle l'autorité douanière accorde à l'importateur un délai de paiement des droits dont il est redevable.

L'opération de règlement des droits de douane se dénoue :<sup>1</sup>

- Soit par un paiement au comptant des droits dus ;
  - Soit en reportant une nouvelle fois le règlement de ces droits pour une période de quatre mois en souscrivant une obligation cautionnée.
- **Caution à l'admission temporaire** : Cette caution donne aux importateurs la possibilité d'apporter, en suspension des droits de douane, des matières premières et des équipements, afin de les faire subir à la transformation puis de les réexporter dans les six mois suivant l'admission temporaire.
  - **Caution pour exportation temporaire** : C'est le même principe que le précédent, mais dans le sens de l'exportation. Cette caution garantit la réimportation de biens (qui subissent des transformations) ou d'équipements (à réparer) dans un certain délai.
  - **Caution pour soumission** : Est une garantie bancaire qui couvre l'obligation de l'entreprise de présenter un document ou d'accomplir une formalité.
  - **Caution pour soumission contentieuse** : Lorsque l'entreprise fait une fausse déclaration en douane la banque peut lui délivrer une caution pour soumission contentieuse qui va couvrir l'engagement de cette dernière.

#### **3.1.2.1.2. Cautions délivrées dans le cadre de marché public :**

Pour ce type d'engagement par signature particulier, le rôle de l'État n'est plus un créancier fiscal, il devient un fournisseur de travaux ou bien un demandeur de service dans un marché où l'administration passe avec les entreprises.

---

<sup>1</sup> GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, op.cit, p.85.

- **Caution d'adjudication :** C'est un engagement de la banque envers son client qui veut participer à une adjudication de marché

Pour émettre cette caution la banque généralement consentie d'autres types de cautions telles la caution de bonne exécution.

Avant tout la banque est tenue d'évaluer la solvabilité de l'entreprise pour s'assurer que cette dernière dispose de tous les moyens nécessaires à l'exécution dudit marché.

- **Caution de restitution d'acomptes :** La caution de restitution d'acompte permet à l'entreprise de percevoir des acomptes selon les conditions propres au marché considéré .le versement de ces acomptes peut-être subordonnée à la remise d'un engagement bancaire garantissant de restitution ou leur remboursement au cas où le marché ne serait pas exécuté.
- **Caution de bonne exécution :** Aussi appelée caution définitive .C'est une garantie qui assurera à l'administration qu'une entreprise dispose des moyens techniques et financiers pour mieux mener le marché pour lequel elle a été déclaré adjudicataire.
- **Caution de dispense de retenue de garantie :** Une retenue de garantie est un montant déduit par l'administration au moment du mandatement et retenu pendant une certaine période, ce montant n'est restitué à l'entreprise qu'après l'expiration d'un délai qui correspond au risque de voir des défauts apparaître dans le travail effectué. Donc cette déduction sert à garantir ses éventuels défauts.

#### **3.1.2.2. L'aval :**

C'est l'engagement par lequel un tiers se porte garant du paiement d'un effet de commerce soit une lettre de cange ou bien un billet à ordre. L'avaliste est tenu de la même manière que celui dont il est porte garant

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

#### **3.1.2.3. Le crédit documentaire :**

##### **3.1.2.3.1. Définition :**

Le CREDOC ou lettre de crédit représente un crédit par signature, « il est l'engagement pris par la banque de l'importateur de garantir à l'exportateur le paiement des

marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise des documents attestant de l'expédition et de la qualité marchandises prévues au contrat »<sup>1</sup>.

Le schéma de base comprend donc trois parties ; le donneur d'ordre (l'importateur) demande à sa banque émettrice (son banquier) de procéder auprès de la banque nificatrice (la banque de l'exportateur) à l'ouverture d'un CREDOC en faveur de cet exportateur (bénéficiaire)

### **3.1.2.3.2. Les formes de CREDOC :**

Ce type de crédit peut prendre quatre formes ; il peut être révocable ou irrévocable, confirmé ou notifié<sup>2</sup>

- **Crédit documentaire révocable :** Il peut être modifié, annulé ou résilié unilatéralement, c'est-à-dire sans le consentement du bénéficiaire ou même sans préavis jusqu'au moment du paiement par la banque à laquelle la banque émettrice a restitué le crédit documentaire.<sup>3</sup>
- **Crédit documentaire irrévocable :** Il s'agit d'une promesse sans retour, et le banquier ne peut revenir sur sa promesse, quelle que soit l'évolution de la situation de son client, que si toutes les parties concernées sont d'accord
- **Crédit documentaire confirmé :** L'engagement de la banque de l'importateur est soutenu par la banque mandataire du pays de l'exportateur, et l'exportateur qui respecte pleinement l'engagement est pleinement assuré d'obtenir le paiement des marchandises.
- **Crédit documentaire non confirmé :** La banque de la l'importateur est la seule impliquée. L'exportateur est alors couvert contre le risque commercial, mais il n'est pas protégé en cas de risque politique, catastrophique ou non transfert.

### **3.2. Les crédits d'investissements**

Les crédits d'investissements sont destinés à financer la partie haute du bilan (immobilisations), et sont étudiés par le banquier de manière très poussée en raison de leur durée et de leurs montants importants.

Octroyer un crédit d'investissement c'est s'associer à l'entreprise pour une longue durée. Les facteurs humains et économiques revêtent alors une importance beaucoup plus grande que pour les crédits d'exploitation

---

<sup>1</sup> ROLLANDE. (Luc Bernet) : principes de technique bancaire, op, cit. P.269.

<sup>2</sup> BOUYACOUB. (Farouk) :l'entreprise et le financement bancaire, op.cit, p.264.

<sup>3</sup> ROUYER. (Gérard) et CHOINEL. (Alain) : La banque et l'entreprise, op.cit. p.338.

Les banques peuvent intervenir dans le financement des investissements sous de nombreuses formes, et nous distinguerons :

- Les crédits Classiques :
- Les crédits spécifiques :

### **3.2.1. Les crédits Classiques :**

Les crédits classiques sont destinés à financer l'actif immobilier du bilan, ils peuvent être accordés à moyen ou long terme.

#### **3.2.1.1. Le crédit à moyen terme :**

Le crédit à moyen terme s'inscrit dans la fourchette deux à sept ans (2 à 7 ans). Il est essentiellement accordé pour l'acquisition de biens d'équipement amortissables entre huit et dix ans<sup>1</sup> (entreprise et fin p 252)

Le montant du crédit peut atteindre 70% du montant de l'investissement et sa durée doit être inférieure à la durée d'amortissement des biens financés.

Il existe trois types de crédit à moyen terme :

- **Le CMT réescomptable** : C'est un crédit matérialisé par un billet à ordre, souscrit par le client, qui peut faire l'objet de réescompte auprès de la Banque d'Algérie.
- **Le CMT mobilisable** : Le CMT mobilisable ne peut pas faire l'objet de réescompte auprès de la Banque d'Algérie. La banque peut mobiliser le CMT sur le marché financier pour se refinancer
- **Le CMT direct** : le crédit à moyen terme est dit direct lorsqu'il est nourri par la banque sur sa propre trésorerie

#### **3.2.1.2. Le crédit à long terme :**

Le crédit à long terme est un crédit dont la durée accordée est comprise entre 07 et 12 ans. Il est destiné à financer des investissements lourds tels que les constructions diverses. La durée du crédit à long terme doit être inférieure à la durée des immobilisations financée

#### **3.2.1.3. Le crédit bail (leasing)**

##### **a). Définition :**

« Le crédit-bail est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque ou une société financière acquiert un bien meuble ou immeuble pour le louer à une entreprise, cette dernière ayant la possibilité de racheter le bien loué pour une valeur résiduelle généralement faible en fin de contrat. »<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> BOUYACOUB. (Farouk) : l'entreprise et le financement bancaire, op.cit, p.252.

<sup>2</sup> ROLLANDE. (Luc Bernet) : principes de technique bancaire, op, cit. P.259.

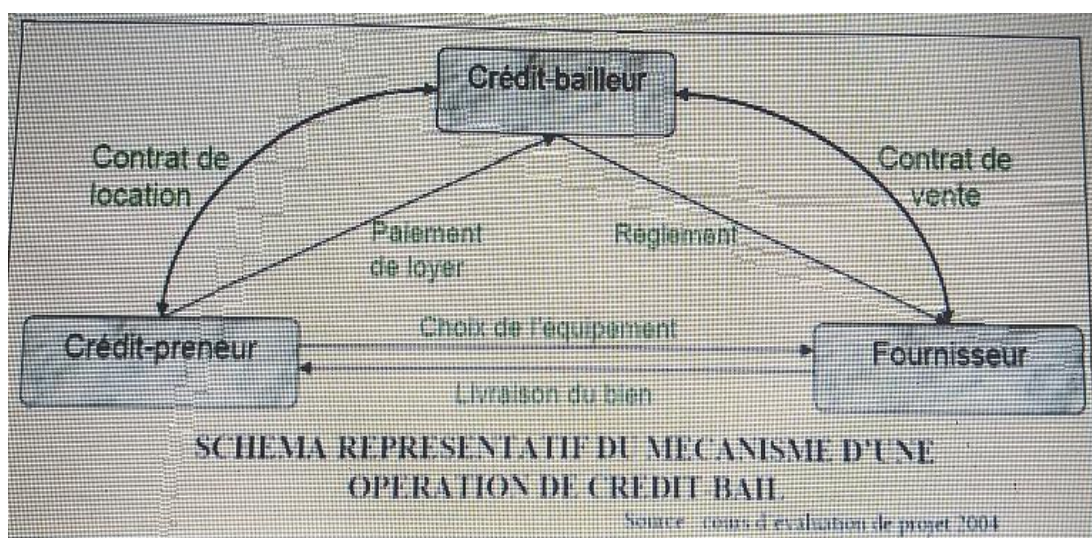
- Ce n'est pas une vente à tempérament car l'utilisateur n'est pas propriétaire du bien financé.
- Ce n'est pas une simple location car le locataire dispose d'une faculté de rachat.
- Ce n'est pas une location-vente car le locataire n'est pas obligé d'acquérir le bien loué après un certain délai

**b). Intervenants et mécanisme :**

On a trois intervenants qui entrent dans le contrat de crédit-bail :

- La banque(le crédit bailleur) : qui acquiert le bien et le loue au client ;
- Le client (le crédit preneur) choisit le matériel et le fournisseur ;
- Le fournisseur qui vend le bien au bailleur.
- La réalisation d'une opération de crédit bail est résumée dans les étapes suivantes :
- Conclusion d'un contrat entre le bailleur et le preneur, qui détermine le bien choisit par le preneur, le fournisseur choisit, le montant, la durée du bien loué et les loyers
- Le bailleur achète le bien auprès du fournisseur et le loue au preneur moyennant le paiement de loyers
- à échéance (la fin du contrat), le locataire (le preneur) a la possibilité d'acquérir le bien loué, renouveler le contrat de location sur de nouvelles bases ou restituer le bien au bailleur.

**Figure N° (I.1) : le mécanisme d'une opération de crédit-bail**



Source: cours d'évaluation du projet 2004

**c). Formes :**

Il existe deux formes de leasing

- **Crédit-bail mobilier :** Il porte sur des biens d'équipements qui doivent être utilisés pour les besoins de l'entreprise ou à titre mixte et participer à la productivité de l'entreprise ; il ne peut s'appliquer aux fonds de commerce et aux logiciels informatiques. Il est distribué par des sociétés spécialisées filiale de banques. Les concours de ces établissements sont fonction de leur fonds propres.
- **Crédit -bail immobilier :** Le crédit-bail immobilier est une opération de location d'un bien immobilier à usage professionnel, acheté ou construit par une société de crédit-bail immobilier, qui en demeure propriétaire.

Il est distribué par des sociétés spécialisées ou des banques pouvant adapter le statut de sociétés immobilières pour le commerce et l'industrie (SICOMI).

**3.2.2. Les crédits spécifiques :**

Les crédits spécifiques sont des crédits mis en place par les banques et entrent dans le cadre d'un programme de développement tracés par les autorités gouvernementales .il s'agit de financer des activités soutenues par les pouvoirs publics pour lutter contre le chômage et contribuer au développement économique en finançant des projets d'investissement de jeunes promoteurs.

En Algérie on peut citer :<sup>1</sup>

- Le crédit ANSEJ
- Le crédit CNAC
- Le crédit ANGEM

**3.2.2.1. Le crédit ANSEJ :**

l'état en collaboration avec les banques en mise en place dans le cadre du développement économique un dispositif de financement appelé crédit à l'emploi des jeunes les bénéficiaires de ces crédits doivent être immatriculés à l'ANSEJ, définis comme des crédits destinés à financer des projets des fonds d'investissement à moyen terme ,sont initiés par de jeunes promoteurs dans le but d'atteindre l'objectif de création d'emplois dans l'économie nationale.

---

<sup>1</sup> GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, op.cit, p.96.

### **3.2.2.2. Le crédit CNAC :**

Il s'agit d'un crédit à moyen terme dont la durée peut s'étaler à 7 ans et dont la période de différé ne saurait dépasser deux années .le montant du crédit est fixé à 5 million de dinars au maximum et les chômeurs l'obtenant, bénéficient du prêt non rémunéré de la CNAC et de bonification du taux d'intérêt. Il est destiné au financement des projets présentés par les promoteurs âgés entre trente (30) et cinquante (50) ans et qui sont inscrit au niveau de La CNAC.

### **3.2.2.3. Le crédit ANJEM :**

Le crédit ANGEM est un microcrédit destiné aux jeunes entrepreneurs âgés de 18ans minimum et inscrit à l'ANGEM. Ce crédit permet au client d'acquérir le matériel, les matières premières et les dépenses nécessaires pour le lancement de l'activité. Le montant maximum accordé pour ce crédit est de 01 million de dinars.

## **3.3. Les crédits de commerce extérieur :**

Les opérations de commerce extérieur sont des opérations effectuées avec l'étranger sont rendus très complexe du fait de l'éloignement, des problèmes de langue, des usages, des monnaies et des disparités de législation.

Les importateurs et exportateurs doivent disposer de moyens spécifiques à leurs activités. Ainsi que les banques sont amenées à satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de réalisation d'opérations d'importation et d'exportation.

### **3.3.1. Le financement des importations :**

Les banques interviennent pour faciliter la réalisation des opérations d'importations par des techniques du financement des importations. Les deux instruments classiques de garantie de paiement et de prestations du commerce international sont l'encaissement documentaire et le crédit documentaire, ils sont nés de la méfiance réciproque qui existe tout particulièrement entre vendeur et acheteur de pays différents.

- **L'encaissement documentaire :** « Est une technique de règlement, par laquelle, un exportateur mandate sa banque pour recueillir, par l'intermédiaire de son correspondant, le règlement ou l'acceptation de l'acheteur, au moment de la présentation des documents représentatifs de la marchandise. »<sup>1</sup>

L'exportateur qui veut être assuré de ne livrer la marchandise qu'en contrepartie du paiement adressera ces documents à la banque de l'acheteur qui ne pourra les remettre à ce

---

<sup>1</sup> ROLLANDE. (Luc Bernet) : principes de technique bancaire, op, cit. p.269.

dernier que contre paiement (règlement comptant ou par acceptation d'une traite). Cette procédure semble apporter toute garantie du vendeur (qui sera assuré d'être payé en cas de paiement comptant ou pas traite avalisée par la banque) ainsi qu'à l'acheteur (qui sera sûr d'obtenir ces marchandises).

- **Le crédit documentaire :** Est un engagement de pris par la banque de l'importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises ou l'acceptation d'une traite contre la remise des documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat<sup>1</sup>

### **3.3.2. Le financement des exportations :**

L'exportateur dispose de toute une palette de produits lui permettant d'exercer son activité, cette dernière est soumise à des difficultés dans plusieurs cas et ca due au manque de fonds.

Dans le registre des crédits destinés en financement des exportations on distingue :

- **Les crédits fournisseurs :** Ce sont des crédits fait par des fournisseurs à des importateurs installés à l'étranger il permet à l'exportateur de faire escompter les créances qui détiennent sur un acheteur étranger sous certaines conditions et suivant des modalités déterminées.

Les durées de ces crédits vont jusqu'à sept ans lorsqu'il s'agit de moyen terme et dix ans lorsqu'ils inscrivent dans le long terme.

- **Les crédits acheteurs :** Ce sont des crédits faits par les banques aux importateurs étrangers ou aux banquiers de ces importateurs.

« C'est un prêt direct consenti à un acheteur installé dans un pays A par la banque d'un pays B. cette banque paie comptant le fournisseur local, à la réception, par l'acheteur du pays A, des équipements ou matériels commandés ».

Dans ce type de financement, il y a deux contrats : un contrat commercial et un contrat de crédit. Pour le contrat commercial, il définit les obligations respectives du vendeur et de l'acheteur ; c'est-à-dire les prestations de l'un et le paiement de l'autre et pour le contrat de crédit ou autrement dit « ouverture de crédit », il permet aux acheteurs de proposer la mise à disposition en temps utile des sommes nécessaires au respect de ses engagement de paiement au comptant.

---

<sup>1</sup> Lautier. (D) et Simon. (Y): «Technique financière internationale », 8ème édition, Economica, Paris, 2003, p.680

## **Section 02 : notion sur les risques bancaires**

Les banques et les établissements financiers doivent tenir compte des risques si elles veulent survivre et pérenniser leurs activités. Dans ce cadre le principal rôle du risk manager et d'avoir une connaissance sans faille du portefeuille actuel de risque détenu par son organisation est de planifier son évolution future

Ce risque représente la conséquence d'un fait soumis à une incertitude qu'il y'ait des imprévus, un dommage ou une menace perçus qui va affecter les résultats souhaités.

### **1. Notion de risques bancaires :**

« Le risque représente un danger éventuel plus ou moins prévisible »<sup>1</sup> , qui se caractérise par l'incertitude temporelle d'un évènement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque.

« Il peut se définir comme la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur ».<sup>2</sup>

Selon le référentiel **ISO Guide 73 – Vocabulaire du management du risque** qui a été revu lors du développement de la norme **ISO 31000: 2009 - Management du risque - Principes et lignes directrices**, le risque est nouvellement défini comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs » et s'ajoute en note que « Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux. »

Le risque est la possibilité de survenue d'un évènement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa. Cette notion est également liée à la gravité des conséquences de l'aléa dont la survenue est probable. Prédire ou prévoir les conséquences des aléas fait partie de l'analyse et la gestion des risques.

En statistiques descriptives, le risque est défini comme étant la probabilité d'exposition à un danger, à un évènement (maladie, décès, accident) pendant un intervalle de temps défini.

En gestion des risques, il est l'association de quatre facteurs : un danger, une probabilité d'occurrence, sa gravité et de son acceptabilité.

Le risque bancaire évolue parallèlement à l'évolution de l'activité, donc, L'entrée des banques sur les marchés financiers apporte de nouveaux risques. Ce dernier apparaît comme l'un des enjeux actuels des managers pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer les performances de la banque.

---

<sup>1</sup> MOREAU. (Frank) : comprendre et gérer les risques, édition d'organisation, 2002, p.30.

<sup>2</sup> Le nouveau robert : dictionnaire de la langue française, version 2000, p.78.

L'activité bancaire aujourd'hui est face à de nombreux risques interdépendants dont les différences sont assez ambiguës et n'est pas claire. Cette multiplicité est susceptible de fragiliser voire de mettre en péril la pérennité des entreprises. Il doit donc être bien identifié et catégorisé pour pouvoir être mesuré et bien gérer.

### **1.1. Les risques bancaires :**

#### **1.1.1. Le risque de crédit :**

« C'est le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contrepartie Considérées comme un même bénéficiaire »<sup>1</sup>

Le risque de crédit est donc le risque de perdre tout ou une partie du montant du crédit accordé si l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. Autrement dit, c'est le risque de défaut de remboursement.

C'est le cas, par exemple, d'un client qui ne possède plus les capacités financières suffisantes pour rembourser son emprunt envers la banque. Il peut s'agir d'un défaut de remboursement d'un particulier pour un prêt immobilier, d'une entreprise pour un prêt d'équipement. D'où la nécessité pour les banques de sélectionner leurs clients emprunteurs les plus solvables en ayant recours à des méthodes de scoring interne.

« Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant ; risque engendré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors bilan ».<sup>2</sup>

#### **1.1.2. Le risque de concentration :**

« Le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire, susvisé, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit, notamment de sûretés émises par un même émetteur ».<sup>3</sup>

#### **1.1.3. Le risque de marché :**

Les banques qui interviennent sur les marchés financiers (action, obligataire, monétaire, change) font obligatoirement face à la fluctuation des cours de marché qui peuvent

---

<sup>1</sup> Réglementation N° (11-08) du 28 novembre 2011 de la banque d'Algérie relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

<sup>2</sup> SARDI. (Antoine) : audit et contrôle interne bancaire, édition AGFES, Paris, 2002, p.39.

<sup>3</sup> Réglementation 11-08 de la banque d'Algérie, op.cit.

leur être favorable mais également défavorable, et engendrer des moins-values qui, ne sont ni plus ni moins, que des pertes financières.

Le risque de marché est donc le risque pour la banque de subir des pertes financières consécutives aux variations des prix des instruments financier (actions, obligations...), des taux de change, des taux d'intérêt, etc. Il est à noter que le terme risque de marché est un terme chapeau qui englobe les risques suivants :

- Le risque de taux
- Le risque de change
- Le risque de liquidité

#### **1.1.3.1. Le risque de taux d'intérêt global :**

Selon la réglementation 11-08 de la Banque d'Algérie : « c'est le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant des opérations soumises aux risques de marché. »

« Le risque de taux représente pour un établissement de crédit, l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectés par l'évolution des taux d'intérêt »<sup>1</sup>, du coup toute évolution inattendue du taux d'intérêt peut influencer négativement sur l'activité bancaire, en affectant la crédibilité de la banque et provoquant des retraits des dépôts de la part des clients.

#### **1.1.3.2. Le risque de change :**

C'est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille d'actifs ou éventuellement un passif. Les différents facteurs de risques liés au marché sont les taux d'intérêt, les cours de change, les cours des actions et les prix des matières premières. Les variations de ces différents éléments donnent naissance au risque de marché.

Le risque de change est le risque lié à une évolution défavorable des taux de change.

#### **1.1.3.3. Le risque de liquidité :**

« Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> AUGROS. (Jean Claude) et QUERUEL(Michel) : risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, édition Economica, Janvier 2000, p.64.

<sup>2</sup> Réglementation 11-08 de la banque d Algérie, op.cit.

« Le risque de liquidité est celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigences immédiates avec ses liquidités disponibles »<sup>1</sup>. En effet, ce risque peut conduire à la faillite de la banque suite à un mouvement de panique des déposants, qui peuvent demander leurs dépôts au même temps. Le recours aux retraits massifs des fonds par les épargnants, ainsi que leurs inquiétudes sur la solvabilité de l'établissement bancaire, peut aggraver la situation de cette dernière et entraîne ce qu'on appelle une crise de liquidité brutale.

#### **1.1.4. Le risque opérationnel :**

La notion de risques opérationnels est extrêmement large, elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'organisation. Ils matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne, dans son cycle d'exploitation. Ce dernier sera détaillé dans la section suivante.

#### **1.2. Les autres risques :**

##### **1.2.1. Le risque de règlement :**

« Le risque de règlement c'est le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non-livraison de l'instrument) ».<sup>2</sup>

##### **1.2.2. Le risque juridique :**

Selon l'étude du cabinet FIDAL pour le compte de l'AMRAE, intitulé « La gestion du risque juridique dans l'entreprise » en 2012 : « le risque juridique est défini comme une obligation à réagir ou de subir en termes opérationnels. « Le risque de devoir modifier le fonctionnement de l'entreprise ou de subir un préjudice matériel ou immatériel du fait d'une situation de droit ou d'un fait ou d'un acte juridique ». Il peut tenir à la non-conformité à une norme d'où résulteraient, entre autres, la mise en jeu d'une responsabilité, des sanctions, un redressement fiscal, une atteinte à la réputation, ou la perte d'opportunité d'où résulteraient un manque de résultats, une perte d'actifs, l'inefficacité d'un contrat, la perte d'un gain fiscal, etc. »

---

<sup>1</sup> AUGROS. (Jean Claude) et QUERUEL(Michel) : risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, op.cit. p.64

<sup>2</sup> Réglementation (11-08) de la banque d Algérie, op.cit.

### **1.2.3. Le risque de non-conformité :**

Le risque de non-conformité constitue un risque de sanction judiciaire, disciplinaire ou administrative, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.

### **1.2.4. Le risque de réputation**

La réputation de l'entreprise est liée à son activité, elle ne peut risquer de l'entacher sous peine de subir une atteinte à son image, qui se manifeste par des conséquences qui peuvent affecter le volet économique, juridique et financier allant même jusqu'à menacer la pérennité de l'entité.

Le risque de réputation désigne le risque financier qu'encourent des entreprises suite à un scandale qui contribuerait à ternir l'image de marque de l'entreprise, ou encore la conséquence d'une mauvaise gestion des autres risques, liés notamment à une défaillance en matière de conformité aux règles sanitaires.

### **1.2.5. Le risque systémique :**

« Il représente l'éventualité pour une économie qu'apparaissent des états dans lesquels les réponses des agents aux risques qu'ils perçoivent les amènent à élever l'insécurité générale ».

### **1.2.6. Les risques stratégiques :**

Ce sont les risques liés aux prises de décisions des organes décisionnels de la banque pouvant générer une perte économique imprévue.

Ces décisions stratégiques peuvent être de diverses natures : des décisions de restructuration, de réduction d'effectif, d'embauche, d'implantation régionale (ouverture et fermeture de succursales, filiales bancaires, etc.), d'internationalisation, d'alliances ou partenariats, de fusions et acquisitions, d'externalisation, de diversification (investissements dans de nouveaux produits bancaires, métiers, marchés, équipements, projets, actifs, etc.)

Les risques stratégiques visent ainsi, l'ensemble des événements susceptibles de remettre en cause l'atteinte des objectifs stratégiques.

### **Section 03 : spécificité de risque opérationnel**

Le risque opérationnel a toujours existé, mais aujourd'hui il était souvent ignoré, malgré sa complexité et sa diversité, nous essayons de le mesurer et de le gérer comme d'autres risques qui sont passés au fil des années avec les avancées technologiques et la complexité croissante du processus de gestion.

#### **1. Définition de risque opérationnel :**

Le risque opérationnel a plusieurs définitions :

##### **1.1. Définition de comité de Bale II :**

«Le risque de pertes résultant de carences ou de défaillance attribuable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs». Cette définition prend en considération les risques juridiques tandis qu'elle élimine les risques stratégiques et d'images.

##### **1.2. Définition du Règlement BA 11/08 du 28 novembre 2011, Art. 02 :**

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

##### **1.3. Définition de règlement BA 14/01 du 16 février 2014, Art.20 :**

«On entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique».

##### **1.4. Définition élargie :**

Les risques opérationnels peuvent être définis comme : « Les risques qui comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise à remettre en cause l'atteinte de ces objectifs où a entraîné des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité où son image »<sup>1</sup>.

Dans le cadre des travaux de réflexion les risques opérationnels pourraient être tous types de risques en exclus les risques de crédit, de marché et financiers (tel que le risque de change de liquidité)

---

<sup>1</sup> JIMINEZ. (Cristian), MERTIER (Patrick) : prévention et gestion des risques opérationnels, édité par la revue banque, Paris, 2004, p.18.

## **2. Les composantes du risque opérationnel**

Malgré son caractère endogène et diffus, le risque opérationnel peut être divisé en deux types :<sup>1</sup>

- a. le risque de défaillance opérationnelle ;
- b. le risque opérationnel stratégique.

### **a). Le risque de défaillance opérationnelle :**

C'est le risque de perte directe ou indirecte provenant de défaillances potentielles de personnes employées, de processus engagés et de technologies utilisées. Ceux-ci peuvent résulter par exemple d'une destruction de données, d'erreurs de traitements, de fraudes humaines, d'une défaillance informatique, etc. De ce fait, ce risque est interne aux banques, et peut résulter d'un :

- a.1. risque de transaction causé par des erreurs pouvant survenir dans les opérations telles que : transferts, virements, encaissements, paiements et déblocage des fonds. a.2. risque de système dû à des erreurs ou des défauts pouvant survenir dans le maintien du système informatique et de l'organisation
- a.2. risque de système dû à des erreurs ou des défauts pouvant survenir dans le maintien du système informatique et de l'organisation.

### **b). Le risque opérationnel stratégique**

Appelé aussi le risque de dépendance extérieure. Il représente le risque qui résulte d'une mauvaise décision stratégique. Il est lié à l'environnement externe de l'établissement de crédit tel que :

- b.1. La situation économique et financière du pays;
- b.2. Les litiges commerciaux et la concurrence des nouveaux entrants sur ce marché.
- b.3. Les catastrophes naturelles comme les incendies et les inondations.
- b.4. Les accidents...etc.

## **3. Classification des risques opérationnels :**

### **3.1. Typologie de risque opérationnel :**

Le comité de Bâle a établi une nomenclature assez précise des causes génératrices des pertes opérationnelles et les a détaillées à trois niveaux :

- ✓ Le premier niveau, représente les sept principales catégories d'événement ;
- ✓ le second, les sous catégories et ;

---

<sup>1</sup> MAHBOUB. (Ali), SENOUSI. (Ali) : Gestion du risque opérationnel état d'avancement des banques Algérienne cas de la BADR Laghouat, Recherches économiques et managériales, Vol:13, N°: 02, 2019, 133-153.

**Chapitre I :**  
**Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels**

✓ le troisième, fournit des exemples d'incidents.

Ainsi, chaque banque peut définir une nomenclature personnalisée de risques opérationnels adaptés à son activité et à son environnement. Cependant, elle doit définir les passerelles nécessaires afin de comparer entre les différentes banques

Nous présentons ci-dessous les catégories de risques telles qu'elles sont définies par Bâle2 :<sup>1</sup>

- **Fraude interne :** Ce sont les pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne, par exemple des informations inexactes sur les positions, un vol commis par un employé, ou un délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte, ...etc.
- **Fraude externe :** Ce sont les pertes dues à des actes d'un tiers visant notamment à frauder, détourner des biens ou à détourner des règlements ou la législation.
- **Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :** Il s'agit de l'ensemble des pertes résultants d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité / actes de discrimination.
- **Clients, produits et pratiques commerciales :** L'ensemble des pertes résultant d'un manquement non-intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques, ou de la nature ou conception d'un produit.
- **Dommages aux actifs corporels :** Destructures ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.
- **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes :** L'ensemble des pertes résultant de dysfonctionnement de l'activité ou des systèmes.
- **Exécution, livraison et gestion des processus :** L'ensemble des pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou de relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

---

<sup>1</sup> BAKHOUCHE.(HAYAT), SMAI.(ALI) : La cartographie des risques opérationnels, moyen d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels au niveau des banques – cas du processus virement bancaire, Journal Of North African Economies, Vol:16, N°: 24, 2020, 47-58.

### **3.2. Les lignes métiers de Bale II :**

Afin d'assurer une approche plus équitable du calcul des exigences de fonds propres, l'activité de la banque devrait être divisée en métier et processus. Les travaux de Bâle ont défini une segmentation des risques en 8 lignes métiers.

Pour le risque opérationnel, dans un premier lieu c'est nécessaire de classifier la perte enregistrée suivant une nomenclature bien définie proposé par Bale composée des catégories des risques majeurs auxquels la banque peut être confrontée. La perte considérée affectée à une ligne d'activité de la banque dans une codification règlementaire. Cela permettra de constituer un historique des pertes (sous forme de matrice) par type de perte et ligne d'activité. Chaque ligne de métier (niveau 1) est détaillée en un ensemble de métiers (Niveau 2), puis ventilée en un groupe d'activités

**Tableau N° (I.1) : LIGNES DE METIER**

<b>Lignes métier</b>	<b>Activités</b>
Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émissions, privatisation, dette publique, syndication,
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marchés de capitaux, marché monétaire ...etc.
Banque de detail	Paiements domestiques, transfert de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondant banking
Banque commercial	Conservation de titres, service aux émetteurs, prêt de titres
Paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projets, leasing, factoring
Services d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public/privé/institutionnel...etc.)
Gestion d'actifs	Traitement des ordres et services associés
Courtage de detail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.

**Source :** la gestion des risques opérationnels, Ghanmi, 2014.

### **4. La maitrise et la gestion de risque opérationnel**

Selon le comité de Bâle la banque devrait adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et /ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elle devrait réexaminer périodiquement ses stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster son profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de son appétit pour le risque et de son profil de risques globaux.

Face au risque opérationnel, plusieurs actions peuvent être prises :

- a. Accepter le risque et assumer ses conséquences ;
- b. Supprimer l'activité porteuse de risque ;
- c. S'assurer contre le risque supposé ;
- d. Réduire le risque ;
- e. Transférer et partager le risque ;

En effet, pour tous les risques opérationnels qui ont été identifiés, la banque devrait décider si elle dispose des procédures appropriées pour contrôler et /ou atténuer les risques, ou si elle peut supporter ces risques. Pour les risques qui ne peuvent pas être contrôlés, la banque devrait décider si elle accepte ces risques (faire recours à l'assurance), si elle réduit le niveau d'activité économique impliquée, ou si elle se retire complètement de cette activité. Pour cela on doit disposer de processus et procédures de contrôle et d'un système assurant la conformité des opérations à un ensemble de politique interne dument documenté concernant la gestion du risque.

## **5. La gestion de risque opérationnel :**

L'absence de compréhension et de gestion du risque opérationnel, présent dans pratiquement toutes les transactions et activités bancaires, peut beaucoup augmenter la probabilité que certains risques ne soient ni décelés ni maîtrisés. Le conseil d'administration et la direction générale ont pour responsabilité de créer une culture d'entreprise qui donne une haute priorité à la gestion effective du risque opérationnel et à l'observation de contrôles solides.

La gestion du risque opérationnel est plus efficace lorsque la culture d'une banque met l'accent sur des normes élevées de conduite éthique à tous les niveaux de l'organisation. Le conseil d'administration et la haute direction doivent favoriser une culture dans laquelle tous les employés de la banque sont censés, en paroles et en actes, agir avec intégrité dans leur travail.

Les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Comité de Bale, Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, rapport 2003

Donc le processus de gestion de risque opérationnel passe par trois étapes essentielles: L'identification, l'évaluation et le suivi.

### **5.1. L'identification de risque opérationnel :**

Pour pouvoir mettre en place un outil de surveillance et de mesure du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel.

Une bonne identification du risque est essentielle pour l'élaboration d'un système viable de suivi et de maîtrise du risque. Elle devrait prendre en compte à la fois les facteurs internes (comme la structure de la banque, la nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et le taux de rotation du personnel) et externes (comme les évolutions du secteur bancaire et les progrès technologiques) qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

#### **5.1.1. Méthodes d'identification :**

Cela suppose l'utilisation de deux processus méthodologiques :<sup>1</sup>

- **Analyse prospective:** C'est une méthode qui consiste à faire l'inventaire des différents facteurs du risque opérationnel auxquels les métiers de la banque peuvent être exposés. Pour cela, une typologie des risques doit être établie en prenant en considération des facteurs d'ordre interne, et d'autres d'ordre externe.
- **Analyse historique:** Le but principal de cette méthode est de déterminer les lignes de métier touchées directement ou indirectement par un événement défavorable dans le passé, et d'essayer d'évaluer l'occurrence de tels événements.

### **5.2. Évaluation du risque opérationnel :**

Le processus d'évaluation vise principalement le développement d'une mesure des fonds propres plus sensible aux risques et de meilleures pratiques de gestion du risque opérationnel

Le dispositif Bâle II propose trois méthodes de calcul des exigences de fonds propres au titre du risque opérationnel<sup>2</sup>

Ces trois approches ont pour objet de quantifier le risque opérationnel avec une sensibilité variable et donc de contribuer à une meilleure surveillance de ce dernier

#### **a). L'approche indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA).**

---

<sup>1</sup> MAHBOUB. (Ali), SENOUSI. (Ali) : Gestion du risque opérationnel état d'avancement des banques Algérienne cas de la BADR Laghouat, op.cit.

<sup>2</sup> Commission bancaire : le risque opérationnel, pratique et perspective réglementaire, rapport 2003, p.147.

**Chapitre I :**  
**Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels**

Les banques appliquant l'approche indicatrice de base doivent, au titre du risque opérationnel, détenir des fonds propres correspondant à la moyenne sur les trois dernières années d'un pourcentage fixe (alpha  $\alpha$ ) de leur produit annuel brut moyen positif. Pour calculer la moyenne, il convient d'exclure les chiffres d'une année pour laquelle le produit annuel brut est négatif ou égal à zéro du numérateur et du dénominateur. L'exigence peut être exprimée ainsi :  $KIB = \Sigma (PNB_{1-n} \times \alpha) / n$

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

**b). L'approche standardisée (Standardised Approach ou SA):**

Dans l'approche standard, les activités des banques sont réparties en huit branches d'activité, Pour chaque branche d'activité, le produit brut sert d'indicateur global approché du volume d'activité et, partant, du degré d'exposition au risque opérationnel; l'exigence de fonds propres est calculée en multipliant le produit brut par un facteur (bêta) spécifique. Bêta représente une mesure approchée de la proportion, pour l'ensemble du secteur bancaire, entre l'historique des pertes imputables au risque opérationnel pour une branche d'activité donnée et le montant agrégé du produit brut de cette ligne.

L'exigence totale de fonds propres représente la moyenne sur trois ans des sommes des exigences de fonds propres de toutes les branches d'activité pour chaque année. Quelle que soit l'année considérée, les exigences de fonds propres « négatives » (résultant d'un produit brut négatif) dans toute branche d'activité pourraient compenser sans limitation les exigences de fonds propres positives dans d'autres lignes. Toutefois, lorsque l'exigence totale de fonds propres de l'ensemble des lignes pour une année donnée est négative, alors la contribution de cette année au numérateur sera égale à zéro. Elle peut être exprimée ainsi :

$$K_{TAS} = \frac{\{\Sigma_{\text{années 1-3}} \max [\Sigma (PB_{1-8} \times \beta_{1-8}), 0]\}}{3}$$

Où :

- a. KTAS: exigence de fonds propres selon l'approche standard.
- b. PB<sub>1- 8</sub>: produit annuel brut pour une année donnée, tel que défini ci-dessus dans l'approche indicateur de base, pour chacune des huit lignes.

## **Chapitre I :**

### **Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels**

- c.  $\beta$ 1- 8 : pourcentage fixe, déterminé par le Comité, représentant la relation entre le niveau de fonds propres requis et le produit brut de chacune des huit branches d'activité

Le tableau ci-dessus détaille les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondants pour le calcul du capital réglementaire

**Tableau N°(I.2):** Facteur bêta ( $\beta$ ) par ligne d'activité pour l'Approche Standard

Catégorie d'activité	Taux
Financement d'entreprise	18%
Négociation et vente	18%
Négociation et vente	12%
Banque commerciale	15%
Fonction d'agent	18%
Paieement et règlement	15%
Gestion d'actifs	12%
Courtage de détail	12%

**Source :** Commission bancaire : le risque opérationnel, pratique et perspectif réglementaire, rapport 2003, P.13.

#### **c). L'approche de mesure avancée (Advanced Measurement Approach ou AMA):**

La troisième méthode proposée par le comité de Bâle concerne l'approche de mesure avancée : il s'agit de modèles de mesures internes de l'établissement avec approbation préalable de l'autorité de contrôle. Cette méthode suppose que la banque soit capable de collecter et de sauvegarder et analyser toutes les données internes concernant les pertes liées aux risques opérationnels. Les accords de Bâle II n'imposent aucune méthode particulière de calcul pour les banques adoptant l'approche de mesure avancée.

Cependant le comité a mis en place un ensemble de critères d'ordre qualitatif et quantitatif pour les banques qui se penchent vers l'utilisation de cette méthode. A noter que certaines banques qui ont déjà mis en place une démarche de gestion des risques opérationnels ont souvent recours à trois méthodes principales qui se résument comme suit :

**c.1. La méthode LDA:** L'idée générale de la méthode LDA (Loss Distribution Approach) est de modéliser la perte liée au risque opérationnel pour une période donnée et d'en déduire la valeur en risque. Cette méthode se déroule normalement selon cinq étapes :

- estimation de la distribution de sévérité ;
- estimation de la distribution de la fréquence ;
- calcul de la charge en capital ;
- calcul des intervalles de confiance ;
- incorporation des avis d'experts.

**c.2. La méthode scorecard:** (RDCA: Risk Drivers And Contrôle Approche) : Cette méthode vise à identifier, mesurer et surveiller les risques opérationnels avec une évaluation qualitative du risque opérationnel. Elle fut introduite dans le dispositif de Bâle sous la pression de certaines banques anglaises, et consiste à attribuer un score à chaque catégorie de risque et pour chaque ligne de service. Par la suite, allouer le capital sur la base des scores établis. Ainsi les banques peuvent adopter leurs propres modèles d'estimation.

**c.3. L'approche par les scénarios:** L'approche scénarios est en fait un prolongement de l'approche scorecard. Le risque y est envisagé comme une combinaison de la sévérité et de la fréquence des pertes potentielles sur une période donnée. La fréquence et la sévérité (potentielles) de la perte peuvent être mesurées en unités monétaires et en nombre d'occurrences annuelles. Le risque reflète en quelque sorte la vulnérabilité de la banque.

### **5.3. Suivi du risque opérationnel :**

Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.<sup>1</sup>

Un processus efficace de suivi est essentiel pour une gestion adéquate du risque opérationnel. Un suivi régulier permet de détecter et de corriger rapidement les insuffisances des politiques, processus et procédures pour la gestion de ce risque, ce qui peut réduire sensiblement la fréquence et/ou la gravité potentielle des cas de pertes.

Les banques devraient non seulement suivre les cas de pertes opérationnelles, mais aussi identifier les indicateurs avancés d'un risque accru de perte. Ces indicateurs (appelés souvent indicateurs clés ou indicateurs d'alerte avancée) devraient être prospectifs ; ils pourraient faire apparaître des sources éventuelles de risque opérationnel, telles que la rapidité de la croissance, le lancement de nouveaux produits, la rotation des employés, les ruptures de transactions, les pannes de système, etc. Quand ces indicateurs comportent un seuil, un

---

<sup>1</sup> Comité de Bale sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, rapport février 2003, p.7.

processus efficace de suivi peut permettre à la banque d'identifier les risques clés de manière transparente et de réagir de manière adéquate.

**6. enjeux de risque opérationnel :**

Le premier enjeu de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est bien sur l'obligation de se mettre en conformité avec la réglementation et réduire la probabilité de pertes liées à ce type de risques.

**D'autres enjeux liés aux risques opérationnels :<sup>1</sup>**

- La sécurisation des résultants en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes,
- Optimisation de l'allocation des fonds propres, dans le cadre de l'utilisation d'un modèle interne dédié ;
- Une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements ont tendance à diminuer,
- Éviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ces filiales sont cotés,
- Amélioration ou conservation de rating fourni par les agences de notation, qui définit notamment le coût du refinancement sur les marchés lors d'émissions d'emprunts ;
- Amélioration la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'action nécessaires à leur amélioration.
- Se conformer à la réglementation de la profession et éviter ainsi les sanctions.

---

<sup>1</sup> TARI.(Mohamed Larbi), REDDA.(khadidja) :operational risk management ,Roe Iktissadia Review , Vol:7, N°: 02, December 2019.

**Conclusion :**

Dans ce chapitre nous avons vu que l'activité principale des banques réside dans l'octroi de crédit; Elles offrent plusieurs types de crédits soient pour les entreprises ou pour les particuliers et chaque crédit est lié à un besoin spécifique.

Avant d'octroyer le crédit, le banquier est censé de bien analyser les différents risques qui pourront impacter la rentabilité de la banque et d'essayer de garder sa solvabilité.

Parmi les risques, nous avons accentué notre étude sur le risque opérationnel qui est un concept récent dans la réglementation internationale et vu l'importance qu'il a aujourd'hui dans la sphère bancaire. Donc nous avons présenté ses composantes ainsi que sa classification.

# Chapitre II

## La cartographie des risques opérationnels

## *Chapitre II*

### *La cartographie des risques opérationnels*

---

Après la globalisation (1970), Le risque opérationnel a néanmoins pris une importance croissante dans le monde, principalement pour les banques et son système financier comme en témoigne les efforts réalisés depuis quelques années par ces dernières dans la cartographie des risques.

En Algérie, les risques opérationnels font donc l'objet d'une attention particulière, et une gestion efficace de ces risques nécessite une identification et une évaluation, ainsi que des procédures claires de mise en œuvre des contrôles opérationnels.

Dans ce chapitre, nous allons donner un aperçu sur la cartographie des risques opérationnels et ce à travers les sections suivantes :

- **Section 01** : «Généralités sur la cartographie des risques », nous présentons les différentes définitions des risques opérationnels, et donnons une idée sur le rôle et les types des risques opérationnels.
- **Section 02** : on répond à la question «Comment concevoir et déployer une cartographie des risques ».
- Et finalement une **troisième section** «Méthodologie de conception de la cartographie des risques opérationnels »

## **Section 01 : Généralités sur la cartographie des risques**

La gestion des risques est primordiale dans la banque. Pour gérer efficacement le risque opérationnel, ce dernier doit être identifié et évalué.

Pour y parvenir, nous avons besoin d'un instrument fiable pour l'identification et l'évaluation du risque ; cet instrument représente la cartographie des risques opérationnels.

### **1. Définitions et le rôle de la cartographie des risques :**

#### **1.1. Définitions de la cartographie des risques :**

Selon **Bernard CORNÉLIS** et **Roland BILLEN** « la cartographie des risques c'est porter un regard nouveau sur les phénomènes étudiés. C'est non seulement prendre en compte leur dimension spatiale, mais aussi appréhender les interactions du sujet d'étude avec un territoire, un milieu »<sup>1</sup>.

« La cartographie des risques, est un outil de gestion des risques qui donne une vue d'ensemble et une hiérarchisation des risques d'une entité. Elle permet aux managers de se concentrer et de hiérarchiser les risques les plus critiques ».<sup>2</sup>

« La cartographie des risques est un moyen permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux et de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ».<sup>3</sup>

Selon **L'IFACI**<sup>4</sup>, la cartographie des risques est « le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau ou le niveau actuel de maîtrise des risques ».

« La cartographie des risques est un des produits essentiels du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise».<sup>5</sup>

A travers ces différentes définitions des différentes écoles, nous pouvons dire que la cartographie des risques n'est qu'un outil de pilotage et d'aide qui permettant l'identification et la hiérarchisation des risques, pour cela chaque banque peuvent définir ces derniers selon son organisation interne/externe et de son activité.

---

<sup>1</sup> CORNÉLIS B. & BILLEN R. La cartographie des risques et les risques de la cartographie, 2001.

<sup>2</sup> RICARDO, Audit et Contrôle de Gestion, 2003, p7

<sup>3</sup> M. JAMRI, Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks, mémoire 2017, p30.

<sup>4</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, p.9.

<sup>5</sup> Franck MOREAU, Comprendre et gérer les risques, édition d'organisation, 2002, p.134

Selon la banque d'Algérie « Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe. »<sup>1</sup>

## **1.2. Le rôle de la cartographie des risques**

La gestion des risques est une étape essentielle pour les entreprises, elle permet d'atteindre trois objectifs :

### **1.2.1. Évaluation et classement des risques de l'organisation :**

Elle permet de la mise en œuvre du dispositif sur le risque opérationnel dans la société et de se prémunir au maximum des conséquences juridiques, humaines, économiques et financières que représentent les risques identifiés.

### **1.2.2. Avoir un dispositif de gestion des risques :**

Avoir une information détaillée sur l'activité et la situation financière, et faire par la suite une représentation pour visualiser les risques, ainsi les dirigeants et les managers se voient mieux les maîtriser et mettent en place des plans d'action permettant de les réduire.

### **1.2.3. Renforcer le processus de gestion des risques :**

Éviter le gaspillage des ressources en optimisant l'allocation des ressources en fonction de la priorité de l'activité et le profil de risque.

### **1.2.4. Perfectionner le système de communication :**

Permettre aux responsables opérationnels de la mise en place des systèmes de contrôle interne, et d'élaborer des plans d'audit.

## **2. L'évolution de la cartographie des risques :**

La cartographie des risques s'est développée au tour de trois approches (selon David Rejeski)<sup>2</sup>

Chacune approche a développé sa propre culture du risque.

- **L'approche des scientifiques (espace physique):** Les scientifiques sont plus (pré) occupés par l'évaluation des risques, ils se demandent : « Où sont les risques ? Et quels sont-ils ? », Qui nécessite une définition complète de la nature, le type et la cause du risque entourant l'établissement.
- **L'approche des décideurs (espace du perçu) :** Les décideurs sont plus (pré) occupés parla gestion des risques, qui se demandent : «Que peut-on faire pour véritablement

---

<sup>1</sup> le règlement (11-08) relatif au contrôle interne de la Banque d'Algérie

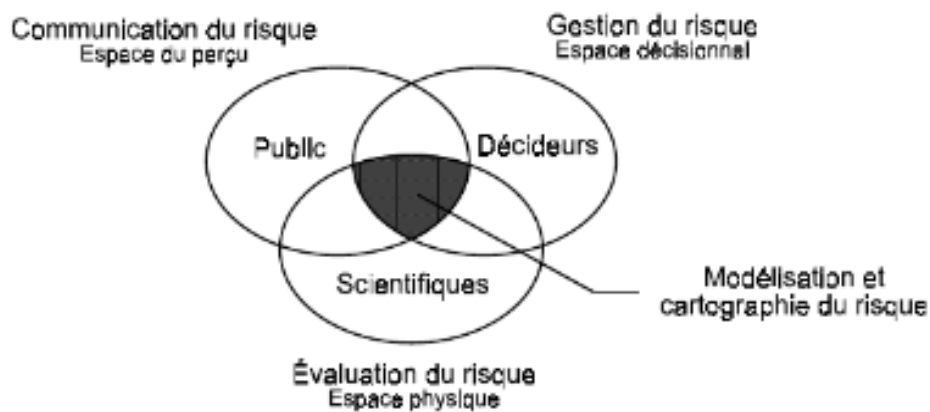
<sup>2</sup> director of the Science and Technology Innovation Program (STIP)

réduire ces risques? », ils cherchent des solutions réels qui peuvent réduire le maximum ces risque.

- **L'approche du public (espace décisionnel) :** Le public sont plus (pré)occupés parla communication des risques, il se demande « Devons-nous nous en tracasser ? ».

Après cette analyse, Rejeski place la modélisation et cartographie des risques (figure 01) à l'intersection des trois cultures et ce même si leurs besoins en informations géographiques et en cartes sont distincts<sup>1</sup>.

**Figure (II.1):** les trois approches de la cartographie des risques selon REJESKI



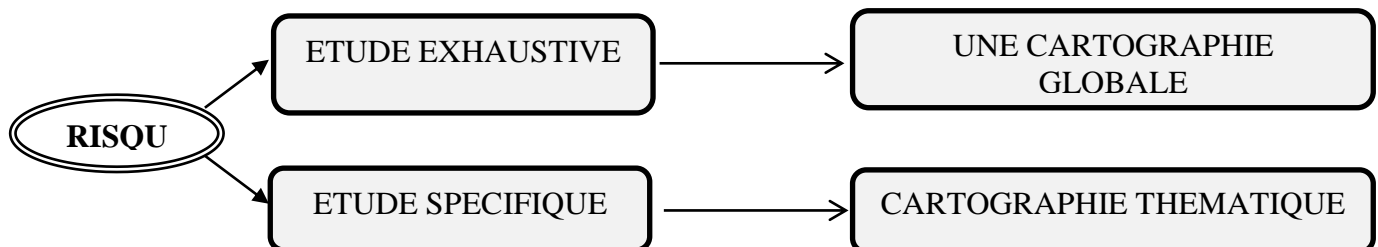
**Source :** Bernard Cornélis et Roland Billen ; la cartographie des risques et les risques de la cartographie, 2003,P.28.

Dans son schéma (Cultures des risques), Rejeski place la modélisation et cartographie des risques à l'intersection des trois cultures et ce même si leurs besoins en informations géographiques et en cartes sont distincts<sup>2</sup>.

### 3. Les types de la cartographie des risques :

#### 3.1. Analyse des risques :

**Figure (II.2):** analyse de risques



**Source :** CORNÉLIS B. & BILLEN R : Op.cit

<sup>1</sup> Franck MOREAU, Op.cit, p.104

<sup>2</sup> Ibid, p.104

Pour analyser les risques, on passe par deux grandes études qui peuvent se présenter :

- L'étude exhaustive des risques susceptibles de porter atteinte au bon fonctionnement de l'organisation. Donc, il s'agit d'une cartographie globale.
- L'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier ce qui est appelé cartographie thématique.

### **3.2. Les types de la cartographie des risques :**

#### **3.2.1. La cartographie globale :**

La cartographie globale du risque est une démarche qui permet de réunir, hiérarchiser et comparer des risques différents, dans une perspective de bonne gouvernance<sup>1</sup>, donc c'est un élément très important de la gestion des risques et la prise de décision. Elle s'inscrit dans le cadre des normes internationales **ISO 31000**.<sup>2</sup>

Elle peut être définie aussi 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.

##### **3.2.1.1. Les avantages de la cartographie globale:**

Nous pouvons classer l'intérêt de la cartographie des risques globale en trois grands piliers<sup>3</sup> :

- a. Identifier, connaître et formaliser les incertitudes :** C'est l'étape cruciale, elle permet de :
  - voir les choses sous différents angles, de transformer éventuellement des risques en opportunités.
  - Le recensement des principaux processus ou des principales activités de l'entreprise, qui permet d'effectuer un découpage et de définir des typologies de risques.
  - Diffuser une culture de risque au sein de la banque et l'entreprise.
  - Construire une bonne base pour le pilotage des risques.
  - Approfondir la compréhension de l'organisation
- b. Développer une culture de management des risques :** La cartographie globale des risques est mouvante, et selon les cas les risques évoluent tel que certains disparaissent et d'autres apparaissent<sup>4</sup>. Elle permet de :

---

<sup>1</sup> Gilbert de Marechal, cartographie des risques, AFNOR, 2003, p.18

<sup>2</sup> Est destinée à les aider à faire du management des risques une partie intégrante de leurs activités, tant au niveau opérationnel que stratégique.

<sup>3</sup> Vincent BENOIT, management des risques, 2019, p.35

<sup>4</sup> Ibid, p.36

- de se conformer à des exigences réglementaires.
  - L'analyse exhaustive du à la bonne circulation de l'information, la participation et l'écoute.
  - de promouvoir la communication au sein de l'organisation.
  - Le déploiement de la culture de management des risques au sein de l'organisation.
  - Répondre à des contraintes extérieures, comme la réglementation, les marchés financiers,... etc.
  - Optimiser l'allocation des ressources entre les actions correctives du risque et l'achat de l'assurance.<sup>1</sup>
- c. Anticiper et pérenniser l'activité :** La cartographie globale des risques est un accélérateur au développement. Elle permet de :
- La connaissance et l'analyse des risques en amont.
  - Comparez les "coûts" et les "avantages" et planifiez l'avenir.
  - Mobiliser toutes les parties prenantes et mettre en place une gestion coordonnée des risques via un tableau de bord.
  - Optimiser l'achat de l'assurance dans sa structure et dans la négociation des primes.
  - adapter et évoluer la prise de risque, La cartographie globale l'est d'autant plus et s'inscrit comme un pilier de l'anticipation.

### **3.2.2. La cartographie thématique :**

La cartographie thématique est une moyenne de communication et d'analyse qui aide à la décision, elle traduit les relations spatiales entre plusieurs phénomènes ou thèmes en les exposant sous forme de représentations graphiques.

La cartographie thématique présente une façon très efficace pour exprimer les idées et de repérer les phénomènes qui ne le seraient pas, ou plus difficilement, par d'autres approches.<sup>2</sup>

« Est un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel »<sup>3</sup> :

- par des différentes organisations pour un même thème de risque.
- par des différents domaines de risque liés au thème étudié par une même organisation.

---

<sup>1</sup> Gilbert de Marechal, Op.cit, p.33

<sup>2</sup> Esri France, cartographie thématique, article de presse, 2016,p..25

<sup>3</sup> Ibid,p.25

On peut donc construire que l'exercice de la cartographie thématique est un premier pas vers la cartographie globale.

### **3.2.2.2. Les avantages de la cartographie thématique :**

La cartographie thématique a pour but d'enregistrer, de traiter et de communiquer des informations. Qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, les informations collectées doivent être accessibles et exhaustives.

Elle doit ensuite être mise en ordre, discrétisée, catégorisée. Puis le choix de l'image à transmettre est fait en fonction du public visé, une représentation cartographique efficace résidant dans le temps nécessaire pour mémoriser correctement l'information. Quel que soit le public, plus l'image est simple, plus le message est facile à mémoriser.

La cartographie thématique présente l'avantage de la motivation qui permet de :

- Créer une représentation artistique d'un espace qui doit transmettre une information, un message.
- Il fait ressortir des choses qui ne peuvent pas être détectées directement.
- Localiser la nature et l'importance des phénomènes dans l'espace.
- Identification descendante et possibilité de créer des questionnaires.
- La communication sur le thème de risques vers différentes parties interne et externe.
- Basée sur la communication par les signes est accessible au plus grand nombre, s'affranchissant de la seule compréhension des géographes.

## **4. Les obstacles de la cartographie des risques (globale et thématique) :**

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un exercice d'introspection qui contraint chaque service qui contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à s'interroger sur le niveau de risque qu'il fait courir à la compagnie.<sup>1</sup>

La réalisation de l'étude va donc se heurter à plusieurs obstacles, on peut citer :

- a. Créer des données fiables et nettes pour calibrer les composantes du risque (probabilité et impact) :** Quand on commence par des informations fausses, il résulte du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou des informations erronées craignant que leur mauvaise gestion soit dévoilée.
- b. Concerne le langage commun à établir :** La compréhension des concepts relatifs au risque opérationnel se heurte à l'absence de définitions et de référentiels clairs en interne.

---

<sup>1</sup> Overblog, Centre de Formation Financière, « les obstacles à la mise en place d'une cartographie des risques », 2011.P.18.

## *Chapitre II*

### *La cartographie des risques opérationnels*

---

La difficulté d'identifier des risques diffus, de nature endogène et complexe à analyser et à cartographier.

- c. **La surcharge de travail** : La description synthétique des processus, l'identification des risques et enfin leur évaluation sont un exercice souvent éloigné des préoccupations quotidiennes des opérationnels mis à contribution.<sup>1</sup>
- d. **La mise en évidence d'imperfections ou de faiblesses qui sont encore rarement perçues** : Comme pouvant contribuer à l'amélioration des processus internes, à une appréciation fine du coût du risque et donc de sa tarification, ou à la mise œuvre d'un processus qualité au bénéfice du client.
- e. La difficulté d'évaluer et d'étudier les risques tels que le risque d'image et le risque de fraude.
- f. La négligence de l'utilité de la cartographie des risques par des principaux dirigeants surtout le directeur général.

---

<sup>1</sup> Overblog, Centre de Formation Financière , Op.cit.

## **Section 02 : Comment concevoir et déployer une stratégie de la cartographie des risques**

Pour réaliser une cartographie des risques il faut avoir une approche solide de la gestion des risques, c'est plus important que jamais dans l'environnement de risque dynamique d'aujourd'hui.

### **1. Etapes de l'élaboration d'une stratégie de cartographie des risques :**

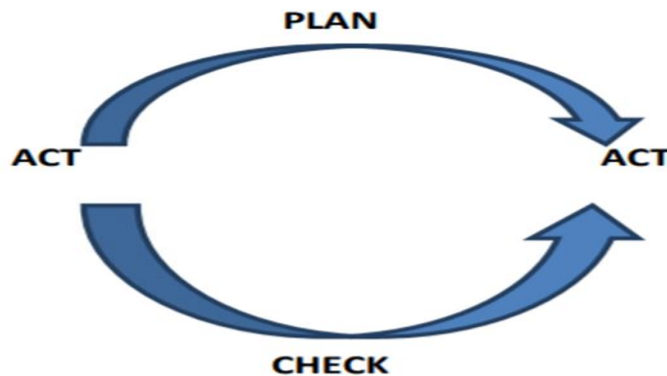
#### **1.1. Processus de management :**

Selon Deming : le processus de management en général se présente sous une roue appeler PDCA c'est une méthode d'amélioration continue qui présente 4 phases à enchaîner de manière itérative pour améliorer un fonctionnement existant.<sup>1</sup>

Les 4 phases à suivre successivement sont : Prévoir (Plan), Faire (Do), Vérifier (Check), Réagir (Act) d'où le nom PDCA.

On peut l'utilisé en l'état auprès de toutes les entreprises qui ont une activité. Les entrepreneurs peuvent aussi l'utiliser dans le cadre de la mise en place de leur projet afin de structurer leur démarche. Ils ne pourront toutefois pas aller au bout de la démarche puisqu'ils ne pourront pas bénéficier d'un retour d'expérience concret.

**Figure (II.3) : Processus de management selon Deming**



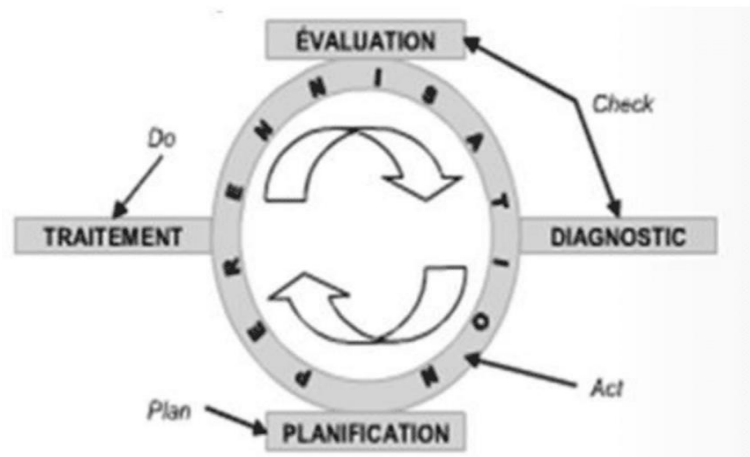
**Source :** le management selon Deming, l'association française Edward Deming, 2008, P, 50.

De ce fait, nous pouvons ajuster cette roue à la cartographie des risques et on aura la boucle suivante qui illustre le processus de management des risques, et par la suite

---

<sup>1</sup> <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming/> (consulté le 15/07/2022 à 13h)

**Figure (II.4):** Boucle de la cartographie des risques



**Source :** [qualitexpert-dz.com/management/cartographie-des-risques](http://qualitexpert-dz.com/management/cartographie-des-risques) (29 juillet 2022/15 h)

A la différence avec la roue de Deming de management, l'événement déclencheur du processus de gestion du risque étant la volonté de l'entreprise à évaluer les menaces qui se présentent devant elle et qui pourrait affecter l'atteinte de ses objectifs.<sup>1</sup>

## **2.2. Démarche de la cartographie des risques :**

Pour bien structurer la démarche de la cartographie des risques, nous allons la découper en phases et en étapes.

### **a). Evaluation du risque :**

Cette phase se compose en deux étapes major, l'identification du risque et la qualification.

➤ **Identification des risques :** Il existe certaines méthodes qui aident dans l'identification des risques. Ces différentes méthodes ne sont pas exclusives, par contre elles sont complémentaires.

Le choix d'une méthode au détriment d'une autre dépend du temps et de la capacité dont dispose l'entreprise. Ces méthodes sont comme suit :

- **Méthode système/processus :** L'approche processus/système est une méthode permettant à l'entreprise de décrire ses activités. Aussi elle a pour objectif de décrire l'organisation en

---

<sup>1</sup> <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming>, Op.cit.

identifiant les processus. Ces processus regroupent les grandes activités de l'entreprise par exemple<sup>1</sup> :

- La direction
- La finance
- La maintenance
- Les ressources
- Les achats
- Les activités opérationnelles.

Il n'y a pas de limite pour regrouper les activités entre elles. Il peut y avoir plusieurs processus opérationnels qui se déroulent en parallèle si l'entreprise regroupe plusieurs métiers. Par exemple, des processus qui se suivent peuvent être :

- **Méthode composants/fonction** : C'est une méthode d'analyse, d'étude et de présentation orientée qui est développée et donne une vision technologique originale proche des préoccupations des entreprises : une approche qui va de l'ensemble au particulier (du global au local) afin d'explicitier les interactions entre éléments et de conserver le pilotage par le produit. Il faut noter que les éléments des systèmes mécaniques sont déformables. Les déplacements grands ou petits interviennent dans le comportement général des systèmes.<sup>2</sup>

Est une méthodologie qui permet de prendre en compte les interactions avec des éléments non mécaniques (par exemple l'intégration mécatronique) et les impacts du système sur l'extérieur (en particulier la sécurité et l'impact environnemental).<sup>3</sup>

- **Méthode objectifs/ressources** : L'objectif va permettre de fixer une vision, de s'engager dans l'action, de définir une visée commune avec les risques, de s'aligner avec son équipe dans la même direction, de donner du sens à sa démarche.<sup>4</sup>

Une méthode ressource qui a le mérite de ne pas oublier de critères importants consiste à utiliser le mot SMART, on parlera donc d'objectif SMART en prenant chacune des lettres :

- **Spécifique**: Clair et compréhensible par tous ceux qui ont connaissance du domaine en question

---

<sup>1</sup> <https://www.certification-qse.com/approche-processus-principe-de-management-de-qualite/> consulté le 18/07/2022 à 16h33).

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/mecanique-th7/generalites-et-conception-des-systemes-mecaniques-42181210/fonctions-et-composants-mecaniques-bm5002/> (consulté le 23/07/2022 à 14 h)

<sup>4</sup> <https://www.cegos.fr/ressources/mag/projet/methodes-et-outils/definir-objectif-methode-smart> (consulté le 23/07/2022 à 18h)

- **Mesurable** : Il est possible de définir les qualités et, le cas échéant, les quantités indiquant l'atteinte d'un objectif. Ceci permet de définir les indicateurs, permettant de s'assurer que les objectifs seront bien atteints.
- **Accord/ Agrément** : les parties concernées sont-elles bien en accord sur les objectifs
- **Réaliste** : les perspectives d'atteindre l'objectif sont suffisamment bonnes dans le contexte donné (ressources, temps, compétences) ; aucun facteur externe et incontrôlable n'empêche d'atteindre l'objectif. Il est de la responsabilité du chef de projet de faire remonter ce point aux donneurs d'ordre, voire de proposer un objectif estimé trop ambitieux scinder en plusieurs objectifs réalistes.
- **Terme** : un cadre temporel est donné
- **Méthode causes/effets** : Selon **Kaoru Ishikawa** « C'est un diagramme qui représente de façon graphique les causes aboutissant à un effet ». Il peut être utilisé comme outil de modération d'un remue-méninge<sup>1</sup> et comme outil de visualisation synthétique et de communication des causes identifiées. on peut l'utiliser dans le cadre de recherche de cause d'un problème ou d'identification et cartographie des risques lors de la mise en place d'un projet.
- **Qualification des risques** : Après l'identification du risque, vient la quantification des risques. Pour en faire, on multiplie la gravité à la fréquence.
- **La fréquence** étant la probabilité d'occurrence ou de survenance du risque.
- **La gravité** est l'impact ou le poids des conséquences attendues en cas de survenance du risque (elle dépend de la valeur brute du danger et des mesures de protection prise).

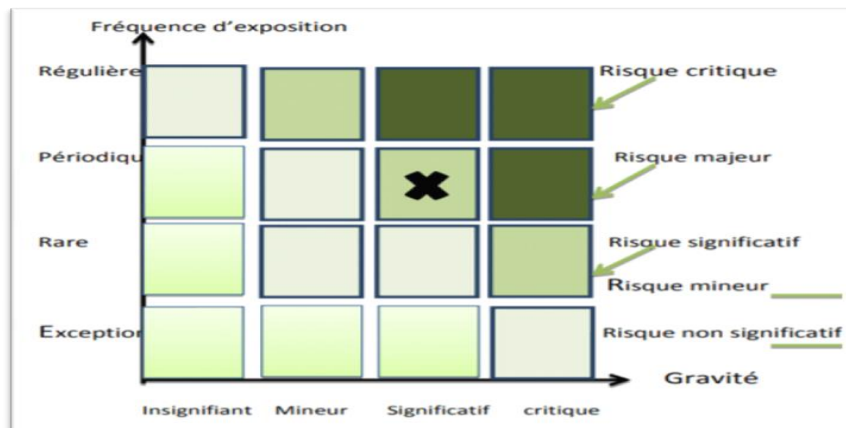
De ces deux variables on obtient une matrice simplifiée de « 4\*4 » qui montre les niveaux des risques.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Il s'agit de se réunir en groupe afin d'échanger des idées sur un même sujet afin de trouver un concept ou de dégager une pensée créative.

<sup>2</sup> Laghouati, Comment faire une cartographie des risques ?, 2022,P.35.

**Figure (II.5) : matrices de la cartographie des risques**



**Source :** G. SUTRA; Management du risque : une approche stratégique « Cartographie des risques: Prenez de la hauteur » ; (2018 ; p.9)

➤ **Audit des systèmes :** L'objectif de l'audit des systèmes est de vérifier la pertinence globale de ce système, c'est-à-dire, de quantifier les écarts entre les règles de fonctionnement prescrites et les façons de faire réellement cours au sein de l'entreprise.<sup>1</sup>

Pour en faire, il faut mettre en place une grille d'audit du management des risques qui évaluera parmi d'autres :

- L'évaluation des risques (en terme quantitatif et qualitatif)
- Le diagnostic (mesure de l'impact et recherche des causes)
- Planification (politiques et objectifs)
- Élaboration des plans de progrès
- Traitement (mise en œuvre des actions, mesure de résultats),
- Pérennisation (management et organisation, gestion de la connaissance).
- On ce qui concerne l'audit des résultats, il consiste à analyser ce qui est réellement passé depuis la dernière évaluation (quel risque et avec quelle gravité?).
- Puis, il faut juger l'efficience du système, c'est-à-dire du rapport entre de l'efficacité et des moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

**b). Diagnostic du risque :**

Cette phase se compose en deux étapes : mesure de l'impact et la recherche des causes.

➤ **Mesure de l'impact :** Il Ya une différence entre la quantification des risques et la mesure d'impact. En fait, la différence réside dans la cible étudiée. La quantification évalue le

---

<sup>1</sup> Laghouati, Op.cit

risque pour la cible directement touchée par le danger, la mesure d'impact s'intéresse plus globalement aux conséquences d'une dégradation de la cible pour l'organisation à laquelle ladite cible évolue.

L'analyse d'impact fournit une nouvelle graduation des risques :

- **Risque opérationnel** : « Le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs »<sup>1</sup>.
- **Risque tactique** : « Risque tactique s'agit de la constitution de moyens et l'établissement d'un plan d'action déclinant une stratégie donnée. Il s'agit de prévoir des actions ponctuelles rapides à but limité ».<sup>2</sup>
- **Risque stratégique** : « Les risques stratégiques désignent les risques qui affectent une stratégie de gestion de l'entreprise ou les objectifs stratégiques. Ces risques peuvent être des incertitudes ou des opportunités et ils correspondent généralement aux problèmes clés qui préoccupent la direction ».<sup>3</sup>

Chaque risque quantifié correspond à une ou plusieurs mesures. Ces mesures utilisent aussi des matrices fréquences × gravité (avec l'axe fréquence reste inchangé entre quantification et mesure d'impact car la probabilité d'apparition reste toujours la même, alors que l'axe gravité représente l'importance des conséquences pour l'entreprise et son environnement). Par conséquent on aura une nouvelle cartographie de mesure d'impact.

➤ **Recherche des causes** : Pour passer à un diagnostic pertinent des risques, la recherche des causes de ce dernier est une étape importante et complémentaire à la quantification.

La plupart des spécialistes du risque s'accordent aujourd'hui pour répartir les causes en quatre grandes catégories :<sup>4</sup>

- Les causes liées aux problématiques techniques et technologiques.
- Les causes liées aux problématiques d'organisation et de management.
- Les causes liées aux facteurs humains, aux comportements des hommes.
- Les causes liées à l'environnement du système, processus ou produit.
- Pour évaluer ces causes, nous pouvons opter pour le même principe de mesure que celui retenue pour évaluer les impacts.

---

<sup>1</sup> Le Comité de Bâle, avril 2003

<sup>2</sup> Gestion des risques de l'entreprise : maîtriser l'imprévu, 2016, mise à jour le 14/03/2022.

<sup>3</sup> . [https://help.highbond.com/helpdocs/highbond/fr/Content/strategy/risk\\_identification/](https://help.highbond.com/helpdocs/highbond/fr/Content/strategy/risk_identification/) tm (consulté le 21/07/2022 à 19 h)

<sup>4</sup> <https://qualitexpert-dz.com/management/cartographie-des-risques/> (consulté le 22/07/2022 à 01h).

**c)- Planification :**

Cette phase se compose en deux étapes essentielles, la définition des politiques et objectifs et le plan de progrès.

- **La définition des politiques :** la cartographie des risques doit s'inscrire dans une politique d'ensemble fixée par la direction, posséder les objectifs propres mais qui sont cohérents avec les objectifs globaux de l'entreprise. La performance du système de gestion des risques dépend de l'engagement de la direction, de l'implication des salariés.

Dans cette étape l'entreprise ait conscience des zones de risques et précise les zones d'accessibilités et d'inaccessibilités.

La direction doit coopérer avec le risque managé concernant les axes de progrès à privilégier. Certaines priorités s'imposent d'elles même vu la gravité du risque encouru et de leur impact, d'autres doivent l'objet d'arbitrage de la part de la direction.

Les objectifs, à ce niveau, peuvent être de nature : résolution de problème, de changement, de stabilisation ou d'optimisation.

- **Plan de progrès :** Dans cette étape, nous disposons d'outil nécessaire de prise de décision. Les analyses faites dans les étapes précédentes nous donnent tous les indicateurs nécessaires à la définition des priorités d'action.

Une évolution de contexte peut amener l'entreprise à modifier ses priorités et à réduire ses ambitions.

**d). Traitement des risques :**

Après la phase d'évaluation et de diagnostic, il arrive la phase du traitement du risque.

Quoi faire ? Comment le faire ? Ce sont les deux principales questions pour traiter les risques.

- **Processus général de traitement des risques :** Le processus de traitement des risques peut se résumer en trois grandes étapes<sup>1</sup> :
  - Réduire les risques (étape facultative)
  - Financer les risques (étape facultative)
  - Réagir face au danger.
- **Pérennisation du traitement des risques :** En fait, la pérennisation n'intervient pas avant ou après une étape, ce n'est pas une phase à proprement parler mais il s'agit d'une préoccupation permanente prééminente dans chaque phase de la démarche.

---

<sup>1</sup> <https://qualitexpert-dz.com/management/cartographie-des-risques>, Op.cit.

## **Section 03 : Méthodologie de conception de la cartographie des risques opérationnels**

L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels dépend de plusieurs facteurs: la taille de la banque, de son secteur d'activité et de son degré d'implication de risque opérationnel.

Nous allons voir dans cette section les approches et les différentes étapes d'élaboration de cette dernière.

### **1. Approches d'élaboration de cartographie du risque opérationnel :**

Avant d'entamer la conception de la cartographie des risques, nous avons examiné ses principales approches, afin de proposer une méthodologie générale pour la cartographier les risques opérationnels.

On peut dire que la cartographie des risques est la base du risque opérationnel car, contrairement aux d'autres risque, elle n'est pas spécifique à un produit.<sup>1</sup> Il est donc impossible d'analyser les risques opérationnels liés aux activités d'une compagnie sans une compréhension approfondie de l'ensemble des opérations.

Cette analyse peut être faite dans deux directions : Top-down ou Bottom-up, et aussi par deux autres approches : combinée et le Bench-Marking.

### **2. L'adoption des approches Bottom-up et Top-down dans la cartographie des risques:**

Dans le cadre du processus de cartographie des risques, deux approches principales peuvent être distinguées. La première consiste à utiliser un processus pour identifier les différents risques opérationnels d'une entreprise ou d'une banque, et la seconde est une liste de risques basée sur la direction générale. Ces deux possibilités ne sont pas antagonistes, mais complémentaires.<sup>2</sup>

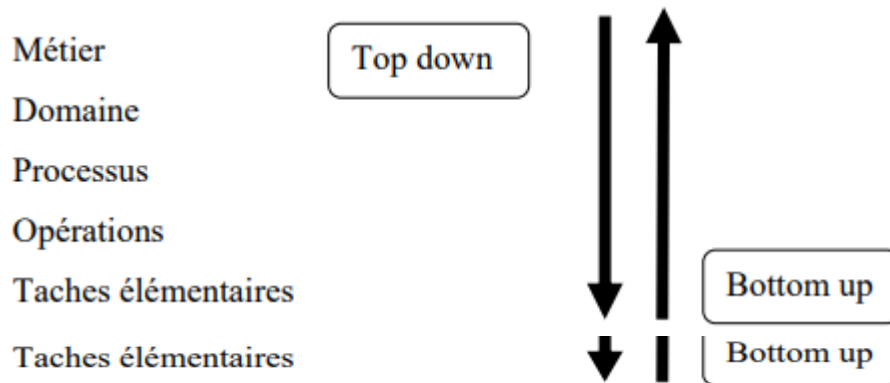
Le schéma ci-dessous illustre le principe général de fonctionnement des deux approches, dans l'approche top-down (ordre décroissant) on part de l'approche globale vers l'approche la plus précise, c'est à dire du trading aux tâches basiques, alors que dans l'approche bottom-up c'est le contraire.

---

<sup>1</sup> Scandizzo, (S). Risk mapping and key risk indicators in operational risk management. Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di siena,2005, 34, 231.

<sup>2</sup> IFACI , «la cartographie des risques», les cahiers de recherches, 2002, p.41.

**Figure (II.6) :** le principe général de fonctionnement des deux approches



**Source :** institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI)

### 2.1. L'approche top down « descendante » :

Cette approche s'appelle comme ça, au fait que la démarche d'identification des risques est effectuée de haut en bas, et on dirait aussi en français verticale ou hiérarchique.

L'approche descendante, basée sur un aperçu des gestionnaires des risques et une analyse des risques par des experts. L'analyse de chacun de ces risques par causes, dispositifs de contrôle et conséquence associées va permettre d'estimer les paramètres de quantification et d'effectuer une évaluation plus précise<sup>1</sup>.

Elle se déroule selon les étapes suivantes<sup>2</sup>:

- a. **L'identification des risques et leur évaluation :** L'identification et l'évaluation des risques est utilisée pour décrire l'ensemble du processus ou de la méthode qui permet de cerner les dangers et les facteurs de risque qui pourraient causer un préjudice, analyser et d'examiner le risque associé au danger, et déterminer des moyens appropriés pour éliminer le danger ou pour maîtriser le risque lorsque le danger ne peut pas être éliminé.
- b. **Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de la société;** Après l'identification des risques, il convient la qualification de ce dernier selon deux critères : La probabilité de survenance et l'impact en cas de survenance. L'impact pourra être apprécié selon plusieurs paramètres (impact financier, humain, impact sur l'image de l'entreprise)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Elarif (a), F. Operational risk management in insurance through the process of self risk assessment: Methodology of application. International Journal of Advanced Research.2013,P 640.

<sup>2</sup> Ibid, p647

<sup>3</sup> Cairn, Management des risques de l'entreprise, la revue des sciences de gestion, 2009, p.10

**c. Le rapprochement de ces risques avec les processus de la société :** Il s'agit des processus d'estimation, de formalisation et d'exploitation des risques qui doivent nécessairement être décrits. Selon des niveaux de l'ossature de cartographie des risques d'entreprise concerne les actions, c'est-à-dire, les activités de contrôle, le système de surveillance, d'information et de communication. Si ces niveaux sont établis, la mise en place d'un programme de management des risques se trouve facilitée.<sup>1</sup>

**2.1.1. Avantage de la planification descendante « top-down » :**

- Les objectifs des plans d'action correspondent, à tous les niveaux hiérarchiques, aux objectifs de l'entreprise dans son ensemble.
- Elimine les tâches de coordination complexes et longues, si bien que chaque plan d'action est élaboré relativement rapidement.
- Mise en œuvre plus légère.
- L'examen des risques stratégiques, s'assurer de la prise en compte des risques transversaux et managériaux.<sup>2</sup>

**2.1.2. Les inconvénients de la planification descendante « top-down » :**

- Dans l'identification des risques et leurs qualifications, les résultats sont moins précis.
- Non implication des opérationnels qui peuvent avoir du mal à s'approprier la démarche.
- La direction n'a qu'une idée simplifiée des capacités et des limites spécifiques des différents services. Cela peut conduire à des objectifs irréalistes et ne peut donc pas être atteint.

**2.2. L'approche Bottom up « ascendante » :**

Cette approche est un vecteur important d'information et de sensibilisation aux risques opérationnels, elle est souvent utilisée dans la démarche de conception d'une cartographie globale.

Les risques sont identifiés par l'opérateur le plus proche du client, Les activités sont menées de manière relativement libre et ouverte. Il s'agit donc de remonter le risque du terrain vers le responsable.<sup>3</sup>

La méthodologie consiste en un recensement des risques qui sont inhérents au fonctionnement de l'organisation. Pour ce faire, l'utilisation d'interviews est préconisée. Son appellation «bottom-up » revient au fait que la démarche d'identification des risques est

---

<sup>1</sup> Cairn, Op.cit, p.12.

<sup>2</sup> IFACI, Op.cit.. «la cartographie des risques», les cahiers de recherches.

<sup>3</sup> L'apport de la cartographie des risques dans le renforcement de la fonction d'audit interne, mémoire, p35

effectuée par les opérationnels proches de l'activité et remonte vers les responsables du management des risques.

Cette approche est basée sur les étapes suivantes :

- Identification des processus avec les opérationnels.
- Identification et évaluation des risques inhérents à chaque processus.
- Identification et cotation des éléments de maîtrises de risque existant.
- Cotation du risque résiduel.
- Pilotage et communication.

### **2.2.1. Les avantages de l'approche bottom-up :**

- Prend en considération les processus susceptibles de générer des revenus et donc les plus sensibles financièrement aux risques directs.
- Elle permet d'appréhender tous les risques sur les processus et d'adapter le niveau de contrôle.
- Une meilleure connaissance des activités de l'entreprise.
- Recensement exhaustif des risques.
- Implication des opérationnels.

### **2.2.2 : les inconvénients de l'approche bottom-up :**

- Cette approche consomme beaucoup de temps, d'après les étapes.
- Couteuse

### **2.3. Comparaison entre l'approche « Top-Down » et « Bottom-up »:**

Lorsque le périmètre de documentation des processus couvre l'ensemble de l'entreprise, il est préférable de **partir d'une cartographie macroscopique (approche Top-Down)** . A l'inverse, si l'on considère uniquement des cas particuliers, il vaudra mieux choisir l'approche opposée. Par exemple, si des dysfonctionnements surviennent uniquement à un niveau opérationnel sur un poste ou une fonction, il ne sera pas nécessaire de modéliser l'ensemble des processus de l'organisation. Il vaudra mieux adopter **une approche dite «Bottom-up »**.

**Chapitre II**  
**La cartographie des risques opérationnels**

---

Le tableau suivant montre la différenciation entre ces deux approches

**Tableau (II.1):** Comparaison entre l'approche « Top-Down » et « Bottom-up »

<b>Approche descendante</b>	<b>Approche ascendante</b>
<u>Analyse des risques :</u> - L'identification des risques se fait par les membres du comité de direction. - Les dangers sont donc recensés en fonction de la stratégie suivie par l'entreprise.	<u>Identification des processus :</u> - Le niveau de détail requis détermine le niveau hiérarchique des interlocuteurs à rencontrer. - L'identification prendra forme de questionnaires ou d'entretiens ouverts
<u>Rattachement des risques au processus :</u> - Mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité de la cartographie.	<u>Identification des risques :</u> - Identification des risques des activités et des risques liés aux interactions de ces activités.
<u>Evaluation et hiérarchisation des risques de l'organisation :</u> - L'examen des risques stratégiques permet de s'assurer de la prise en compte des processus. - transversaux ou managériaux, ce qui peut être en adéquation avec la vision de la direction générale.	<u>Evaluation et hiérarchisation des risques de l'organisation :</u> - Permet l'obtention d'un recensement plus exhaustif des risques. - La consultation des opérations pour la réalisation permettent une meilleure implication.

**Source:** institut français de l'audit et du contrôle internes, Les Cahiers de La Recherche, 2002,

### **3. Approche combinée:**

L'approche descendante identifie les principaux risques sans se perdre Les cas sont abondants. Cependant, comme deuxième méthode, elle doit être complétée par une approche ascendante détaillée qui relie les gestionnaires de risques sur le terrain avec leur évaluation des risques. Cette méthode combine les deux méthodes décrites ci-dessus.

En suivant cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels ce qui permet d'avoir une base assez complète des risques.

### **4. Approche par le Bench-Marking :**

Le Benchmarking est une technique de marketing ou de management de la qualité qui consiste à rechercher et analyser les techniques de management et les modes d'organisation d'autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur parti. Il s'agit d'un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'ajustement et de mise en œuvre des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus d'une organisation.

## **5. Démarche à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels:**

La démarche méthodologique pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels passe par les étapes suivantes :

- Définir les objectifs
- Répertorier les processus.
- L'évaluation et la priorisation des risques.
- Recensement des risques inhérents par des contrôles internes.
- La hiérarchisation des risques
- La représentation graphique des risques.
- La communication de la cartographie des risques.

De façon générale, la démarche consiste à décrire les processus et à y rattacher des risques opérationnels notamment pour permettre au contrôle interne de cibler ses actions et de préparer des plans d'actions.<sup>1</sup>

### **5.1. Définir les objectifs :**

La première étape consiste à identifier le contrôle interne de l'environnement pour chaque entité de l'entreprise, selon son organisation (par métier, par zone géographique, par segment de marché), et commencer à poser les questions tel que : quels sont les objectifs qui découlent de cette stratégie ? Quels résultats l'entreprise attend-elle : objectifs de chiffre d'affaires, de production, de profit technique, de qualité de service client, de revenus financiers, de résultat d'exploitation, etc. ?

De ce fait, Le processus d'identification du ce risque opérationnel nécessite :

- une connaissance précise de l'entreprise, notamment de son marché opérationnel et de son environnement juridique, social, politique et culturel...etc
- une compréhension des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il existe une large palette d'analyses pouvant être utilisées pour identifier le risque :

- a. Analyse du scénario :** Un moyen pour les participants de recevoir des histoires ou des descriptions d'événements futurs et de réfléchir aux causes et conséquences possibles des risques. L'analyse de scénarios permet d'identifier les opportunités de fraude au sein d'une entreprise.

---

<sup>1</sup> Gamonet, J. (2006), Modélisation du risque opérationnel dans l'assurance, Mémoire d'actuariat, Centre d'étude actuarielle (CEA), Paris, p.23.

- b. Analyse de l'arbre de défaillances :** Une technique utilisée pour analyser les facteurs qui conduisent à des événements indésirables. Par exemple, si une entreprise s'efforce d'améliorer le service client, un arbre de défaillances vous permet d'énoncer l'objectif opposé " Comment avez-vous dérangé nos clients ?" et invite les participants à identifier les raisons possibles pour lesquelles les clients pourraient être dérangés.
- c. Analyse en nœud papillon<sup>1</sup> :** Une approche par diagramme utilisée pour décrire, lier et analyser les chemins de risque des causes aux conséquences.
- d. Analyse des incidents :** Une technique utilisée pour identifier les problèmes survenus dans une entreprise, analyser la fréquence de réalisation et découvrir les causes racines.<sup>2</sup>

Et pour s'identifier les risques, il existe plusieurs étapes, voici les majors :

- **Identification basé sur l'analyse des activités:** Cette analyse est une opération mentale/discours décomposée en tâches élémentaires faciles à observer. Chaque tâche non exécutée sera alors rattachée à son risque comme à son produit spécifique, ce que le sujet considère comme un énoncé de la relation entre les différentes composantes de son activité.<sup>3</sup>
- **Identification basée sur les check-lists :** La méthode comprend un énoncé de tous les risques possibles en fonction de l'activité ou de l'événement. Elle garantit qu'aucun risque n'est négligé et complète les autres méthodes. Ainsi, la check-list permet de passer en revue les risques classiques d'une organisation.<sup>4</sup>
- **Identification basé sur une analyse historique :** Elle est réalisée sur la base des risques opérationnels déjà encourus par l'entreprise, compte tenu de l'évolution éventuelle des autres risques qui pourraient survenir.<sup>5</sup>

Voici les outils nécessaires à utiliser pour s'identifier les risques :

- **L'interview :** C'est une technique basée sur une grille prédéterminée. Assurez-vous que tous les risques possibles sont mentionnés dans l'entretien. Il est utilisé dans le cadre d'une approche ascendante.<sup>6</sup>
- **Découpage du processus en tâches :** Cet outil consiste à faire un tableau qui découpe le processus d'identification des risques en tâches et en étapes.

---

<sup>1</sup> Le noeud papillon est une méthode d'analyse de risques qui consiste à réunir autour d'un même événement redouté un arbre de défaillances.

<sup>2</sup> Diligent, Identifier le risque stratégique, article, 2011

<sup>3</sup> Renard Jaques « théories et pratique de l'audit interne », 2002, p.220

<sup>4</sup> MADERS Henri- Pierre & Jean-Luc MASSELIN, « contrôle interne des risques », 2006, p.50

<sup>5</sup> « guide sur la surveillance permanente des systèmes de contrôle interne », 2009, p.67

<sup>6</sup> Ibid, p.68.

Selon Renard, l'identification des risques consiste à :

- Décomposer les étapes d'une activité en tâches de base.
- Désigner des objectifs de contrôle interne en regard de chaque mission.
- Estimer le risque opérationnel de chaque tâche.
- Rappeler tous les risques qui devraient se retrouver dans le système de contrôle interne.

### **5.2. Répertoire des processus :**

On peut définir le processus comme étant un ensemble de moyens et d'activités liés, qui transforment des éléments entrants en éléments sortants ». <sup>1</sup>

Aussi est « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ». <sup>2</sup>

### **5.3. L'évaluation et la priorisation des risques :**

Après les deux étapes, l'exposition aux risques intrinsèques est évaluée à travers deux critères <sup>3</sup> qui sont la fréquence et l'impact

**a. La fréquence :** La fréquence mesure le nombre de fois qu'un phénomène se répète par unité de temps (la probabilité d'occurrence de l'événement) <sup>4</sup> c'est-à-dire le nombre de fois où le risque pourrait se produire sur une période donnée, il existe deux échelles de mesure : qualitative /quantitative :

**Tableau (II.2) :** les échelles de mesure

<b>Echelle quantitative</b>	il s'agit généralement de la probabilité effective pour une période donnée (entre 0 et 1) ou la fréquence /jr, metre...etc.
<b>Echelle qualitative</b>	ne classent pas les observations. Elles se limitent à les désigner par une étiquette (Fréquence très forte, forte, moyenne...)

**Source :** <https://www.greenfacts.org/fr/glossaire/def/evaluation-des-risques.htm> (consulté le 19/07/2022 à 19h).

Un aperçu de mesure qualitative de la fréquence (probabilité) d'occurrence et l'impact potentiel d'un risque :

Très faible =1 (une fois tous les 5ans)

Faible =2 (une fois par an)

Moyen =3 (une fois par trimestre)

Fort =4 (une fois par mois)

---

<sup>1</sup> Gilbert de Marechal, Op.cit, p.38.

<sup>2</sup> Hans Brandenburg et Jean-Pierre Wojtyna, L'approche processus : Mode d'emploi, édition d'organisation, Paris, 2003, p.15

<sup>3</sup> Gilbert de Marschal, op-cit, 2003, p.39.

<sup>4</sup> <https://www.greenfacts.org/fr/glossaire/def/evaluation-des-risques.htm> (consulté le 19/07/2022 à 19h).

**b. L'impact :** représente les conséquences financières (perte), juridiques (non-respect de la réglementation en vigueur) ou les effets sur l'image de l'établissement qui surviennent suite à la réalisation du risque.<sup>1</sup>

Comme pour la fréquence, l'impact peut être quantifié de deux manières possibles :

- **Critères qualitatifs :** Impact faible, moyen et fort ;  
Ces critères seront convertis ensuite en notes, sur une échelle de 1 à 4 par exemple.
- **Critères quantitatifs :** données de pertes financières ou d'exploitation.

L'impact peut être représenté par un pourcentage des bénéfices annuels lorsqu'il s'agit de risques faibles ou moyens, et un pourcentage des capitaux propres pour les risques catastrophiques. Ceci permettra d'éclairer les dirigeants quant à l'importance des risques en cours.

Exemple :<sup>2</sup>

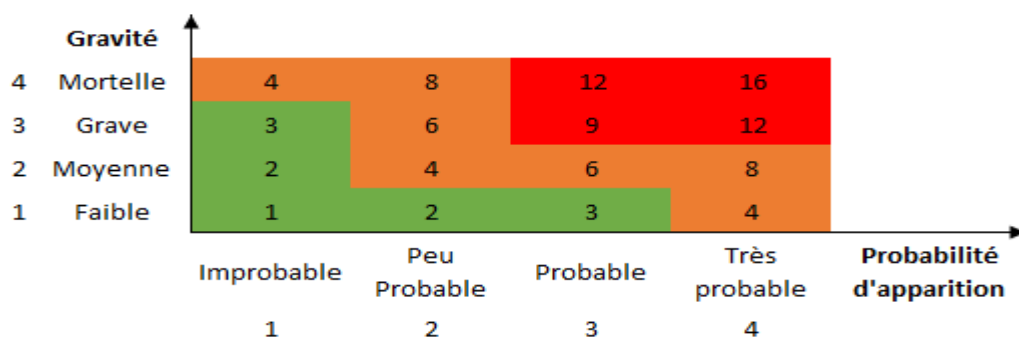
- 1=Insignifiante=Impact très négligeable
- 2=Mineure=Impact faible
- 3=Moyenne=Conséquences moyennes
- 4=Majeure=Conséquence graves
- 5=Catastrophique=Conséquences lourdes

### 5.3.1. Evaluation du risque brut

Le risque brut correspond à l'évaluation du risque sans aucun moyen de maîtrise ou contrôle mis en place.

Risque brut = probabilité x Gravité

**Figure (II.7) : Evaluation du risque brut**



**Source :** certification-qse.com/cotation-des-risques-professionnels (30/07/2022, 14 :00)

<sup>1</sup> Mémoire master, HADJADJ Fatima et HAMICHE Zina, Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels, 2021, p.43

<sup>2</sup> Ibid, p.44

Le graphique ci-dessous indique le niveau du risque :

- Risque entre 1 à 3 : Priorité faible / Risque secondaire (Vert)
- Risque entre 4 à 8 : Priorité moyenne / Risque important (Orange)
- Risque entre 9 à 16 : Priorité élevée / Risque prioritaire (Rouge)

### **5.3.2. Evaluation du DMR (dispositif de maîtrise des risques) :**

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques est basée sur l'étude des dispositions organisationnelles ainsi que de contrôle interne.

Le dispositif de maîtrise des risques est en trois natures :

- Instructions /Dispositions.
- Contrôles manuels / Visuels.
- Contrôles automatiques /Outils (appareils, machines...).

Voici l'échelle d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques :

1=Insuffisant=Le DMR est inefficace

2=moins suffisant=Le DMR réduit moyennement le risque brut

3=Suffisant=Le DMR est en mesure de réduire le risque brut.

4=Efficace=Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque.

### **5.3.3. Evaluation du risque net**

Le risque net correspond à l'évaluation du risque en prenant en compte les moyens de maîtrise mis en place par l'entreprise. Pour cela, il s'agit d'identifier tous les éléments concourant à la maîtrise des risques à savoir les dispositions organisationnelles et le dispositif de contrôle interne mis en place.

Risque net = Risque brut – DMR

### **5.4. Recensement des risques inhérents par des contrôles internes :**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Son objectif est d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; assurer la conformité par rapport aux lois et aux règlements ; et également d'assurer l'application des instructions de la direction en vue d'améliorer les performances de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/controlinterne/#:~:text=Ce%20dossier Omis,entreprise.](https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/controlinterne/#:~:text=Ce%20dossier%20omis,entreprise.) (consulté le 25/07/2022 à 14 h)

« Le contrôle interne est un processus appliqué par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. »<sup>1</sup>

### **5.5. La hiérarchisation des risques :**

La hiérarchisation des risques comprend leur catégorisation par ordre d'importance pour faciliter leur traiter. Cette étape peut déterminer une liste précise des risques en fonction du niveau de risque et la gravité de chaque risque.

Classer ou hiérarchiser les risques permet de déterminer quels sont les risques graves qu'il faut maîtriser en premier.<sup>2</sup>

Il n'existe pas une seule façon simple pour déterminer le niveau de risque. Il y a de technique passe-partout s'appliquant dans toutes les situations. L'organisation doit déterminer quelle technique conviendra le mieux pour chaque situation. Pour classer les dangers, il faut connaître les activités accomplies sur le lieu de travail, l'urgence des situations et surtout, faire preuve d'un jugement objectif, La hiérarchisation se présente en trois cas :

- La fréquence et la gravité sont élevées et le risque est considéré comme important, il a interrogé Objectifs de l'entreprise.
- L'incidence et la gravité sont faibles et le risque est léger, il n'appelle pas Contribuer aux objectifs de l'entreprise;
- Les deux paramètres d'évaluation ne sont pas élevés en même temps ou pas en même temps Faible, le risque est moyen, réalisations qu'il peut remettre en question Cible.

### **5.6. La représentation graphique des risques :**

#### **5.6.1. Matrice des risques :**

Une matrice des risques analyse le risque d'un projet en fonction de la probabilité et de la gravité du risque. Une fois les risques identifiés, vous pouvez calculer leur impact global et les hiérarchiser en conséquence.

##### **5.6.1.1. Définir la matrice :**

Lorsque vous créez un modèle de matrice des risques, vous devez d'abord définir

**a. Selon le niveau de gravité :** Celui-ci correspondra aux colonnes de la matrice et mesurera la gravité des conséquences de chaque risque.<sup>3</sup>

Dans une matrice 5 × 5, elle comporte cinq niveaux :

---

<sup>1</sup> Comité of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, article, 2013

<sup>2</sup> Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, Fiches d'information Réponses SST, p5

<sup>3</sup> Asana, Modèle de matrice des risques, 2022

## *Chapitre II*

### *La cartographie des risques opérationnels*

---

- Négligeable (1) : Une fois le risque réalisé, les conséquences ne sont pas significatives.
  - Mineur (2) : Les conséquences du risque seront gérables.
  - Modéré (3) : Les conséquences du risque prendront du temps à s'atténuer.
  - Important (4) : Les conséquences du risque seront importantes et pourront causer des dommages à long terme.
  - Catastrophique (5) : Les conséquences du risque seront réellement préjudiciables et la récupération pourra être difficile.
- b. Selon l'échelle de probabilité :** Il vous faudra ensuite définir la matrice des risques. Cette échelle estime la probabilité que chaque risque se produise réellement.<sup>1</sup>
- Très probable (5) : ce risque se produira très certainement à un moment ou à un autre du projet.
  - Probable (4) : il y a de fortes chances que ce risque se produise.
  - Possible (3) : ce risque pourrait se produire, mais pas nécessairement.
  - Peu probable (2) : il y a peu de chances que ce risque se produise.
  - Très improbable (1) : il y a très peu de chances que ce risque se produise.
- c. Degré d'impact :** Lorsque vous représentez un risque dans une matrice en termes de probabilité et de gravité, vous pouvez déterminer l'ampleur de son impact. Celui-ci répond à un code couleur allant du vert au rouge et est évalué sur une échelle de 1 à 25.
- Faible (1 à 6) : Ces événements sont peu susceptibles de se produire, mais dans le pire des cas, ils n'auront pas de conséquences graves pour votre projet ou votre entreprise. Il n'est pas nécessaire d'en faire une priorité dans un plan de gestion des risques.
  - Moyen (7 à 12) : Nuisibles, ces événements ralentissent votre projet. N'ayez crainte, prenez simplement les mesures nécessaires lors de la phase de planification de votre projet pour les prévenir et atténuer leur impact. Celles-ci ne doivent pas être prises à la légère et ne doivent pas être une priorité absolue.
  - Élevé (13 à 25) : Ces risques peuvent mettre en péril votre projet si vous n'en tenez pas compte pendant la phase de planification.

D'après cette analyse on peut décrire niveau de risque par :

Niveau de risque = niveau de probabilité × niveau de gravité

---

<sup>1</sup> Asana, Modèle de matrice des risques, Op.cit.

### 5.6.1.2. Représentation graphique de la matrice :

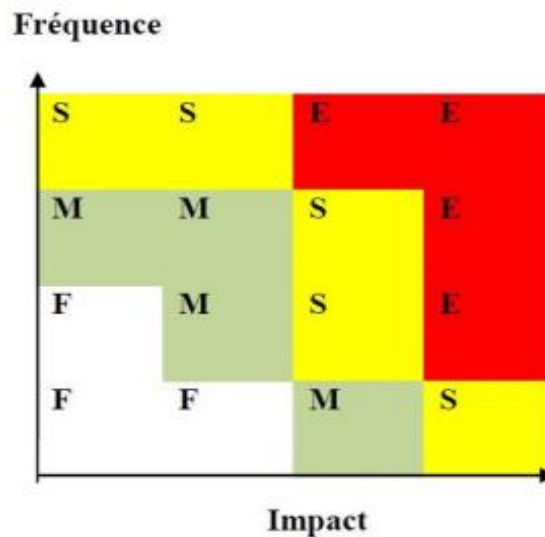
La représentation graphique offre une vision sur les risques majeurs et permet d'identifier les zones à traiter prioritairement.<sup>1</sup>

Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie notamment :

**a. Diagramme à deux axes :** Les risques sont représentés à l'aide des caractéristiques « fréquence » et « impact ».

La gravité ou impact correspond à l'axe des ordonnées «Y» et la fréquence ou probabilité à celui des abscisses «X».

**Figure (II.8) :** Représentation graphique à double échelle des risques (digramme à deux axes)



**Source :** « cartographie des risques », IFACI, op.cit, p.39

S : Risque significatif

M : Risque Modéré

F : Risque Faible

E : Risque Elevé

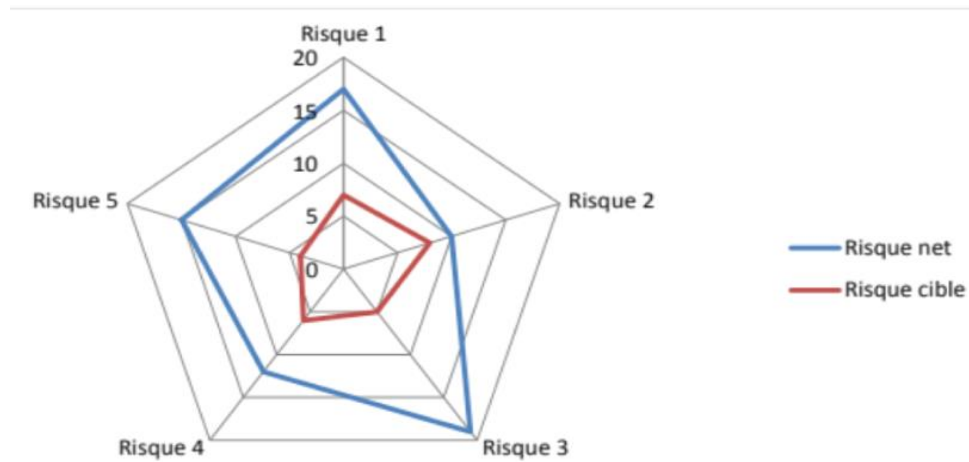
**b. Diagramme de Kiviati:** C'est un diagramme à plusieurs axes, s'appelé Radar, sont utilisés pour représenter au moins trois ensembles de données multi-variées sur un plan bidimensionnel. Chaque axe partant du même point représente une caractéristique quantifiée. Cela facilite l'analyse détaillée de plusieurs objets, ainsi que leur comparaison générale (comparaison de surface) ou point par point.

Ce type de graphique n'est utile que si les axes sont correctement normalisés en fonction de l'importance attribuée à chaque caractéristique.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> HADJADJ Fatima, Op.cit, p.46

<sup>2</sup> Alain Roan, « Le diagramme en toile d'araignée », 2016, p.39

**Figure (II.9) : Diagramme Kiviat des risques.**



**Source :** IFACI, cartographie des risques, p.39

### **5.7. La communication de la cartographie des risques.**

Une fois élaborée et créé une matrice et identifié des mesures pour la cartographie des risques, il faut garder à l'esprit que la carte est une image du risque à un instant donné, un outil statique qui doit être communiqué aux collaborateurs à temps pour recueillir leurs points de vue afin que ces mesures soient efficaces.

### **Conclusion:**

D'après ce chapitre nous pouvons dire que la cartographie des risques est un moyen d'identification, d'évaluation et d'hiérarchisation des risques qui fournit un aperçu de l'exposition aux risques d'une organisation. Son actualisation s'impose en tant que nécessité, du fait du caractère évolutif de l'environnement de l'entreprise en général et de la banque en particulier.

Le développement de cette cartographie des risques nécessite une bonne maîtrise des activités et des processus pour une identification détaillée des risques.

# Chapitre III

La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL

### *Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL*

---

Sur la base de ce qui a été énoncé dans le volet théorique, à travers la définition de risque opérationnel et sa cartographie au niveau de la banque ainsi pour bien catégoriser les crédits et spécifiquement le crédit d'investissement, nous essayons de traiter la pratique de ces théories afin qu'on puisse aboutir à une réponse pour notre problème posé.

Nous avons décidé de faire notre étude dans la banque de développement local puisque c'est la seule banque publique jusqu'à présent qui a pu commencer dans le projet de réalisation d'une cartographie des risques opérationnels et que sa mise en place et sa pratique s'améliore de plus en plus.

L'objectif de ce chapitre est de savoir comment la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels de processus de crédit d'investissement va contribuer dans son déroulement

C'est pour cela nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections :

- **La première section** portera sur la présentation de la structure d'accueil, à savoir la banque de développement local (**BDL**) ;
- Dans la **deuxième section**, nous nous intéressons à la démarche méthodologique de l'enquête;
- Et pour la **dernière question** nous évoquerons la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au crédit d'investissement.

## **Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil**

La Banque de Développement Local, la plus jeune des banques publiques, est dotée d'un capital social de 73.000000000DA. Nous allons voir, dans cette section, un bref historique sur la banque, ses missions et activités, ses objectifs ainsi une présentation de département d'accueil.

### **1. Historique :**

La **BDL** est créé le 30 avril 1985 par le décret N ° 85/84 sous forme d'une société nationale de banques issue d'une cession d'actifs du Crédit Populaire Algérien et avait pour mission d'accompagner et de financer les entreprises publiques locales dans leur développement local et régional, ces dernières ont participé à 90% des emplois de la BDL

Dans le cadre de l'autonomie des entreprises publiques, en 1989 la banque c'est transformé en société par action (**SPA**) avec un capital social d'un milliard quatre cent quarante million dinars algérien

En 1994, cette année était caractérisée par l'assainissement et restriction du secteur public ce qui a conduit à la dissolution de 1360 entreprises publiques locales et qui a engendré un changement dans la composition du portefeuille de la **BDL**

La **BDL** aujourd'hui la banque la plus jeune des banques publiques compte actuellement un réseau de 155 agences au niveau du territoire algérien (35 Pôles Commerciaux et 2 Antennes).

Au fil de son parcours de 37 ans d'exercice la **BDL** est devenue une banque universelle disposant d'une clientèle diversifiée et d'une large gamme de produits destinés aux entreprises (dans la conception la plus large : Grandes entreprises ; **PME/PMI** ; **PE** ; **TPE** ...) ; professions libérales ; ménages et particuliers. Elle se distingue aussi par une activité spécifique qui est le «Prêt sur Gages», adossé à des bijoux en or garanti.

En juillet 2018, la BDL lance la carte Mastercard qui permet notamment d'opérer des achats via internet et d'effectuer des paiements et des retraits en devise à l'international.<sup>1</sup>

### **2. Les missions et les activités de la BDL:**

Comme toutes les banques la BDL exerce les activités classiques d'une Banque universelle<sup>2</sup> à travers la collecte de l'épargne sous forme des dépôts, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement, ainsi que l'octroi de crédits. Mais également:

---

<sup>1</sup> <https://www.bdl.dz/index1.htm> (consulté le 05/08/2022 à 11 h).

<sup>2</sup> BDL ; Rapport d'activité; 2018.

- La contribution au financement des activités d'exploitation et d'investissement des
- (PME/PMI) ;
- Le financement de toutes activités économiques industrielles et commerciales ;
- La participation à la collecte de l'épargne ;
- Le traitement de toutes les opérations relatives aux prêts sur gages ;
- La distribution des crédits à court, moyen et long terme ;
- La réalisation et la réception de tous paiements en espèces ou par chèques, virements et domiciliations.

### **3. Les objectifs de la BDL:<sup>1</sup>**

L'objectif principal de la banque est de structurer et consolider sa vocation de banque des entreprises, des « professions libérales », des « ménages », des « particuliers », en affirmant ainsi son rôle de banque Universelle. Il s'agit pour la BDL, dans les années à venir, de consolider sa position sur ces marchés en offrant à ses clients des services financiers au premier rang de l'innovation et de la technologie et en mobilisant toutes ses forces et tous ses moyens afin :

- D'être à l'écoute de ses clients en offrant une gamme de produits compétitifs répondant à leurs besoins ;
- D'être une banque de confiance pour ses clients en toute circonstance ;
- De responsabiliser et faire adhérer le personnel aux objectifs stratégiques de la banque, en lui procurant des possibilités de formation, et des perspectives d'évolution de carrière ;
- De satisfaire l'actionnaire en lui procurant une information transparente et en optimisant la rentabilité financière.

### **4. Présentation de département d'accueil (Département risques opérationnels):**

Le Département Risques Opérationnels est rattaché à la Direction Générale Adjointe Risque, Contrôle et Conformité, il a une organisation définie et des plusieurs missions principales ainsi que une structure hiérarchique de l'ensemble de ses activités à travers ses postes normatifs comme suit :<sup>2</sup>

- Une fonction « Risques Opérationnels » érigée en département
- Une Sous fonction « Analyse Risques Opérationnels » érigée en service

---

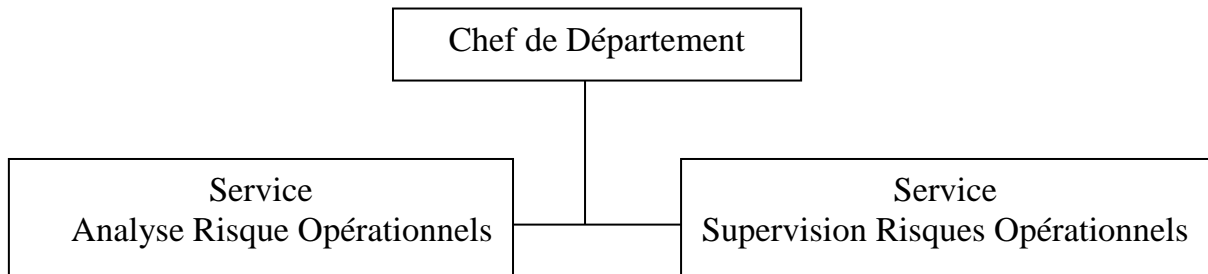
<sup>1</sup> BDL ; Rapport annuel ; 2016.

<sup>2</sup> Document interne de la BDL ; Manuel de fonctions du département risques opérationnels.

**Le département est constitué de deux services principaux :**

- Service « Analyse Risques Opérationnels ».
- Service « Supervision Risques Opérationnels ».

**Figure (III.1):** organigramme de département risques opérationnels



**Source :** manuel des fonctions de la BDL

#### **4.1. Missions et attributions principales de département :**

Le département a pour mission principale de mettre en place et de piloter le dispositif de gestion des risques opérationnels. Ce dispositif consiste à identifier et à évaluer l'impact des risques opérationnels sur la bonne marche et sur la rentabilité de la banque, puis à définir et à mettre en œuvre les stratégies de leur maîtrise en adaptant en permanence les méthodes utilisées afin de les mettre aux normes de la réglementation en vigueur.

Ce département est en charge par d'autres missions présenter comme suit :

- Instituer des systèmes de mesure d'analyse et de surveillance des risques opérationnels conformément aux dispositions réglementaires
- Vérifier, à périodicité régulière d'efficacité et la cohérence de dispositif de gestion de risques opérationnels et l'adapter aux besoins de la banque et aux évolutions réglementaires et normatives
- Établir et mettre à jour régulièrement la cartographie des risques
- Définir des plans d'actions appropriées afin d'atténuer ou de prévenir les risques
- Procéder à l'identification et à l'évaluation des risques opérationnels supportés
- Identifier les indicateurs clés de risques (KRI Key risk Indicator) et en assurer le suivi et le reporting à la direction générale

**4.1.1. Les missions de service « Analyse Risques Opérationnels »<sup>1</sup> :**

Le service Analyse Risques Opérationnels a pour mission de :

**a). Etablir et mettre à jour régulièrement la cartographie des risques :**

- Etablir une cartographie des risques s'appuyant sur le référentiel des processus de la Banque et en assurer la diffusion.
- Assurer la cotation des risques selon le niveau de préoccupation des opérationnels, le degré de sévérité des pertes probables et la fréquence d'occurrence des événements de risque.
- Mettre à jour régulièrement la cartographie des risques sur la base des incidents relevés dans chacune des structures, du changement des produits et des services de la banque et des résultats obtenus des exercices annuels, permettant d'identifier les risques intrinsèques majeurs inhérents à l'ensemble des produits, activités, procédures et systèmes.
- Evaluer le degré de vulnérabilité à ces risques en tenant compte des dispositifs de prévention et de contrôle et en s'appuyant notamment sur les procédures de contrôle interne.
- Mesurer de manière quantitative et qualitative l'exposition de la banque aux risques résiduels.
- Veiller à la maîtrise des risques susceptibles de conduire à l'interruption d'activités essentielles et/ou à l'atteinte de la réputation de la banque.

**b). Doter la banque d'outils et de procédure de contrôle des risques opérationnels :**

- vérifier la cohérence des résultats obtenus des exercices d'auto évaluation des risques et de contrôle avec les résultats des travaux de contrôle permanent et les pertes enregistrées ;
- Proposer à la direction de contrôle permanent d'éventuelles mises à niveau du dispositif de contrôle pour limiter au maximum les risques résiduels
- Définir des approches et des méthodes appropriées pour une estimation fiable des risques permettant de calcul de l'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel

**c). Elaborer les Reporting relatifs aux risques opérationnels :**

- Contrôler le bon fonctionnement des processus de reporting à la Direction Générale et la validation des pertes internes ;

---

<sup>1</sup> Document interne de la BDL, Op.cit.

- Etablir les différents états de reporting dédiés aux risques opérationnels et les adresser à la DG ;
- Participer à l'élaboration du rapport annuel relatif au contrôle interne et à la gestion et à la mesure des risques, pour le volet concernant la gestion des risques opérationnels ;

**d). Assurer le processus de veille et définir des plans d'actions :**

- Définir, pour les risques majeurs de la cartographie des risques opérationnels des plans d'action appropriés afin d'atténuer ou de prévenir ces risques ;
- Identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus, au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesures et de surveillance des risques ;
- S'assurer de la couverture des risques résiduels par la mise en place des assurances appropriées en collaboration avec les structures concernées.

**4.1.2. Les missions de service « Supervision Risques Opérationnels »**

Le service Supervision Risques opérationnels a pour mission de :

**a). Concevoir et animer le dispositif de gestion des risques opérationnels :**

- Concevoir les outils et formaliser les procédures de gestion des risques opérationnels conformément aux dispositions réglementaire internes et externe et aux meilleures pratiques bancaires
- S'assurer en permanence de la cohérence, de l'intégrité et de la conformité du dispositif de contrôle aux dispositions réglementaire en vigueur ;
- Promouvoir une « culture risque » au sein de la banque, faire partager des objectifs communs et fédérer les efforts pour les atteindre ;
- Préparer et diffuser les procédures nécessaires à la mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels et veiller à leur application ;
- Coordonner la réalisation et consolider les résultats des exercices annuels d'auto évaluation des risques et des contrôles ;
- Veiller à la mise en œuvre des recommandations du contrôle périodique en matière de gestion des risques opérationnels.

**b). Collecter et remonter les incidents et les pertes relatifs aux risques opérationnels.**

- collecter de la part des contrôleurs permanents, répartis au sein de tous les métiers et fonctions de la banque, les incidents opérationnels détectés en vue de les corriger, ainsi que remonter et analyser les pertes relatives au risques opérationnels ;

- Centraliser et coordonner les informations reçues des différentes structures notamment de la Direction du Contrôle Permanent, et en particulier avoir communication des dossiers du contrôle permanent et des rapports d'audit ou d'inspection relative à ces événements.

**c). Assurer les actions de formation et de sensibilisation.**

- Développer les compétences techniques et encourager les meilleurs pratiques en matière de gestion des risques opérationnels par des actions régulières de formation, de sensibilisation et de communication ;
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs :
  - Définition d'un risque opérationnel et d'un événement de risque opérationnel ;
  - Actions à mener en cas d'identification d'un dysfonctionnement ;\*
  - Enjeux et conséquences pour la banque et pour ses collaborateurs.
- Etre l'interlocuteur des autres structures pour toutes les questions relatives aux risques opérationnels ;
- Concevoir le contenu des formations, les diffuser et les animer.

**4.2. L'organigramme de la BDL (voir l'annexe) :**

La BDL dispose de:

- a.** Cinq directions qui sont rattachés à la direction générale comme suit :
- **Une Direction de Capital Humain (DCH) :** qui a pour mission d'assurer l'efficacité de la gestion administrative et le développement des ressources humaines pour contribuer à leur épanouissement et à l'atteinte des objectifs de la Banque.
  - **Une Direction Générale Adjointe Commerciales (DGA/COM) :** qui a pour mission de gérer l'activité commerciale.
  - **Une Direction Générale Adjointe Back Office et Opérations (DGA/BOP) :** qui a pour mission enregistrer les opérations financières effectuées par les acteurs du Front Office, les déclarer aux autorités concernées et s'assurer de leur bonne mise en place et de leur conformité par rapport aux procédures et circuits établis.
  - **Une Direction Générale Adjointe Support et Système d'Information (DGA/SSI) :** qui a pour mission de mettre en œuvre les mécanismes et les procédures liés au supports de communication, les structures de base et des réseaux informatiques.

- **Une Direction Générale Adjointe Risque Contrôle et conformité (DGA/RCC) :** qui a pour mission d'identifier, d'évaluer et contrôler l'ensemble des risques de manquement aux obligations législatives, réglementaires ou déontologiques qui peuvent entraîner pour la banque des sanctions judiciaires, administratives, financières et/ou d'atteindre à son image. Aussi d'assurer de la conformité de l'activité de l'entreprise aux dispositions administratives, réglementaires en vigueur.

Chaque direction est subdivisée en directions et départements.

- b. Un Cabinet direction Générale
- c. Cellule management de Projet (CMP)
- d. Division inspection et audit (DIA)

## **Section 02 : la démarche méthodologique de l'enquête**

Afin d'atteindre notre objectif qui est d'avoir une réponse à notre problématique initiale, nous avons suivi une démarche bien structurée pour parvenir à affirmer ou infirmer nos hypothèses.

### **1. Présentation de la méthodologie de recherche :**

Dans cette section, nous allons tenter d'expliquer les différentes étapes de notre recherche, notamment les outils de collecte de données que nous avons utilisés et les techniques d'analyse et d'interprétation des résultats.

Notre étude qui a pour objectif de comprendre la contribution de la cartographie des risques opérationnels dans la gestion de processus de crédit d'investissement au sein de la banque de développement locale (BDL).

Dans le but de répondre à la question de recherche principale et tenter à vérifier la validité de nos hypothèses abordées dans l'introduction de notre mémoire, Nous avons utilisé deux méthodes ; on a procédé à une enquête qualitative dans un premier lieu auprès des responsables de crédit et de risques opérationnels de la banque ; **Mr. Djoubir BAOUIA et Mr. Bilel. TALEB**, et en deuxième lieu on a élaboré un questionnaire qui nous a aidé de préciser la fréquence et l'impact de chaque risque opérationnel lié à chaque étape de processus de crédit d'investissement.

#### **1.1. L'entretien :**

**Gravitz** définit l'entretien comme « un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication pour recueillir des informations en rapport avec le but fixé ». L'entretien se différencie du questionnaire proprement dit. En effet, le contact direct (visuel et/ou verbal) ainsi que la faible directivité du chercheur sont de nature à encourager l'interviewé à construire sa pensée. Ce n'est donc pas un interrogatoire mais bien un procédé qui permet de recueillir le témoignage verbal d'une personne. Pour y parvenir, le chercheur doit adopter une position neutre, se contentant presque d'écouter l'autre.

On distingue trois types d'entretiens :<sup>1</sup>

##### **1.1.1. L'entretien directif:**

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement.

---

<sup>1</sup> OUACHERINE, (H) et CHABANI (S) : guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1ère édition, EHEC Alger, 2013, PP.72-74.

### **1.1.2. L'entretien semi directif :**

Plus structuré qu'un entretien non directif, l'interviewé oriente la discussion grâce à un guide d'entretien comprenant des questions préétablies.

Dans ce cas c'est à l'enquêté de construire sa pensée autour de l'objet de recherche. Le chercheur le guide afin qu'il ne sorte pas de l'objet d'étude.

### **1.1.3. L'entretien non directif :**

Consiste à permettre aux interviewés de s'exprimer librement sur un sujet, sans privilégier un mode d'approche ou orienter leurs réponses par des interrogations. Cet entretien n'exige pas l'élaboration d'un guide d'entretien. Il convient aux sujets caractérisés par leur globalité.

Donc comme un outil de collecte des données nous avons opté pour l'entretien semi directif ;

A cet égard, nous avons élaboré un guide d'entretien composé de 16 questions ouvertes (voir l'Annexe) destinées au responsable risque crédit et au chef département des risques opérationnels.

## **2. Présentation des résultats recueillis :**

Les conclusions qui peuvent être tirées suite aux entretiens et aux documents fournis par l'entreprise, voilà les réponses des questions

### **Partie 01: Crédits:**

#### **1). comment est financé l'investissement ?**

- **Réponse :** L'investissement est financé par des crédits d'investissements à moyen terme, généralement pour tout projet d'investissement, de création, d'extension ou de renouvellement des moyens de production et par des crédits à long terme qui sont généralement pour le financement du secteur du tourisme.
- **Commentaire :** La banque va soutenir l'investissement de ses clients par l'octroi des crédits. ces crédits diffèrent selon le besoin de client et la durée.

#### **2). Quels sont les documents demandés pour un dossier de crédit d'investissement ?**

- **Réponse :** Plusieurs documents sont exigés par la BDL :
  - Demande de crédit d'investissement.
  - Documents administratifs et juridiques
  - Documents comptables et fiscaux
  - Documents économiques et financiers
  - Documents techniques.
  - Et chaque type de document compose de tout un dossier

➤ **Commentaire :** Le demandeur de crédit avant tout doit déposer une demande de crédit auprès de son agence domiciliaire (cette personne doit être habilitée), suivi d'un dossier qui contient des documents comptables et fiscaux (en présentant les différents bilans des trois dernières années ainsi le tableau de compte de résultat), des documents administratifs et juridique (copie de registre de commerce, ou copie de déclaration d'investissement) ainsi des documents économique et financiers (tout ce qui concerne le projet en matière de structure de cout, de financement , une fiche technique descriptif etc.)

**3) Quels sont les éléments de base sur lesquels vous concentrez plus dans le dossier de crédit d'investissement ?**

➤ **Réponse:** On se base généralement sur les garanties présentées et les différents états financiers, qui montrent la solvabilité du demandeur de crédit (les différents bilans et le TCR).

➤ **Commentaire :** La prise des garanties permet une réduction de la perte en cas de défaut de l'emprunteur, ainsi de limiter le risque qu'elle prend unitairement sur chaque montant prêté. Pour les états financiers, ils fournissent une information sur la situation financière de client, la performance et sa solvabilité.

**4). Quelles sont les structures qui interviennent dans le processus du crédit d'investissement ?**

➤ **Réponse :** Il y'a principalement trois structures qui interviennent :

- L'agence domiciliaire de crédit
- La direction régionale d'exploitation (niveau régional)
- La Direction de financement des entreprises (niveau central)

➤ **Commentaire :** Chaque structure présente un rôle important dans le processus de crédit d'investissement.

Une fois la demande et le dossier sont déposés au niveau de l'agence, cette dernière va le transmettre à la direction régionale d'exploitation qui va traiter et étudier ce dossier avant qu'il sera transmis à la direction de financement des entreprises au niveau central qui va être chargé de l'analyse de la viabilité et la rentabilité de projet .Enfin c'est le comité de crédit qui donne un avis favorable ou défavorable sur le crédit .

**5). Quelles sont les principales étapes et tâches de processus de crédit d'investissement ?**

- **Réponse :** On peut décomposer le processus du crédit d'investissement en neuf étapes principales :
- Demande du crédit.
  - Examen de la recevabilité du dossier de demande du crédit.
  - Etudes et analyse de la demande du crédit
  - Prise de décision.
  - Mise en place du crédit. □Recueil des garanties.
  - Mobilisation du crédit.
  - Suivi du crédit.
  - Remboursement du crédit.
- **Commentaire :** On s'intéresse à savoir les étapes de processus de crédit d'investissement afin de déterminer les différents risques opérationnels qui peuvent être générés à chaque étape.

**6) Quel est le niveau de formation de personnel chargé de la vérification de ce dossier?**

**Validation**

- **Réponse:** Pour la vérification de dossier de crédit et pour son étude, le niveau de formation exigé c'est un diplôme universitaire (licence, Master).
- **Commentaire :** La banque ne peut pas laisser le traitement d'un dossier de crédit à n'importe quelle personne, il doit au minimum avoir un diplôme de licence ou Master dans sciences économiques, commerciales, de gestion et comptabilité (afin qu'il dispose un minimum de connaissances dans le domaine et pour réduire le taux et le risque de commettre des erreurs)

**7). Quels sont les différents risques auxquels le banquier est confronté lors de traitement d'un dossier de crédit ?**

- **Réponse :** Selon leur réponse, généralement le banquier est confronté à des risques de types opérationnels.
- **Commentaire :** Le banquier est confronté beaucoup à des erreurs de frappe, d'exécution des opérations, mauvaise gestion des temps, interruption de systèmes.

**8). Le personnel de la banque est t'il conscient par rapport à l'importance des risques existants et plus précisément les risques opérationnels ? En d'autre terme la culture de risque opérationnel existe-t-elle dans l'esprit de vos personnels ?**

- **Réponse :** L'activité bancaire déjà s'articule autour de risques ; chaque opération exécutée par la banque est soumise à un risque.

Il ajoute : « le risque opérationnel est un concept récent introduit dans la BDL, on essaye de partager cette nouvelle culture dans l'esprit de nos personnels ».

- **Commentaire :** Le risque opérationnel prend une place de plus en plus importante, il est devenu un risque majeur dans la banque vu les faillites bancaires dont la cause principale était ce dernier. C'est pour cette raison qu'il ya une grande tendance par les gestionnaires de la banque à diffuser sa culture dans l'esprit des opérationnels.

**9). Est-ce qu'il y a suffisamment de formation pour le personnel de cellule risque opérationnel?**

**Réponse :** On est entrain de faire des formations pour partager et sensibiliser les personnels autour de risque opérationnel.

**Synthèse générale :**

Afin de mieux comprendre le fonctionnement de crédit d'investissement au sein de la BDL nous avons soumis des entretiens avec des responsables dans la direction de crédit, notre objectif était de savoir comment est il financé, les structures qui interviennent, son processus étape par étape, le responsable de traitement etc.

Tout ces informations nous a aidé de cerner notre environnement afin de déterminer les risques opérationnels qui sont autours de ce crédits au cours de son déroulement dès la demande jusqu' a son suivi.

**Partie 02 : risques opérationnels et cartographie des risques**

**10). Existe-t-Il une cellule spécifique pour le traitement des risques opérationnels?**

- **Réponse :** Il y a deux services qui sont responsables sur le traitement de risque opérationnel : le service analyse des risques opérationnels et service supervision des risques opérationnels.

- **Commentaire :** la BDL dispose de tout un département pour le risque opérationnel qui est subdivisé en deux services ; Dès lors, la banque a pu se rendre compte de l'importance de ces risques et a alloué une cellule à leur analyse et une autre à leur supervision.

**11). y'a t'il une cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit ?**

- **Réponse :** La BDL a pu concevoir une cartographie globale des risques opérationnels pour tous les processus dans la banque.

**12). y'a t'il un processus de mesure et de surveillance des risques opérationnels du processus de crédits ?**

- **Réponse :** C'est le dispositif de maîtrise des risques mise en œuvre qui sert à prévenir ou à éliminer les événements à risque par différents types de contrôles.
- **Commentaire :** Une fois les risques potentiels sont identifiés on va effectuer un inventaire sur les mesures de contrôles existantes qui auraient un effet considérable pour réduire le niveau de risque.

On distingue trois sortes de contrôles à la « **BDL** » : Préventif, défectif et correctif. Et de nature : Manuel, semi automatique et automatique.

**13). Existe-t-il une base de données pour L'enregistrement des risques opérationnels afin de le bien gérer?**

- **Réponse :** La BDL à commencer dans la mise en œuvre d'une base de données pour l'enregistrement mais elle n'as pas encore mise en place.
- **Commentaire :** Cette base de donnés va permettre d'enregistrer tout les risques opérationnels et les incidents qui peuvent parvenir par la déclaration des opérationnels.

**14). Le système d'information permet t'il de contrôler et de sécuriser les différentes opérations?**

**Réponse :** Il Y a des opérations qui se faite manuellement et d'autre via le système ; donc le système ne permet pas de contrôler toutes les opérations.

**15). Dans le cas ou le siège de la banque serait défaillant dispose t'il d'un plan de continuité d'activité ?**

- **Réponse :** Oui la BDL dispose d'un PCA
- **Commentaire :** Le PCA qui est un ensemble de systèmes grâce auxquels la banque est en mesure d'empêcher une interruption importante de ses opérations ou de récupérer rapidement de ce genre de situation.

Dans ce plan on trouve les taches critiques, la personne critique et son titreur pour chaque tache .La BDL dispose d'un Back up à chaud qui situe au niveau de la wilaya d'Alger, et un back up à froid qui se situe dans une autre Wilaya.

La banque applique ce plan qui a pour objectif de résister à tout type d'événement externe à l'activité de la BDL et pouvant interrompre de manière durable son activité ou lui causer des dommages importants.

**16). Quels sont les résultats des mesures des risques opérationnels du processus de crédit et quelles sont les mesures d'ajustement prises ?**

➤ **Réponse :** Après la mesure des risques opérationnels, les opérationnels vont mettre en place des stratégies de traitements des risques,

De plus La BDL est orientée vers une solution informatique afin d'aider le gestionnaire à traiter le dossier de crédit au lieu de vérification manuel c.-à-d. dématérialiser la gestion des dossiers à travers l'introduction de méthode scoring via un système informatique.

**Synthèse :**

La banque BDL a pris conscience de l'importance de risque opérationnel, il devenait le cœur de son activité. Elle s'est dotée d'un département entier chargé d'analyser et de superviser ces risques et elle a engagé dans la formation de ses cadres envers cette nouvelle culture.

En outre, elle dispose d'un dispositif de gestion et de maîtrise des risques basé sur trois types de contrôle, à savoir le contrôle préventif, détectif et correctif, et sa fourniture d'un plan de continuité d'activité visant à résister à tout type d'événements externes perturbant le système .Enfin, le plus important l'outil de l'analyse et pilotage la cartographie des risques opérationnels qui permet une évaluation des risques

### **Section 03 : Cartographie des risques opérationnels liée au processus «Crédit d'investissement »**

Notre travail consiste à proposer une cartographie des risques opérationnels dans le but de se conformer aux exigences du règlement 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

#### **1. cartographie de processus :**

On a tenté de décrire le processus en se basant sur les informations recueillies, ainsi que sur les entretiens effectués avec les directeurs métier tout au long de notre stage pratique tant au niveau de la direction de risques opérationnels et la direction des risques financiers.

**(Le processus est décrit dans le guide d'entretien)**

L'examen d'une demande de crédit d'investissement se fait sur la base d'un dossier que le promoteur est tenu de déposer au niveau de l'agence domiciliaire. Les documents de base constituant ce dossier sont présentés comme suit :

**Tableau (III.1): L'examen de dossier de crédit**

<b>Documents</b>	<b>Exigences</b>
Demande de crédit d'investissement	signée par la personne habilitée à engager la société.
Documents administratifs et juridiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copie légalisée des statuts pour les personnes morales</li> <li>- Délibération des associés autorisant le gérant à contracter des emprunts bancaires si cette disposition n'est pas prévue dans les statuts.</li> <li>- Copie légalisée du registre de commerce ou toute autre autorisation ou agrément d'exercer.</li> <li>- Copie légalisée de la déclaration d'investissement enregistrée auprès de l'APSI.</li> <li>- Copie de la décision d'octroi d'avantages fiscaux et parafiscaux de l'APSI.</li> <li>- Copie légalisée du bulletin officiel des annonces légales (BOAL).</li> <li>- Copie légalisée du titre de propriété, acte administratif, bail de location du terrain et/ou du local d'exploitation.</li> <li>- Délibération du conseil d'administration autorisant l'investissement pour les Entreprises Publiques Economiques (EPE).</li> </ul>
Documents comptables et fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilans définitifs et TCR y compris les annexes réglementaires des trois (03) derniers exercices.</li> <li>- Bilans et T.C.R prévisionnels étalés sur la durée du crédit sollicité.</li> </ul>

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL**

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pièces fiscales et parafiscales récentes (moins de trois mois)</li> </ul>
Documents économiques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une étude technico-économique du projet comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une note sur l'opportunité du projet</li> <li>▪ la fiche technique</li> <li>▪ la structure des coûts</li> <li>▪ la structure de financement</li> <li>▪ la nature des crédits</li> <li>▪ la structure des coûts de production et des prix de vente.</li> <li>▪ l'évolution des TCR étalée sur la durée du crédit sollicité.</li> </ul> </li> <li>- Factures proformat et/ou contrats commerciaux récents pour les équipements à acquérir.</li> <li>- Etat descriptif et estimatif des travaux de génie civil et bâtiment restant à réaliser établi par un bureau d'architecture agréé</li> <li>- Tout justificatif des dépenses déjà réalisées dans le cadre du projet.</li> </ul>
Documents techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permis de construire en cours de validité</li> <li>- Plan de masse et de situation du projet à réaliser</li> <li>- Plan d'architecture et charpente</li> <li>- Etude géologique du site et l'autorisation de concession délivrée par l'autorité compétente pour les projets de carrière.</li> <li>- Etude d'analyse de la qualité du gisement pour les projets de production de matériaux de construction et autres.</li> </ul>

Source : Document interne de la banque.

## **2. Identification et évaluation des risques intrinsèques :**

### **2.1. Identification des risques :**

Cette étape consiste à répertorier les risques opérationnels engendrés par le processus de crédit d'investissement. La BDL a pris comme référence la nomenclature des risques opérationnels proposée par les accords de Bale.

Pour les différentes étapes de processus de crédit d'investissement ,nous avons mis en évidence les principaux risques basés sur les catégories d'événement définis par le comité de Bale comme suit :

**Tableau (III.2) : Les risques génériques par catégories d'événements**

Catégories	Risques génériques
Fraude interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournement de fonds</li> <li>- Documents falsifiés en interne</li> <li>- Usurpation d'identité</li> <li>- Corruption</li> </ul>
Fraude externe	Documents falsifiés en externe
Clients, produits et pratiques commerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreur dans le modèle fourni par la banque</li> <li>- Insuffisance de l'analyse clientèle</li> </ul>
Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dysfonctionnement matériel</li> <li>- Dysfonctionnement logiciel</li> <li>- Interruption du système</li> </ul>
Exécution, livraison et gestion des processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreur dans la saisie</li> <li>- Non respect des délais</li> <li>- Erreur de manipulation du système</li> <li>- Erreur d'exécution</li> <li>- Faute dans la gestion des suretés</li> <li>- Manquement à l'obligation de notification</li> <li>- Absence d'autorisation clientèle</li> <li>- Documents absents ou incomplets</li> <li>- Non respect de la procédure</li> <li>- Perte de documents</li> </ul>

**Source:** comité de Bale.

## **2.2. Évaluation et quantification des risques:**

### **2.2.1. Évaluation:**

Un risque se caractérise par deux grandeurs :

- Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence ;
- Ses effets, ou gravité.

La probabilité et la gravité du risque se mesurent par des échelles.

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL**

**Tableau (III.3):** L'échelle de la gravité et la fréquence

Impact (gravité)	valeur	Echelle 0	fréquence	Valeur	Echelle
Très fort	4	6MDZD <perte	Très fréquent	4	quelques fois par semaine
Fort	3	2MDZD<perte <6 MDZD	fréquent	3	quelques fois par mois
Moyen	2	0.5MDZD<perte<2MDZD	Peu fréquent	2	quelques fois par an
Faible	1	perte<0.5 MDZD	Rare	1	une fois par an

**Source :** Extrait du tableau de la cartographie de la BDL

L'évaluation s'est fait sur la base des résultats d'un questionnaire que nous avons soumis à la direction de contrôle permanent, la direction de back office crédit, la direction de risques opérationnels et la direction des grandes entreprises. (Échantillon de 50 personnes)

Les résultats sont présentés dans le tableau ci dessous qui montre la fréquence et l'impact des risques intrinsèques liés à chaque étape de processus de crédit d'investissement. Sachant qu'y a trois structures qui interviennent dans ce processus (**citées auparavant**)

**Tableau (III.4) :** Les résultats du questionnaire

intervenants	opérations	Catégories d'événements	Risques génériques	fréquence	Impact
<b>1) Examen de la recevabilité du dossier de demande du crédit</b>					
Agence	Vérification de la recevabilité (exhaustivité + conformité)	Exécution, livraison et gestion des processus	Documents absents ou incomplets	4	4
			Non respect des délais	2	3
			Non respect de la procédure	1	2
		Fraude interne	Corruption	2	4
			Usurpation d'identité	1	4
		Fraude externe	Documents falsifiés en externe	1	4
	Enregistrement et délivrance d'un récépissé de dépôt	Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fourni par la Banque	1	1
			exécution, livraison et gestion des processus	erreur d'exécution	2
			Non respect de la procédure	1	2
			Non respect des délais	2	2
	Ouverture d'un compte courant	Fraude interne	Usurpation d'identité	1	4
			Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fournie par la banque	1
Interruption d'activité et		Interruption du système	2	3	

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL**

		dysfonctionnement des systèmes			
		Exécution, livraison et gestion des processus	Documents absents ou incomplets	2	3
			Erreur d'exécution	4	3
	Non respect des procédures		1	4	
	Perception des frais d'étude	Fraude interne	Corruption	2	4
			Détournement des fonds	1	4
		Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	Interruption du système	1	3
			Non respect de la procédure	2	3
			Erreur dans la saisie	4	4
	Classement des pièces en sous-dossiers et conservation	Exécution, livraison et gestion des processus	Perte de document	1	4
			Erreur d'exécution	4	2
			Non respect de la procédure	1	2
	Transmission au réseau	Exécution, livraison et gestion des processus	Perte de documents	1	4
			Non notification (non transmission)	2	3
			Non respect des délais	3	3
<b>2) Etudes et analyse de la demande du crédit</b>					
DRE	Etudes juridiques, techniques et financières	Fraude interne	Corruption	1	4
			Documents falsifiés	2	4
		Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans l'étude ou l'analyse	3	4
	Etablissement d'une fiche de présentation pour le CRC	Fraude interne	Corruption	1	4
			Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fourni par la banque	2
		Exécution, livraison et gestion des processus	Non respect de la procédure	2	4
			Non respect des délais	3	3
	Transmission du dossier + PV réunion à la DFE	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de la saisie	4	4
			Non notification (non transmission)	2	4
			Non respect des délais	3	3
DFE	Examen du dossier juridique	Fraude interne	Perte de documents	1	4
			Corruption	1	4
	Fraude externe	Usurpation d'identité	1	4	
		Clients, produits et pratiques commerciales	Documents falsifiés en externe	2	4
			Erreur dans le modèle fourni par la Banque	2	3

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

			Insuffisance de l'analyse clientèle	2	4	
	Exécution, livraison et gestion des processus		Documents absents ou incomplets	3	4	
			Non respect de la procédure	1	4	
			Absence d'autorisation de consultation de la CREM et central des impayés par le client	1	4	
Examen du dossier technique	Fraude interne		corruption	2	4	
	Fraude externe		Documents falsifiés en externe	2	4	
	Clients, produits et pratiques commerciales		Erreur dans l'analyse (insuffisance)	2	3	
	Exécution, livraison et gestion des processus		Non respect de la procédure	2	4	
Analyse de la viabilité du projet	Fraude interne		Corruption	2	4	
	Clients, produits et pratiques commerciales		Erreur dans l'analyse (insuffisance)	3	3	
Analyse de la rentabilité avant financement	Fraude interne		Corruption	2	4	
	Clients, produits et pratiques commerciales		Erreur dans l'analyse	3	3	
Analyse de la rentabilité Après financement	Fraude interne		Corruption	2	4	
	Clients, produits et pratiques commerciales		Erreur dans l'analyse	3	3	
Etablissement d'une fiche de présentation pour le Comité Central de Crédit	Fraude interne		Corruption	2	4	
	Clients, produits et pratiques commerciales		Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	3	
	Exécution, livraison et gestion des processus			Non respect de la procédure	1	4
				Non respect des délais	3	3
				Erreur dans la saisie	4	4
Etablissement de la fiche récapitulative des avis et PV réunion avec décision	Clients, produits et pratiques commerciales		Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	3	
	Exécution, livraison et gestion des processus		Non respect de la procédure	2	4	
				Non respect des délais	3	3
<b>3) Prise de décision</b>						
	Notification de l'accord transmise au réseau et	Exécution, livraison et gestion des processus	Non notification	1	3	
			Non respect de délai	2	3	

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL**

Direction des financements des entreprises	à l'agence		Erreur dans la saisie	4	4
		Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fourni par la Banque	2	2
	Etablissement de la Lettre d'Autorisation de Crédit (LAC) et signature	Fraude interne	Corruption	2	4
		Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fourni par la Banque	2	2
		Exécution, livraison et gestion des processus	Non respect de la procédure	1	4
	Erreur dans la saisie		4	4	
Transmission LAC à la DRE et à l'agence	Exécution, livraison et gestion des processus	Non transmission	2	3	
DRE	Notification de refus ou de l'accord d'octroi de crédit	Exécution, livraison et gestion des processus	Non notification	2	3
			Non respect du délai	4	3
<b>4) Mise en place du crédit</b>					
Direction des financements des entreprises	Etablissement de la convention de crédit et signature, puis enregistrement auprès des impôts	Fraude interne	corruption	2	4
			Usurpation d'identité	2	4
		Fraude externe	Documents falsifiés en externe	2	4
		Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	3
		Exécution, livraison et gestion des processus	Perte de document	1	4
			Documents absents ou incomplets	3	4
	Non respect de la procédure		2	3	
	Souscription d'un billet à ordre global avec enregistrement et conservation au niveau de l'agence	Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur du modèle	2	3
			Exécution, livraison et gestion des processus	Perte de documents	1
		Documents absents ou incomplets		4	3
Non respect de la procédure		2		3	
Agence	Entrée portefeuille en	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisie	4	4
			Erreur dans le système	3	4
			Non respect de délai	3	3
			Erreur d'exécution	2	4
	Prélèvement de la commission de gestion	Fraude interne	Détournement des fonds	2	4
		Interruption d'activité et	dysfonctionnement du système	3	4

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

		dysfonctionnement des systèmes	Dysfonctionnement de matériel	4	3	
		Exécution, livraison et gestion des processus	Non respect de procédure	4	3	
<b>5) Recueil des garanties</b>						
Agence	Elaboration et inscription d'hypothèque	Fraude externe	Documents falsifiés en externe	1	4	
		Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur d'exécution	2	4	
			Non respect de procédure	2	4	
	Conservation de l'hypothèque	Fraude interne	Corruption	2	4	
		Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur d'exécution	2	4	
			Perte de documents	1	4	
	Recueil du nantissement	Fraude interne	Corruption	2	4	
		Fraude externe	Documents falsifié en externe	1	4	
			Exécution, livraison et gestion des processus	Non respect de la procédure	2	4
				Perte de documents	1	4
Recueil de la délégation des polices d'assurance		Fraude interne	corruption	2	4	
		Fraude externe	Documents falsifiés en externe	2	4	
		Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur d'exécution	2	4	
Recueil des garanties financières avec avenant de subrogation		Fraude interne	corruption	2	4	
		Fraude externe	Documents falsifiés en externe	1	4	
		Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur d'exécution	2	4	
Recueil de la lettre de cession d'antériorité de créances		Fraude interne	corruption	2	4	
		Fraude externe	Documents falsifiés en externe	1	4	
		Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	3	
		Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur d'exécution	2	3	
Recueil du cautionnement solidaire		Fraude interne	corruption	1	4	
		Fraude externe	Documents falsifiés en externe	2	4	
		Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur d'exécution	2	3	

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

6) Mobilisation du crédit					
Client	Demande de mobilisation des fonds accompagnée des justifications des dépenses	Fraude interne	Corruption	1	4
		Fraude externe	Documents falsifiés en externe	2	4
		Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	3
		Exécution, livraison et gestion des processus	- Documents absents ou incomplets	2	4
Agence	Vérification que les garanties ont été recueillies et que les éventuelles réserves ont été levées	Fraude interne	corruption	1	4
		Fraude externe	Documents falsifiés en externe	2	4
		Exécution, livraison et gestion des processus	Non respect de la procédure	1	3
Client	Levée de réserves formulées par le service crédit de l'agence	Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	Interruption du système	3	3
			Erreur de manipulation système	2	3
		Exécution, livraison et gestion des processus	Non respect de la procédure	1	3
Agence	Demande d'autorisation de tirage de fonds (ATF) transmise à la DFE accompagnée de factures et situations de travaux	Exécution, livraison et gestion des processus	Non respect de délai	3	3
			Absence ou documents incomplets	2	4
			Non transmission (non notification)	2	4
			Erreur de saisie	4	4
			Perte de documents	1	3
Direction des financements des entreprises	Etablissement de l'ATF en 3 exemplaires destinés à la DRE et à l'agence	Fraude interne	corruption	1	4
			Documents falsifié en interne	1	4
		Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisie	4	3
			Non respect du délai	3	3
			Non respect des procédures	1	4
Non transmission (non notification)	1	3			
Agence	Mobilisation des fonds	Fraude interne	Détournement des fonds	1	4
		Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	Interruption du système	2	4
			Erreur de manipulation système	1	4
		Exécution, livraison et gestion	Documents absents ou incomplet	2	4

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

	des processus	Non respect de délai	3	3		
		Non respect de la procédure	1	4		
		Erreur de saisie	3	4		
	Règlements des dépenses par virement ou par remise de chèque de banque	Fraude interne	Détournement de fonds	1	4	
		Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur d'exécution	2	4	
			Non notification (non transmission)	1	3	
		Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	Interruption du système	2	4	
Erreur de manipulation système	2		3			
<b>7) Suivi du crédit</b>						
client	Transmission périodique des états financiers	Fraude externe	Documents falsifiés	2	4	
		Exécution, livraison et gestion de proc	Non respect de procédures	3	4	
Agence	Transmission de l'état de consommation du crédit à la DFE et à la DRE	Exécution, livraison et gestion de proc	Non respect des délais	3	3	
			Non respect de la procédure	2	3	
			Non transmission (non notification)	2	3	
			Erreur d'exécution	2	2	
	Prélèvement de la commission d'engagement	Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	Interruption du système	3	3	
			Fraude interne	corruption	2	4
			Dysfonctionnement matériel	3	4	
	Dysfonctionnement système	3		4		
	Etablissement d'un point de gestion trimestriel du dossier et envoi à la DFE et au réseau	Exécution, livraison et gestion de proc	Non respect des délais	3	2	
			Non respect de la procédure	2	3	
			Non transmission (non notification)	3	2	
			Erreur d'exécution	2	3	
	Notification au client à la fin de chaque	Exécution, livraison et gestion de proc	Interruption du système	3	4	
Erreur de manipulation du système			2	3		
		Non respect des délais	3	2		

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

	trimestre du montant du crédit mobilisé et des commissions perçues		Non transmission (non notification)	3	3
		Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	Interruption du système	3	4
<b>8) Remboursement du crédit</b>					
Agence	Consolidation du crédit et établissement de l'échéancier de remboursement et notification au client pour approbation	Exécution, livraison et gestion de proc	Non respect des délais	3	4
			Non transmission (non notification)	2	3
		Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	Dysfonctionnement logiciel	3	4
			Dysfonctionnement système	3	4
	Création d'une chaîne de billets à ordre	Exécution, livraison et gestion de proc	Erreur de saisi	3	4
			Non respect de procédure	2	4
			Documents absents ou incomplet	2	3
		Clients, produits et pratiques commerciales	Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	4
	Remboursement	Fraude interne	Détournements des fonds	1	4
		Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes	Interruption de système	3	4
			Dysfonctionnement logiciel	3	4
	Etablissement de l'attestation de solde et renvoie au réseau	Fraude interne	corruption	2	4
			Documents falsifié en interne	2	4
		Exécution, livraison et gestion de proc	Non respect des délais	3	3
Non respect de la procédure			2	4	
		Non transmission (non notification)	3	2	
DRE	Etablissement de la mainlevée d'hypothèque et transmission à la conservation foncière, à l'agence et à la DFE.	Fraude interne	Corruption	2	4
		Exécution, livraison et gestion de proc	Non respect des délais	2	2
			Non respect de la procédure	2	4
Agence	Restitution des billets à ordre au client	Exécution, livraison et gestion de proc	Non respect de la procédure	1	4
			Non transmission (non notification)	2	3

**Source :** Elaboré par nous même en fonction des informations de questionnaire.

### 2.2.2. Quantification :

Afin de quantifier le risque opérationnel on prend en considération des indicateurs :

- On calcule dans un premier lieu le risque brut par la relation suivante :

$$\text{Risque brute} = \text{Fréquence} * \text{L'impact (gravité)}$$

- Puis on calcule le risque net comme suit :

$$\text{Risque net} = \text{Risque brute} - \text{DMR}$$

**Appréciation de la qualité de dispositif de maîtrise de risque (dispositif de contrôle interne) :**

**Tableau (III.5) :** Echelle de cotation de dispositif de maîtrise des risques

Valeur	Qualité de contrôle	Observation
1	Faible	L'inexistence de DMR ou un DMR qui n'est pas du tout efficace
2	moyen	L'impact de DMR pour réduire le risque est partiel
3	suffisant	Un DMR qui couvre totalement mais il n'est pas vraiment applicable
4	Efficace	Un DMR qui couvre totalement et convenablement exécuté

Source : la BDL

### Présentation des résultats :

Nous allons présenter maintenant les différents indicateurs ; le risque brut, le DMR et le risque net qui correspondent aux différentes étapes qui composent le processus de crédit d'investissement

#### a). Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape examen de la recevabilité du dossier de crédit :

**Tableau (III.6) :** Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape examen de la recevabilité du dossier de crédit

Risques opérationnels	Fréquence	Impact	Risque Brut	Contrôle	Risque net
Erreur dans la saisie	4	4	16	4	12
Documents absents ou incomplet	3	3,5	10,5	3	7,5
Corruption	2	4	8	2	6
Non respect des délais	2,67	2,33	6,2211	3	3,2211
interruption de système	2	3	6	3	3
Erreur d'exécution	3	2,33	6,99	4	2,99
Usurpation d'identité	1	4	4	2	2

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

Documents falsifiés en externe	1	4	4	2	2
Détournement des fonds	1	4	4	2	2
Non notification (Non transmission)	2	3	6	4	2
Non respect de la procédure	1,2	2,6	3,12	2	1,12
Erreur dans le modèle fourni par la banque	1	2	2	1	1
Perte de documents	1	4	4	3	1

**Source** : Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

**b). Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape étude et analyse de la demande du crédit**

**Tableau (III.7)** : Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape étude et analyse de la demande du crédit

Risques opérationnels	Fréquence	Impact	Risque Brut	Contrôle	Risque net
Erreur dans la saisie	4	4	16	4	12
Documents absents ou incomplet	3	4	12	3	9
erreur dans l'étude ou insuffisance d'analyse	2,7	3,3	8,91	2	6,91
Non respect des délais	3	3	9	3	6
Documents falsifiés en interne	2	4	8	2	6
Documents falsifiés en externe	2	4	8	2	6
Non respect de la procédure	1,7	4	6,8	2	4,8
Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	2,8	5,6	1	4,6
Corruption	1,63	4	6,52	2	4,52
Perte de documents	2	4	8	4	4
usurpation d'identité	1	4	4	3	1
absence d'autorisation et de consultation	1	4	4	3	1

**Source** : Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

*Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL*

**c). Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape prise de décision**

**Tableau (III.8) :** Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape prise de décision

Risques opérationnels	Fréquence	Impact	Risque Brut	Contrôle	Risque net
Erreur dans la saisie	4	4	16	4	12
Non respect des délais	3	3	9	3	6
Corruption	2	4	8	3	5
Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	2	4	1	3
Non notification (Non transmission)	1,67	3	5,01	4	1,01
Non respect de la procédure	1	4	4	3	1

**Source :** Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

**d). Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape mise en place de crédit :**

**Tableau (III.9) :** Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape mise en place de crédit

Risques opérationnels	Fréquence	Impact	Risque Brut	Contrôle	Risque net
Erreur dans la saisie	4	4	16	3	13
erreur dans le système	3	4	12	2	10
dysfonctionnement de système	3	4	12	2	10
dysfonctionnement de matériel	4	3	12	2	10
Documents absents ou incomplet	3,5	3,5	12,25	3	9,25
Non respect des délais	3	3	9	3	6
Documents falsifiés en externe	2	4	8	2	6
Corruption	2	4	8	2	6
détournement des fonds	2	4	8	2	6
usurpation d'identité	2	4	8	3	5
erreur d'exécution	2	4	8	3	5
Non respect de la procédure	2,33	3	6,99	2	4,99
Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	3	6	3	3
Perte de documents	1	4	4	3	1

**Source :** Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

**e). Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape recueil des garanties :**

**Tableau (III.10) :** Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape recueil des garanties

Risques opérationnels	Fréquence	Impact	Risque Brut	Contrôle	Risque net
Corruption	1,83	4	7,32	2	5,32
erreur d'exécution	2	4	8	3	5
Non respect de la procédure	2	4	8	3	5
Documents falsifiés en externe	1,33	4	5,32	2	3,32
Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	3	6	4	2
Perte de documents	1	4	4	3	1

**Source :** Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

**f). Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape mobilisation du crédit :**

**Tableau (III.11) :** Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape mobilisation du crédit

Risques opérationnels	Fréquence	Impact	Risque Brut	Contrôle	Risque net
erreur de saisie	3,67	3,67	13,4689	4	9,4689
Non respect des délais	3,25	3,25	10,5625	3	7,5625
Documents falsifiés en externe	2	4	8	2	6
erreur dans le modèle fourni par la banque	2	3	6	1	5
Interruption du système	2,33	3,66	8,5278	3	5,5278
Erreur d'exécution	2	4	8	3	5
Documents absents ou incomplets	2	4	8	4	4
Erreur de manipulation du système	1,66	3,33	5,5278	2	3,5278
Non transmission (non notification)	1,33	3,33	4,4289	2	2,4289
Corruption	1	4	4	2	2
détournement des fonds	1	4	4	2	2
Non respect de la procédure	1	3,5	3,5	2	1,5
perte de document	1	3	3	2	1

**Source :** Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

**g). Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape suivi du crédit :**

**Tableau (III.12) :** Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape suivi du crédit

Risques opérationnels	Fréquence	Impact	Risque Brut	Contrôle	Risque net
Dysfonctionnement système	3	4	12	3	9
Dysfonctionnement matériel	3	4	12	4	8
Interruption du système	3	3,66	10,98	3	7,98
Documents falsifiés en externe	2	4	8	2	6
Corruption	2	4	8	2	6
Non respect de la procédure	2,25	3,25	7,3125	2	5,3125
Non transmission (non notification)	2,66	2,66	7,0756	3	4,0756
Erreur de manipulation du système	2	3	6	2	4
Non respect des délais	3	2,33	6,99	3	3,99
Erreur d'exécution	2	2,5	5	4	1

**Source :** Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

**h). Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape remboursement du crédit :**

**Tableau (III.13) :** Evaluation des risques opérationnels nets liés à l'étape remboursement du crédit

Risques opérationnels	Fréquence	Impact	Risque Brut	Contrôle	Risque net
Dysfonctionnement système	3	4	12	3	9
erreur de saisie	3	4	12	4	8
Dysfonctionnement matériel	3	4	12	4	8
Interruption du système	3	3,66	10,98	3	7,98
Documents falsifiés en interne	2	4	8	2	6
Corruption	2	4	8	2	6
Non respect de la procédure	1,75	4	7	2	5
Non respect des délais	2,66	3	7,98	3	4,98
erreur dans le modèle fournie par la banque	2	4	8	4	4
Non transmission (non notification)	2,33	2,66	6,1978	3	3,1978
documents absents ou incomplets	2	3	6	4	2
détournements des fonds	1	4	4	2	2

**Source :** Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

### 3. Analyse des résultats:

#### 3.1. Consolidation des notes des risques par étape :

L'étape suivante va nous permettre de savoir les étapes les plus risquées de processus de crédit d'investissement. Donc on s'intéresse à calculer le total des risques brut ainsi le total des risques nets pour chaque étape.

L'intérêt de ce calcul est d'obtenir le taux de couverture de risque et son taux de concentration à partir des formules :

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

$$\text{Taux de concentration des risques} = \frac{\text{Risque Net par opération}}{\text{Total Risques Nets}} \times 100$$

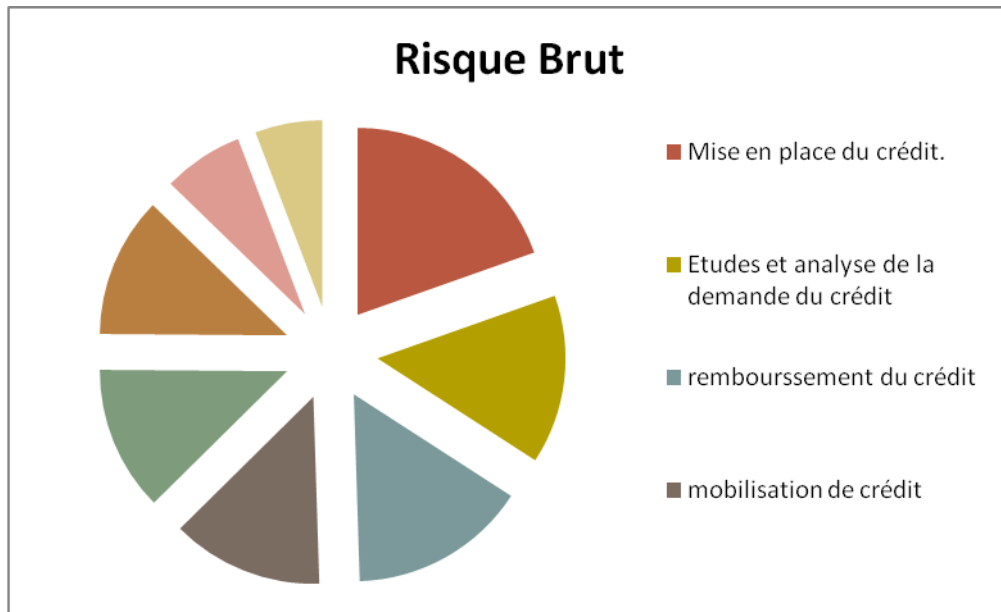
Le tableau ci-dessous montre la hiérarchisation des étapes selon le taux de couverture de risque et son taux de concentration :

**Tableau (III.14):** consolidation des notes des risques par étape

Etape	Risque Brut	Risque net	Taux de couverture de risque	Taux de concentration du risque net
Mise en place du crédit.	130,24	95,24	26,87	21,89
Etudes et analyse de la demande du crédit	96,83	66,83	30,98	15,36
remboursement du crédit	102,1578	66,1578	35,23	15,2
mobilisation de crédit	87,0159	56,0159	35,62	12,87
suivi de crédit	83,358	55,358	33,59	12,72
Examen de la recevabilité du dossier de demande du crédit.	80,8311	45,8311	43,3	10,53
Prise de décision.	46,01	28,01	39,12	6,43
Recueil des garanties.	38,64	21,64	43,99	4,97
<b>Total</b>	<b>665,0828</b>	<b>435,0828</b>	<b>34,58</b>	<b>99,97</b>

**Source :** Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

**Figure (III.2) :** présentation en schéma des pourcentages des risques bruts et taux de concentration des risques par étape



**Source :** Réalisé par nous même.

**Commentaire :** On constate que les étapes les plus risquées sont la « mise en place du crédit » et « l'étude et l'analyse de la demande du crédit ».

- **La mise en place de crédit :** On remarque que le risque net présente 21.89% avec un taux de couverture avec un taux de couverture de 26.87% .Dans cette étape les risques les plus importants c'est « erreur de saisie » et « erreur dans le système »
- **l'étude et l'analyse de la demande de crédit :** On remarque une concentration de 15.36% du total des risques nets avec un taux de couverture de 30.98 %.

On constate que dans cette étape les deux risques les plus importants sont l'erreur de saisie et l'absence de certains documents, on peut justifier le premier que le chargé d'étude lors de son exécution de son travail (analyse) et lors de saisie sur les feuilles Excel il fait des modifications peut être dans le cas d'une consultation ou d'un besoin et pour l'absence de certains documents c'est du de mal examinassions du demande de crédit au niveau de l'étape précédente ;

### **3.2. La consolidation des notes de risques par risque:**

Nous allons suivre le même principe de la consolidation des notes de risques par étape. Cette consolidation va nous permettre de classer et de hiérarchiser les risques opérationnels liés au processus de crédit d'investissement de plus important au moins important.

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL**

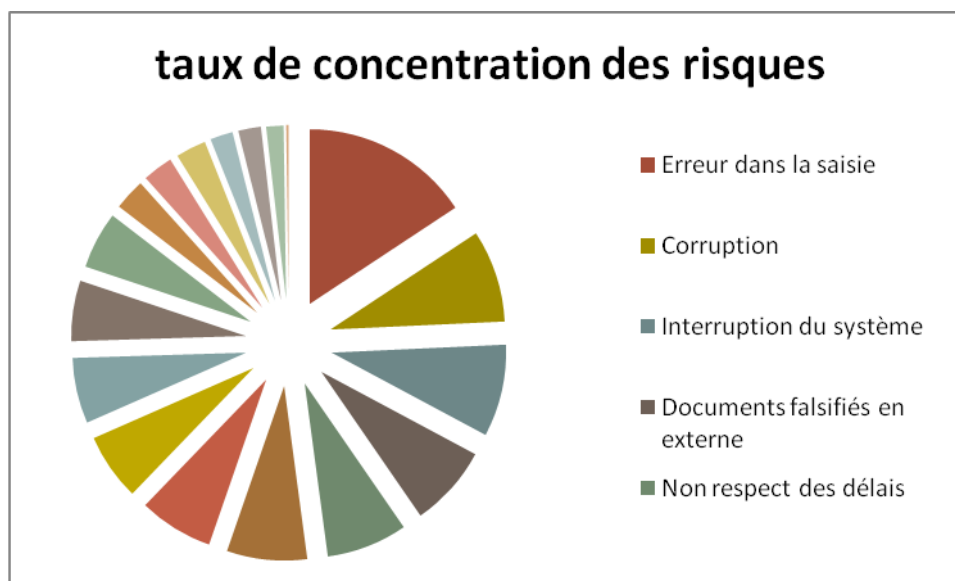
Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau (III.15) :** Consolidation des notes de risques par risques

Risques génériques	Somme de risques net	Somme de risques nets	Taux de couverture de risque	Taux de concentration de risque
Erreur dans la saisie	90	67	25.55%	15.69%
Corruption	61.84	36.52	40.94%	8.55%
Interruption de système	50.5	36.5	27.72%	8.54%
Documents falsifiés en externe	43.32	32.32	25.39%	7.57%
Non respect de délai	60	32	46.66%	7.49%
documents absents ou incomplets	48.75	31.75	34.81%	7.43%
Non respect de procédure	46.42	29.42	36.62%	6.89%
Erreur de manipulation du système	35.5	26.5	25.35%	6.2%
Dysfonctionnement matériel	36	26	27.77%	6.09%
Erreur d'exécution	35.99	23.99	33.34%	5.61%
Erreur dans le modèle fourni par la banque	37.6	22.6	39.89%	5.29%
Non notification	28.4	12.4	56.33%	2.9%
Détournement des fonds	20	12	40%	2.81%
Documents falsifié en interne	16	12	25%	2.81%
Usurpation d'identité	18	9	50%	2.1%
Perte de documents	24	9	62.5%	2.1%
Insuffisance de l'analyse clientèle	8.91	6.91	22.44%	1.61%
Absence d'autorisation clientèle	4	1	75%	0.23%
<b>TOTAL</b>	<b>665.23</b>	<b>426.91</b>	<b>38.63%</b>	<b>99%</b>

Source : Elaboré par nous même en fonction de notre évaluation en utilisant l'Excel.

**Figure (III.3) :** présentation des pourcentages de concentration des risques opérationnels



Source : élaboré par nous même à partir d'Excel.

**Commentaire :** On remarque que le risque opérationnel inhérent au processus « crédit d'investissement » le plus important est le risque d'erreur de saisie, qui représente 15.69% de totale risque nets avec un taux de couverture de 25.55%.

- Ce risque génère principalement par l'absence de paramétrage de système qui permettant de vérifier la cohérence entre les différentes informations saisies tout au long de ce processus ainsi la cause est du à l'imprudence et la non vigilance des opérationnels.
- On constate aussi un autre risque important, il s'agit de la corruption et interruption de système qui représentent (8.55%) du totale de risques nets
- Pour le premier risque il génère des pratiques personnelles, manque d'éthique de la part de gestionnaire.
- Pour le risque d'interruption de système il est du à un système qui n'est pas solide et l'absence de contrôle suffisant

Enfin l'évaluation montre que le processus « Crédit d'investissement » est couvert à 38.63% Par le dispositif de contrôle interne, ce dernier doit être amélioré.

Après ces résultats nous allons présenter une cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit d'investissement :

- Se considère comme risque mineur les risques nets compris entre 1 et 5.99 [1,5.99]
- Se considère comme risque modéré qui son entre 5.99 et 9] 5.99, 9]
- Se considère comme risque majeur les risques nets qui son entre 9 et 14]9,14]

Le tableau ci-dessous montre cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit d'investissement au sein de BDL, elle résume :

- Les différents risques auxquels l'activité de la banque peut confronter lors d'octroie de crédit d'investissement.
- Les étapes les plus risqués
- Les risques mineurs, modérés et majeurs (les risques à traiter en priorité

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus  
de crédit d'investissement au sein de la BDL**

**Tableau (III.16):** Cartographie des risques opérationnels du crédit d'investissement au sein de la BDL

Cartographie des risques opérationnels du crédit d'investissement au sein de la BDL																								
Risques opérationnels	Examen de recevabilité du dossier			Etude et analyse de dossier			Prise de décision			Mise en place			Recueil des garanties			Mobilisation de crédit			Suivi de crédit			Remboursement de crédit		
	R B	C	RN	R B	C	R N	R B	C	R N	R B	C	R N	R B	C	R N	R B	C	R N	R B	C	R N	R B	C	R N
Usurpation d'identité	6	3	3	4	3	1	/	/	/	8	3	5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Corruption	8	2	6	6.	2	4.	8	3	5	8	2	6	7.	2	5.	4	2	2	8	2	6	8	2	6
				52		52							32		32									
Détournement de fonds	4	2	2	/	/	/	/	/	/	8	2	6	/	/	/	4	2	2	/	/	/	4	2	2
Documents falsifiés en interne	/	/	/	8	2	6	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	8	2	6
Documents falsifiés en externe	4	2	2	8	2	6	/	/	/	8	2	6	5.	2	3.	8	2	6	8	2	6	/	/	/
													32		32									
Erreur dans le modèle fourni par la banque	2	1	1	5.	1	4.	4	1	3	6	3	3	6	4	2	6	1	5	/	/	/	8	4	4
				6		6																		
Insuffisance de l'analyse clientèle	/	/	/	8.	2	6.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
				91		91																		
Dysfonctionnement matériel	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12	2	10	/	/	/	/	/	/	12	4	8	1	4	8
																						2		
Interruption du système	6	3	3	/	/	/	/	/	/	12	2	10	/	/	/	8.	3	5.	11	3	8	1	3	8
															5	5	5				1			
Erreur dans la saisie	16	4	12	16	4	12	16	4	12	16	3	13	/	/	/	13	4	9	/	/	/	1	4	8
																					2			
Non respect des délais	6.	3	3.22	9	2	7	9	3	6	9	3	6	/	/	/	10	3	7.	7	3	4	8	3	5
	22														.5	5	5							
Erreur de manipulation du système	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12	2	10	/	/	/	5.	2	3.	6	2	4	1	3	9
															5	5	5				2			

**Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL**

Erreur d'exécution	6.99	4	2.99	/	/	/	/	/	/	8	3	5	8	3	5	8	3	5	5	4	1	/	/	/
Non notification (non transmission)	6	4	2	/	/	/	5	4	1	/	/	/	/	/	/	4.	2	2.	7	3	4	6	3	3
Absence d'autorisation clientèle	/	/	/	4	3	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Documents absents ou incomplets	10.5	3	7.5	12	3	9	/	/	/	12.25	3	9.	/	/	/	8	4	4	/	/	/	6	4	2
Non respect de la procédure	3.12	2	1.12	6.8	2	4.8	4	3	1	7	2	5	8	3	5	3.	1	2.	7	2	5	7	2	5
Perte de documents	4	3	1	8	4	4	/	/	/	4	3	1	4	3	1	3	2	1	/	/	/	/	/	/

Source : Réalisé par nous même.

**4. le plan d'action :**

Les actions suivantes doivent être mises en place afin de maîtriser et réduire les risques critiques :

- Pour la bonne condition des activités, la BDL doit élaborer un manuel pratique spécifique qui décrit et explique et détaille les tâches de processus de crédit d'investissement afin d'encadrer cette opération.
- La sensibilisation du personnels et les mettre en formation tout en visant les risque opérationnels
- Automatisation des actions par un système d'information qui traite efficacement les documents et permet une meilleure transmission entre les différentes structures.
- Des contrôles informatiques permanents doivent être mises en place.
- La nécessité de disposer d'une base de données afin d'actualiser les données financières dans les différentes structures.

## **5. insuffisances et recommandations :**

Lors de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au crédit d'investissement on a rencontré plusieurs difficultés.

Dans un premier lieu on va étaler les insuffisances, ensuite proposer des recommandations que nous avons jugées importantes.

### **5.1. Les insuffisances observées et les faiblesses:**

- Un système d'information qui n'est pas vraiment solide, et qui ne permet pas un contrôle et une sécurisation des opérations ;
- Inexistence d'une base de données centrale des différents incidents ;
- Notre étude a pris en considération que l'impact financier et elle a négligé l'impact image et juridique
- Des plans d'actions mises en places n'ont pas vraiment efficaces, ils ne permettent pas de de réduire la criticité des risques à un niveau raisonnable

### **5.2. Recommandations:**

On a basé sur deux volets principaux à savoir le volet système d'information et organisationnel et le volet ressources humaines

#### **a). Volet ressources humaines :**

Comme nous avons vu dans la définition de risque opérationnel dans la réglementation (11-08), qu'il résulte principalement des erreurs commis par l'être humain (le personnel), pour les remédier la banque doit :

- Faire propager la culture de risque opérationnel et l'adapté au règlement édicté par la Banque d'Algérie ;
- Garder toujours le principe de séparation entre les tâches et procéder à un principe de contrôle par des opérationnels chargés dans la gestion des risques opérationnels ;
- Renforcer la formation au personnel de département risque opérationnels dans le domaine de du management de risque afin qu'il maîtrise les outils de gestion des risques opérationnels ;
- Sensibiliser du personnel sur l'importance du respect des délais et le contrôle des documents reçus.

#### **b). Volet système d'information et organisationnels :**

Le volume considérable des données nécessite une infrastructure solide ; une organisation structurée et un système d'information assez puissant. Il paraît judicieux pour la banque d'apporter les améliorations suivantes :

- La mise en place d'une base des incidents qui permet une collecte et une historisation périodique des incidents, et une base centrale spécifique pour le contrôle des différentes déclarations ;
- La mise en œuvre d'un modèle de plan d'action qui permet d'appliquer une meilleure stratégie de couvrir des risques ;
- Etablir un check liste qui détermine les différents contrôles nécessaires sur les documents transmis aux personnes responsables dans le processus ;
- La diffusion de manuel de crédit sur les personnes chargés de l'étude des dossiers de crédits afin d'unifier les modalités de traitement des dossiers ;
- S'appuyer sur les rapports de gestion pour le suivi des délais; garanties en instance; garanties refusées ;
- Essayer de réduire la subjectivité dans l'évaluation de la fréquence d'occurrence du risque opérationnel.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons étudié la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit d'investissement au sein de la BDL.

Nous avons essayé dans la première section de présenter la banque la plus jeune des banques « **BDL** », nous avons présenté son historique, ses missions, ses objectifs ainsi que le département d'accueil « **Département risques opérationnels** ». Quant à la deuxième section, l'étude portait sur le cadre méthodologique de notre enquête, dans laquelle nous avons utilisé une méthode mixte ; dans un premier lieu une méthode qualitative en s'appuyant sur un guide d'entretien et l'autre quantitative qui nous a permis d'évaluer l'impact et la fréquence des risques opérationnels pour chaque étape de processus et à la fin nous avons abordé une cartographie des risques pour le processus de crédits d'investissement et nous avons élaboré un ensemble de recommandations qu'on espère bénéfiques pour la banque .

# Conclusion Générale

**Conclusion Générale:**

L'évolution de la réglementation bancaire a incité les banques à mettre l'accentuation sur le risque opérationnel afin de le gérer d'une manière explicite. Ce dernier est dû à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs, ainsi qu'il constitue un risque majeur pour la rentabilité des banques.

La gestion des risques opérationnels a connu une ambiguïté en termes d'évaluation au cours des dernières années, puisque les banques ont rencontré des difficultés dans la mise en place d'un dispositif de gestion de ce risque, et aujourd'hui ce dispositif constitue une des préoccupations majeures des dirigeants des institutions bancaires.

Afin d'appliquer cette gestion, la **BDL** a procédé à un projet de mise en place d'un outil qui vise à réduire l'impact de ce risque afin d'assurer la survie de la banque.

La cartographie des risques opérationnels; un instrument qui est d'une part capable à évaluer les risques opérationnels, et en d'autre part, va conduire à réaliser plusieurs actions d'amélioration et de maîtrise des risques opérationnels et à importer une dynamique positive au profit de la banque.

Notre étude au sein de la **BDL** avait pour objectif de savoir la contribution de la cartographie des risques opérationnels dans le déroulement de processus de crédit d'investissement qui était la problématique de notre recherche.

Avant d'exposer les résultats de cette étude, nous rappelons les hypothèses retenues.

- **La première hypothèse :** La cartographie des risques opérationnels aide dans la gestion de crédit d'investissement.
- **La deuxième hypothèse :** la cartographie des risques opérationnels peut orienter le risque managé dans la prise de décision d'octroi de crédit d'investissement.

Tout au long de notre étude nous avons abouti à des résultats qui permettent de confirmer ou infirmer les hypothèses émises préalablement.

- La première hypothèse : **confirmée** ;

La cartographie des risques opérationnels aide dans la gestion du crédit d'investissement, en effet, elle ne permet pas seulement une vue panoramique sur les risques opérationnels qu'engendre le crédit d'investissement mais également de les maîtriser.

- La deuxième hypothèse : **confirmée**;

La cartographie des risques opérationnels peut orienter le risque manager dans la prise de décision d'octroi de crédit d'investissement, elle vise à aider le banquier dans la gestion des risques liés à l'état prise de décision donc de porter un avis favorable ou défavorable pour le crédit.

### **Les limites de l'étude:**

Dans le cadre de cette recherche nous avons rencontré un certain nombre de difficultés :

- La confidentialité des documents de la banque et même pour les montants et pour les critères à prendre dans le calcul de risque opérationnel ainsi l'élaboration de son cartographie ;
- Peu d'ouvrages qui traitent la cartographie des risques ;
- Manque du temps pour faire une recherche plus approfondie.

Enfin, les recherches que nous avons effectuées au cours de l'élaboration de ce présent mémoire sont incomplètes, nous espérons que les résultats obtenus seront le point de départ d'autres travaux futurs.

Finalement, à travers ce qu'il a été discuté dans l'étude, intitulée « la cartographie des risques opérationnels de processus de crédit d'investissement », des horizons de travail s'ouvrent en prospectives pour les prochaines promotions d'étudiants dans les problématiques sont les suivantes :

- **Comment la mise en place de la cartographie des risques opérationnels va influencer la gestion de crédit dans la banque ?**
- **Quel est l'impact de la cartographie des risques opérationnels sur la pérennité de l'activité bancaire ?**

# Références Bibliographiques

**Références bibliographiques**

**A. Ouvrages:**

- AUGROS. (Jean Claude) et QUERUEL(Michel) : risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, édition Economica, Janvier 2000.
- BOUYACOUB. (Farouk) :l'entreprise et le financement bancaire, édition CASBAH, Alger, 2000.
- Elarif (a), F. (2013). Operational risk management in insurance through the process of self risk assessment: Methodology of application. International Journal of Advenced Research.
- Franck MOREAU, Comprendre et gérer les risques, édition d'organisation, 2002.
- Gilbert de Marechal, cartographie des risques, AFNOR, 2003,
- GODIH. (Djamel) : stratégie d'entreprise et relations bancaires, édité par la Nouvelle Publication Universitaire, Tlemcen, Algérie, 2018.
- Hans Brandenburg et Jean-Pierre Wojtyna, L'approche processus : Mode d'emploi, édition d'organisation , Paris.2003.
- JIMINEZ. (Cristian), MERTIER (Patrick) : prévention et gestion des risques opérationnels, édité par la revue banque, Paris, 2004.
- Lautier. (D) et Simon. (Y) : « Technique financière internationale », 8ème édition, Economica, Paris, 2003.
- MADERS Henri-Pierre & Jean-Luc MASSELIN, « contrôle interne des risques », 2006.
- MOREAU. (Frank) : comprendre et gérer les risques, édition d'organisation, 2002.
- OUACHERINE, (H) et CHABANI (S) : guide *de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1ère édition, EHEC Alger, 2013.
- PETIT-DUTAILIS (Georges) : Le risque du crédit bancaire, édition Riber, 1967.
- Renard jaques « théories et pratique de l'audit interne », 2002.
- RICARDO, Audit et Contrôle de Gestion, 2003.
- ROLLANDE. (Luc Bernet) : principes de technique bancaire, Dunod, Paris, 2004.
- ROUYER. (Gérard) et CHOINEL. (Alain) : La banque et l'entreprise, édité par la revue banque, Paris , 1998.
- SARDI. (Antoine) : audit et contrôle interne bancaire, édition AGFES, Paris, 2002

**B. Dictionnaires :**

- Le nouveau robert : dictionnaire de la langue française, version 2000

**C. Revus et périodiques**

- Alain Roan, « Le diagramme en toile d'araignée », 2016.
- Asana, Modèle de matrice des risques, 2022
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, Fiches d'information Réponses SST.
- Comité of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, article, 2013
- Esri France, cartographie thématique, article de presse, 2016
- Overblog, Centre de Formation Financière, « les obstacles à la mise en place d'une cartographie des risques », 2011
- Vincent BENOIT, management des risques, 2019
- Gestion des risques de l'entreprise : maîtriser l'imprévu, 2016, Mise à jour le 14/03/2022.

**D. Travaux universitaires:**

- BAKHOUCHE.(HAYAT), SMAI.(ALI) : La cartographie des risques opérationnels, moyen d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels au niveau des banques – cas du processus virement bancaire, Journal Of North African Economies, Vol:16, N°: 24, 2020, 47-58.
- CORNÉLIS B. & BILLEN R. : La cartographie des risques et les risques de la cartographie, 2001.
- Gamonet, J. (2006), Modélisation du risque opérationnel dans l'assurance, Mémoire d'actuariat, Centre d'étude actuarielle (CEA), Paris
- L'apport de la cartographie des risques dans le renforcement de la fonction d'audit interne, mémoire.
- M. JAMRI, Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks, mémoire 2017.
- MAHBOUB. (Ali), SENOUSI. (Ali) : Gestion du risque opérationnel état d'avancement des banques Algérienne cas de la BADR Laghouat, Recherches économiques et managériales, Vol:13, N°: 02, 2019, 133-153.
- Mémoire master, HADJADJ Fatima et HAMICHE Zina, Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels, 2021
- Scandizzo, S. (2005). Risk mapping and key risk indicators in opérational risk management. Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di siena, 34, 231.
- TARI. (Mohamed Larbi), REDDA.(khadidja) :operational risk management ,Roe Iktissadia Review , Vol:7, N°: 02, December 2019.

**E. Lois et Réglementations:**

- Loi N° (90-10) du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, article 112.
- Réglementation N) (11-08) du 28 novembre 2011 de la banque d Algérie relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

**F. Rapports et documents administratifs**

- BDL; Rapport annuel ; 2016.
- BDL; Rapport d'activité ; 2018.
- Cairn, Management des risques de l'entreprise, la revue des sciences de gestion, 2009,
- Comité de Bale sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, rapport février 2003.
- Comité de Bale, Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, rapport 2003.
- Commission bancaire : le risque opérationnel, pratique et perspectif réglementaire, rapport 2003, p 147.
- Diligent, Identifier le risque stratégique, article, 2011.
- Document interne de la BDL ; Manuel de fonctions du département risques opérationnels
- Gguide sur la surveillance permanente des systèmes de contrôle interne, 2009,
- IFACI, « La cartographie des risques », Les Cahiers de La Recherche, 2002.
- Institut français de l'audit et du contrôle internes, 2<sup>ème</sup> édition ,Paris,2013.
- Institut français de l'audit et du contrôle internes, 2004
- Laghouati, Comment faire une cartographie des risques ?, 2022
- Le Comité de Bâle, avril 2003.

**G. Site web**

- <https://www.certification-qse.com/approche-processus-principe-de-management-de-qualite/>
- <https://www.bdl.dz/index1.htm>
- <https://fr.slideserve.com/plato/la-cartographie-des-risques-jusqu-o-aller>
- <https://www.greenfacts.org/fr/glossaire/def/evaluation-des-risques.htm>
- <https://qualitexpert-dz.com/management/cartographie-des-risques/>
- <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/mecanique-th7/generalites-et-conception-des-systemes-mecaniques-42181210/fonctions-et-composants-mecaniques-bm5002/>
- <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming/>

## *Références Bibliographiques*

---

- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/controlinterne/#:~:text=Ce%20dossier%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20mis,entreprise%20pour%20r%C3%A9aliser%20ses%20objectifs.>
- <https://www.cegos.fr/ressources/mag/projet/methodes-et-outils/definir-objectif-methode-smart>
- [https://help.highbond.com/helpdocs/highbond/fr/Content/strategy/risk\\_identification/.htm](https://help.highbond.com/helpdocs/highbond/fr/Content/strategy/risk_identification/.htm)

# Annexes

**Annexe 01 : GUIDE D'ENTRETIEN**

**Introduction**

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études portant sur la cartographie des risques opérationnels relatifs au processus du crédit d'investissement au sein de la BDL-Banque, », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat), nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de bien vouloir répondre à nos questions :

**PARTIE 01: crédit**

1. Comment est financé l'investissement ?
2. Quels sont les documents demandés pour un dossier de crédit d'investissement ?
3. Quels sont les éléments de base sur lesquels vous concentrez plus dans le dossier de crédit d'investissement ?
4. Quelles sont les structures qui interviennent dans le processus du crédit d'investissement ?
5. Quelles sont les principales étapes et tâches de processus de crédit d'investissement ?
6. Quel est le niveau de formation de personnel chargé de la vérification de ce dossier?

**Validation**

7. Quels sont les différents risques auxquels le banquier est confronté lors de traitement d'un dossier de crédit ?
8. Le personnel de la banque est-il conscient par rapport à l'importance des risques existants et plus précisément les risques opérationnels ?  
En d'autre terme la culture de risque opérationnel existe-t-elle dans l'esprit de vos personnels?
9. Est-ce qu'il y a suffisamment de formation pour le personnel de cellule risque opérationnel?

**PARTIE 02 : risque opérationnel**

1. Existe-t-il une cellule spécifique pour le traitement des risques opérationnels?
2. Y'a-t'il une cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit ?
3. Y'a-t'il un processus de mesure et de surveillance des risques opérationnels du processus de crédits ?
4. Existe-t-il une base de données pour l'enregistrement des risques opérationnels afin de le bien gérer?
5. Le système d'information permet-il de contrôler et de sécuriser les différentes opérations?
6. Dans le cas où le siège de la banque serait défaillant dispose-t'il d'un plan de continuité d'activité ?

7. Quels sont les résultats des mesures des risques opérationnels du processus de crédit et quelles sont les mesures d'ajustement prises ?

**Annexe 02 : Questionnaire**

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études portant sur la cartographie des risques opérationnels relatifs au processus du crédit d'investissement au sein de la BDL-Banque, », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat), nous avons l'honneur de solliciter votre contribution pour analyser l'impact et la fréquence des risques opérationnels pour chaque étape de processus de crédit .

Processus	Evénements de risques	Fréquence				Impact			
		Très fréquent	Fréquent	peu Fréquent	Rare	Très fort	fort	moyen	faible
<b>Vérification de la recevabilité</b>									
	Absence de documents								
	Documents falsifiés								
	Retard dans la vérification								
	Corruption								
<b>(exhaustivité+ conformité</b>	Usurpation d'identité								
	dossier déclaré recevable alors que l'objet du crédit ne s'inscrit pas dans le cadre des activités financées par la banque								
<b>Enregistrement et délivrance d'un récépissé de dépôt</b>	erreur dans l'enregistrement								
	non délivrance d'un récépissé								
	Retard								
	Erreur modèle								
<b>Ouverture d'un compte courant</b>	Absence de demande d'ouverture								
	Demande d'ouverture mal renseignée								
	Erreur dans la signalétique du client								
	Usurpation d'identité								
	Délivrance d'un chéquier								
	Interruption ou dysfonctionnement du système								
<b>Paiement des frais d'étude</b>	Corruption								
	Détournement de fonds								
	Non-paiement ou non délivrance d'un reçu de Paiement								
	Non prélèvement des frais ou montant prélevé erroné								
	Erreur dans la saisie								
<b>Classement des</b>	Perte de documents								

pieces en sous dossiers et conservation	Erreur dans le classement								
	non classement								
Transmission au réseau	Non transmission								
	Perte de documents								
	Retard dans la transmission								
	Non transmission								
Etude juridique technique et financière	Erreur dans l'étude ou l'analyse								
	Corruption								
	Documents falsifiés								
Etablissement d un fiche de présentation pour le CRC	Retard dans l'établissement de la fiche								
	Non respect des dispositions								
	Corruption								
	Erreur dans la saisie								
	Erreur modèle								
Transmission de dossier + PV réunion a la DFE	Non transmission								
	Retard dans In transmission								
	Perte de document								
Examen du dossier juridique Demande de financement Autorisation de consultation CRBA Consultation interdits de chéquier Le justificatif original de la	Documents falsifiés								
	Documents absents ca mal renseignés								
	Absence d'autorisation de consultation de l centrale des risques et/ou des impayés								
	Corruption								

situation du client vis a vis de l administration fiscale et para fiscale ...etc.									
	Erreur dans la lecture ou l'analyse des documents								
	Non respect de la procédure réglementaire								
	Erreur de modèle de la banque								
	Usurpation d'identité								
Examen du dossier technique	Corruption								
	Documents falsifiés								
	Erreur dans l'examen et/ou l'analyse des documents fournis								
	Non respect de la procédure réglementaire d'examen								
Analyse de la viabilité du projet	Corruption								
	Erreurs dans l'analyse								
Analyse de la rentabilité avant financement	Corruption								
	Erreurs dans l'analyse								
Analyse de la rentabilité après financement	Corruption								
	Erreurs dans l'analyse								
Etablissement d une fiche de présentation pour la comité central de crédit	Retard dans l'établissement de la fiche								
	Non établissement de la fiche								
	Erreur dans la saisir des informations								

	Corruption								
	Erreur du modèle de fiche de la banque								
Etablissement de la fiche récapitulative des avis et PV réunion avec décision	Non respect des délais pour la tenue de la réunion								
	Non établissement du PV								
	Erreur du modèle fourni par la banque								
Notification de l'accord transmise au réseau et copie à l'agence	Manquement à l'obligation de notification								
	Non respect des délais								
	Erreur dans le modèle fourni par la banque								
	Erreur de saisie des modalités d'octroi								
Le réseau informe le client à son tour	Manquement à l'obligation de notification								
	Non respect des délais								
Etablissement de la lettre d'autorisation de crédit et signature	Corruption								
	Non respect de la procédure								
	Erreur de saisie différent entre décision et LAC)								
	Erreur dans le modèle fourni par la banque								
Transmission lac DRE et agence	Manquement à l'obligation de transmission								

Acceptation du client de l'offre de crédit et levée éventuelles réserves	Non respect des délais								
	réserves non levées								
Etablissement de la convention de crédit et signature a la DRE et enregistrement auprès des impôts	Corruption								
	Absence de la mention lu et approuvés								
	Contrefaçon lors de l'enregistrement de la conversion auprès des impôts								
	Perte de documents								
	Convention non enregistrée								
	Usurpation d'identité ou mandat du signataire non valide								
	Erreur dans le modèle de convention fourni parla banque								
Entrée en portefeuille	Erreur de saisie								
	Erreur de manipulation system								
	Non respect des délais								
	Erreur d'exécution								
Prélèvement de la commission de la gestion	Détournement de fonds								
	Dysfonctionnement du système								
	Erreur Madriel/Logiciel								
	Commission on prélevée								

	Compte non alimenté								
Souscription d un billet a ordre globale avec enregistrement et conservation au niveau de l agence	Erreur de saisie								
	Non respect de la procédure								
	Documents absents/incomplets								
	Errent modèle								
	Perte de documents								
Inscription de l hypothèque et enregistrement sur un registre	Documents falsifiés								
	Manquement à l'obligation de recueil de Garantie								
	erreur d exécution								
	Non respect de la procédure								
Conservation de l hypothèque	Erreur d'exécution								
	Perte de documents								
	Comption								
	Manquement à l'obligation de transmission								
Nantissement des biens objets du crédit	Documents falsifies								
	Corruption								
	Perte de documents								
	Non recueil								
Recueil des polices d assurances	Documents falsifie								
	Corruption								
	Erreur d'exécution								
Recueil des garanties financières avec	Documents falsifiés								
	Corruption								

avenant de subrogation	Erreur d'exécution								
	avant non-conforme à la police ou non établi								
	Expiration police et avenant sans renouvellement								
Recueil de la lettre de cession d antériorité de créance	Erreur dans le modèle fourni par la banque								
	Documents falsifiés								
	Corruption								
	Erreur d'exécution								
Recueil du cautionnement solidaire	Documents falsifiés								
	Corruption								
	Erreur d'exécution								
Clients : demande de mobilisation de fonds accompagnée de factures pro forma et situations de travaux	Corruption								
	Documents falsifiés								
	Erreur dans le modèle fourni par la banque								
	Factures proforma et/ou situations de travaux absents ou incomplets								
Vérification que les garanties ont été recueillies et que les éventuelles réserves ont été levée	Documents falsifiés								
	Corruption								
	Non respect de la procédure								
Versement éventuel préalable de la part d autofinancement de la relation	Erreur de saisie ou de manipulation système								
	Montant erroné								
	Dysfonctionnement								

	ystème								
	Non versement								
	Retard dans le versement								
Agence : demande ATF transmise a la DFE accompagnée de factures et situation de travaux	Non respect des délais								
	factures absentes du demande incomplète								
	Perte de documents								
	Manquement à l'obligation de transmission								
	Signature par des personnes non habilitées								
	Erreur de saisie								
Etablissement de 1 ATF en 3 exemplaires destinés a DFE ,DRE AGENCE	Non respect des délais								
	Corruption								
	Documents falsifies								
	ATF non-conforme à la décision d'octroi de crédit								
	Manquement à l'obligation de notification								
	Erreur de saisie								
	Montant erroné								
AGENCE : mobilisation des fonds	Détournement de fonds								
	Erreur de saisie ou de manipulation système								

	Mobilisation sans l'accord de la Direction de Financement des Entreprises								
	Interruption système								
	Date imite d'utilisation des fonds expirée								
	Non respect des délais entre date ATF et date mobilisation								
Virement du montant des factures et/ou situations de travaux dans le compte du fournisseur et/ou de l'entreprise de réalisation sur ordre de virement du client	Détournement de fonds								
	Absence d'autorisation clientèle								
	Erreur de saisie ou de manipulation système								
	Interruption système								
	Erreur d'exécution (contrôle de recevabilité sur l'ordre de virement du client défaillant)								
	Manquement à l'obligation de notification (au service caisse pour exécution)								
Recueil des factures définitives	Non respect de la procédure (or)								
	Documents falsifiés								
Prélèvement	Non respect de la								

trimestriel de la commission d engagement	procédure (non prélèvement)								
	Dysfonctionnement système								
	Erreur Matériel/logiciel								
Rapports d évaluations financières et techniques établis trimestriellement par un bureau d étude	Documents absents/incomplets								
	Corruption								
Agence : transmission mensuelles a la DFE et DRE de l état des engagement et cons des crédits	Non respect des délais								
	Non respect de la procédure								
	Interruption système								
	Erreur d'exécution								
	Manquements à l'obligation de transmission								
Etablissement d un point de gestion	Non respect des délais								
	Non respect de la procédure								
Trimestriel du dossier et envoi DFE	Interruption système								
	Erreur d'exécution								
	Manquement à l'obligation de transmission								
AGENCE : notification au	Non respect des délais								

client a la fin de chaque trimestre du montant du crédit mobilisé et des commissions perçues									
	Interruption système								
	erreur système								
	Manquement à l'obligation de notification								
Consolidation du crédit et établissement de l'échéancier de remboursement et notification au client pour approbation	Conflit avec le client								
	Erreur système								
	Interruption système								
	Non respect des délais								
	Manquement à l'obligation de notification.								
Création d une chaine de billets a ordre portants sur les principaux intérêts et charges-y afférentes	Dysfonctionnement système								
	Erreur de saisi								
	Non respect de la procédure								
	Documents absents/incomplets								
Remboursement des échéances	Erreur modèle								
	Défournement de fonds								
	Erreur Logiciel /système								
	Interruption système								
	Dysfonctionnement								

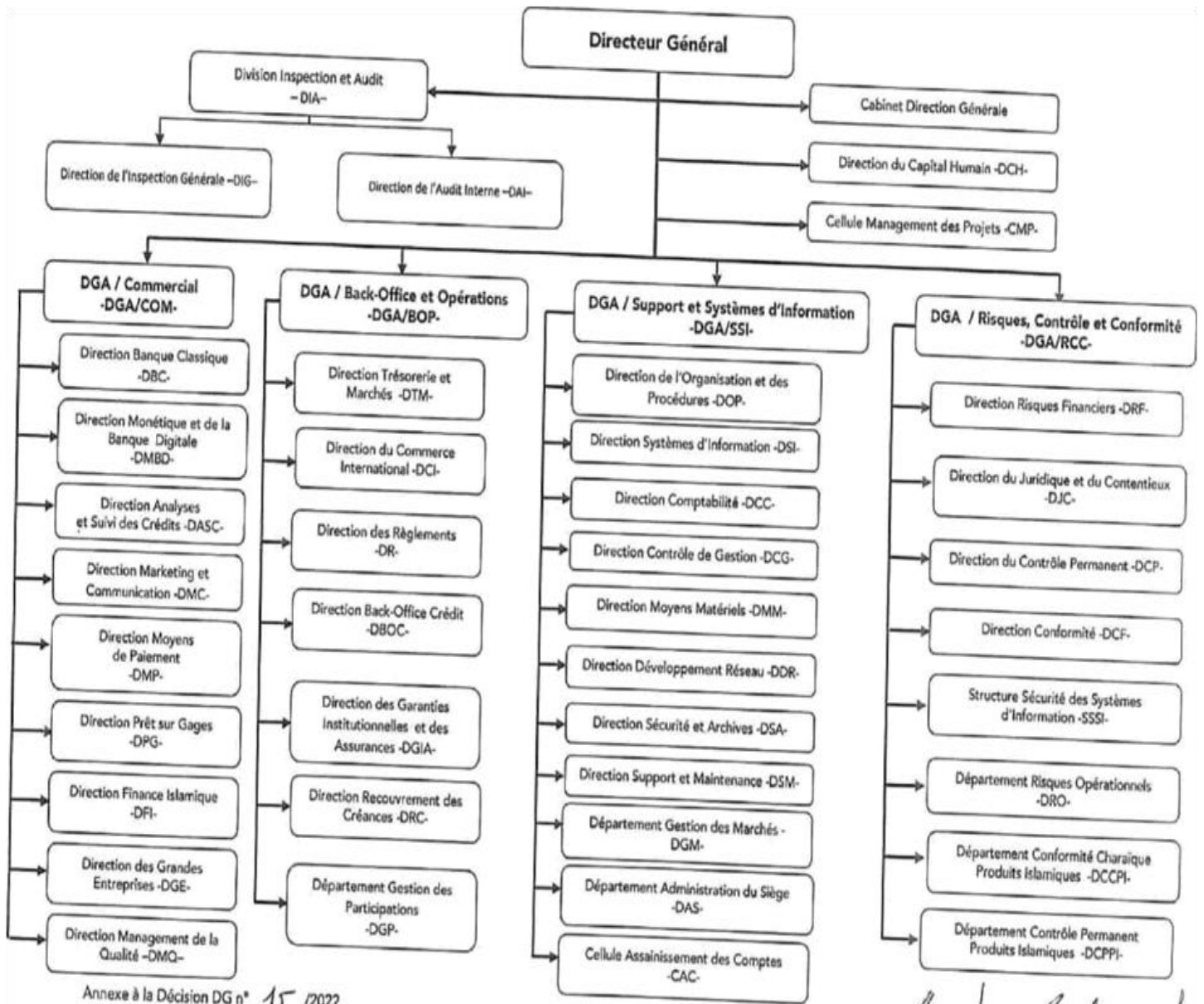
	du système								
Etablissement de l'attestation de solde et transmission DRE	Corruption								
	Non respect des délais								
	Documents falsifiés								
	Corruption								
	Non respect de la procédure								
DRE : notification au clients et signature copie au service juridique et DFE	Manquement à l'obligation de transmission								
	Manquement à l'obligation de notification								
Etablissement de la mainlevée d'hypothèque et transmission conservation foncière agence et DFE	Non respect de la procédure								
	Corruption								
	Non respect des délais								
	Non respect de la procédure								

**Merci pour votre contribution**





**Annexe 03 : Organigramme**



Annexe à la Décision DG n° 15 /2022

*[Signature manuscrite]*

Annexe 04 :

بنك التنمية المحلية  
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

## FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'AFFAIRE

AGENCE : XXXXXXXX XXXXXXXXPOLE COMMERCIAL : XXXXXXXX N°COMPTE XXXXXXXX  
IDENTIFIANT NASR : XXXXXXXX XXXXXXXX  
DATE D'OUVERTURE : **20/12/2016**

Nom/raison social : XXXXXXXX

Objet social : **TANNERIE MEGISSERIE INDUSTRIELLE, PEAUX ET CUIRE**

Forme juridique : PERSONNE PHYSIQUE

Capital : XXXXXXXX

Adresse du siège social : BEJAIA

Associés unique /parts sociales : XXXXXXXX

Gérant : XXXXXXXX

Qualification professionnelle de l'affaire :

Numéro d'identification fiscal : XXXXXXXX

Assujettissement à la TVA : Taux: 19%

Activité (Réf/O.N.S) : TANNERIE MEGISSERIE INDUSTRIELLE, PEAUX ET CUIRE

Code activité (Réf/ O.N.S) : XXXXXXXX

N° registre de commerce : XXXXXXXX

Date 1ère inscription au registre de commerce : 27/09/2005

Date d'entrée en activité : **27/09/2005**

Dernières modifications statutaires : XXXXXXXX

Effectif : 02 Cadre : Maitrise : Exécution :

Maison mère : Autres filiales :

### Patrimoine de la société / des associés :

Nature du bien	Valeur vénale en DA	Justificatifs présentés
Un lot de terrain urbanisable d'une superficie de 2 000 m <sup>2</sup> , situé à la W BEJAIA.  Appartient à la <b>SARL</b> XXXXXXXX	<b>140 000 000</b>	Expertise privé établie par l'expert immobilier Mr <b>XXXXXXXX</b> en date du 20/09/2016.  Livret foncier délivré par la conservation foncière au profil de la SARL <b>XXXXXXXX</b> <b>XXXXXXXX</b>

## RAPPORT DE CREDIT

<b>AGENCE</b>	<b>Pole commercial</b>	<b>ANALYSTE DASC</b>	<b>DATE DE DEPOT : 24/01/2018</b>
XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	<b>DATE D'ARRIVEE DASC : 25/04/2018</b>
			<b>DATE COMPLEMENT :</b>
<b>RAISON SOCIALE</b>	XXXXXXXX	<b>N° COMPTE :</b> 134 400 24868660	<b>DATE D'OUVERTURE:</b> 20/12/2016
<b>ACTIVITE</b>	Tannerie mégisserie industrielle, peaux et cuire		<b>Validé /SJ le : 20/12/2016</b>
<b>PROVISION :</b>			<b>GL 290 (Prov const) :</b>
			<b>GL 362 (Agios réservés) :</b>
<b>NOM DU GROUPE :</b>		<b>CREANCE CLASSEE EN :</b>	

**CREDITS SOLLICITE :** La relation nous sollicite pour un **CMT complémentaire de 15 911 000 DA** destiné pour l'acquisition de plusieurs équipements nécessaires au fonctionnement de la chaîne de production financée par le CMT de 42 560 000 DA accordé selon AC N° 068/1644/2017 du 08/10/2017.

**Equipements à acquérir :**

Rubrique	Montant en DA	Fournisseur
Un foulon pour peau bovine	7 500 000	Sarl SMF INTERNATIONAL
Une station d'épuration des eaux usées	8 500 000	//
Un groupe électrogène 300 kva	6 000 000	//
Un compresseur à air comprimé 500 L	120 000	//
Une balance électronique 02 tonnes	460 000	//
Une balance électronique 500 kgs.	150 000	//
Total en HT	22 730 000	

Décision ANDI N° 02 DU 05/03/2018

**Structure de financement :**

Apport personnel	6 819 000	30%
Crédit bancaire	15 911 000	70%
Coût global du projet	22 730 000	100%

**Rappel :**

En date du 21/09/2017, le comité de crédit central a marqué son accord pour la mise en place d'un CMT équipement de 42 560 000 DA, soit 70% du coût des équipements à acquérir.

**Rappel sur la Structure d'investissement initiale :**

N° Facture	Entreprise	Désignation	Prix	DATE
0022/2017	XXXXXXXX	02 foulons pour peau bovines 4X4 M	15 000 000	
		écharneuse pour peau bovine 3,2 M	9 200 000	
		refendeuse en tripe pour bovine 3,20X 3,20M	16 000 000	
		pieteuse pour peau bovine	9 200 000	
		essoreuse de peau bovine	7 400 000	
		chaudière 4000L	1 500 000	
		CLARK 3 Tonnes	2 500 000	

**GARANTIES PROPOSEES :**

Nature	Valeur expertisée
Caution hypothécaire	140 000 000

**CREDITS PRECEDEMMENT CONSENTIS :**

Forme	Montant	Échéance	Numéro et date d'autorisation	Engagements au 16/05/2018	En cas de dépassement expliquer son origine
Préf stocks mob	20 000 000	28/02/2019	068/0337/18 13/02/2018	202 :- 23 000 000	
A s/factures à 70%	10 000 000	28/02/2019	//	400 : +23.580.469	
CMT	42 560 000	30/09/2023	068/1644/17 21/09/2017	Non encore utilisé	

**CREDITS PRECEDEMMENT CONSENTIS AU GROUPE : SARL XXXXXXXX**

Forme	Montant	Échéance	Numéro et date d'autorisation	Engagements au 16/05/2018	En cas de dépassement expliquer son origine
			NEANT	400 :+ 3.068	

**GARANTIES RECUEILLIES :**

N° autorisation	Nature de la garantie exigée	Valeur		Échéance	Date de conservation
		Exigée	Recueillie		
068/1644/17 21/09/2017	<b>Caution hypothécaire</b>	42 560 000	CHEZ LZ NOTAIRE		
068/1644/17 21/09/2017	Nant Mat	60 800 000			
068/1644/17 21/09/2017	DAMR	42 560 000			

**REPOSE DE LA CENTRALE DES RISQUES :**

La relation ne figurant pas dans les fichiers de la centrale des risques entrepris et ménages.

**SITUATION FISCALE ET PARAFISCALE :**

Documents Présentés	Date de validité	Observations
Extrait de rôle	22/01/2018	
Mise à jour CNAS	30/04/2018	
Mise à jour CASNOS	31/12/2018	

**ACTIVITE DE L'EMPRUNTEUR :**

Il s'agit d'une affaire qui active dans le commerce en gros de la viande, volaille, poissons et exportation de la peau depuis 2005. Et suite à l'interdiction d'exporter la peau sans transformation, la relation envisage l'acquisition d'une chaîne de transformation de la peau en cuir semi fini.

Enregistré au CNRC de la Wilaya de BEJAIA sous le numéro **XXXXXXXX** délivré le 24/11/2007 (registre modificatif). D'après le document CNAS elle emploie 05 salariés (déclarés).

Pour le lieu qui va abriter les équipements de production, il s'agit de 04 hangar d'une superficie globale de 4 040 m<sup>2</sup> et pour la commercialisation la relation a loué un local d'une superficie de 264m<sup>2</sup> loué auprès de son père, Mr BENZOUAOUA MOHANDE, situé au lieu dit HELBA, CNE SEDDOUK, Wilaya BEJAIA, sur une durée de 09 ans à partir du 17/04/2017.

Nous précisons que la relation est associé et gérant d'une autres affaires dénommée **SARL TANNERIE MEGESSERIE DE KABYLIE** domicilié dans la même agence sous le N° 134 400 24867 1 (domicilié fin 2016) versé dans la Tannerie mégisserie industrielle, peaux et cuir, créée en 2012 dont l'activité principale est l'exportation de la peau en cuir sans transformation.

**ASPECT RELATIONNEL :**

La relation est domiciliée à nos guichets 20/12/2016.

La relation a bénéficié de nos concours en matière de crédit d'investissement, Octroyé par DASC N° 068/ XXXXXXXX /17 en date du 21/09/2017 d'un montant de 42 560 000 DA en instance de mise en place.

En date du 13/02/2018, et suivant AC N° 068/0337/2018, la relation a bénéficié des lignes de crédit d'exploitation à hauteur d'un montant de 30 000 000 DA, comme suit :

- Av/Facture: 10 000 000 DA.
- Av/Stocks: 20 000 000 DA.

Pour l'achat revente de peau bovine, caprine, et ovine brute afin de satisfaire ses clients et fournisseurs et ce suivant les cahiers de charges et autres marches et conventions.

Mouvement confie en 2017 est 46 239 951.31 DA, et en 2018 : 558 512 DA

S'agissant d'une relation solvable qui a toujours respecte ses engagement vis-à-vis notre agence.

**SITUATION FINANCIERE ET PERSPECTIVES :**

- Relation solvable dégageant un actif net positif et stable.
- Situation financière équilibrée traduite par un FR positifs sur les trois exercices 2014, 2015,2016.
- Une trésorerie positive, le FR couvre le BFR sur les trois années.
- La valeur ajoutée et l'ETE s'affichent positifs, ce qui permet la couverture de toutes les charges d'exploitation et le dégagement d'un résultat net bénéficiaire.

**POSITIONS EXTREMES DU SOLDE DU COMPTE**

<b>Positions Extrêmes du solde du compte (12 derniers mois)</b>						
mois	Plus fort Crédit		Plus fort Débit		Nombre de jours	
	date	solde	date	solde	Crédit	Débit
M-02	28/02/2017	4 670 023				
M-03	31/03/2017	1 321 996				
M-04	06/04/2017	221 990				
M-05	31/05/2017	4 429 546				
M-06	06/06/2017	3 189 024				
M-07	23/07/2017	5 432 016				
M-08	07/08/2017	3 290 935	31/08/2018	-81 772		
M-09	28/09/2017	993 991	11/09/2018	-101 911		
M-10	31/10/2017	2 152 680				
M-11	07/11/2017	4 557 531	30/11/2017	-3 090 000		
M-12	31/12/2017	3 510 714	05/12/2017	-3.092.988		
M-01	16/01/2018	2 618 439				
M-02	27/02/2018	1 219 248				
M-03	05/03/2018	1 366 199	26/03/2018	-781 224		
M-04	17/04/2018	2 472 162				
M-05	16/05/2018	23 580 469				

**ETAT DES CREANCES PAR AGE :**

Clients	Montant
TANNERIE METIDJA	2 950 000
TANNERIE EL AMRIA	6 200 000
TANNERIE MEGA BATNA	2 580 000
TANNERIE HP DJALFA	3 860 000
<b>TOTAL</b>	<b>15 590 000</b>

**ETAT DES STOCKS:**

Rubriques	MONTANT
<b>Prod Fini</b>	<b>23 000 000</b>

**Plan de charge :**

conventionnée	La date de la convention	Durée de la convention
TANNERIE XXXXXXXXX	01/06/2017	1 an
TANNERIE XXXXXXXXX	04/04/2017	
TANNERIE XXXXXXXXX	01/04/2013	

**MOUVEMENT D'AFFAIRES CONFIE AU NIVEAU DE LA BDL :**

Année	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	56 845 425	29 863 406	34 665 308	24 242 733
Mouvement confié sur le compte courant (hors mobilisations de crédits)				46 239 951
Pourcentage %				190%

Mouvement confié au 16/05/2018 en 2018 est 16 077 047 DA.

Mouvement confié de la SARL XXXXXXXXX au 16/05/2018 : néant.

**Rappel sur le projet :**

La relation envisage l'acquisition d'une chaîne de transformation de la peau en cuir semi fini et pour cela elle nous sollicite pour un CMT de 42 560 000 DA, soit 70% du coût des acquisitions.

**les produits**

**la capacité de production de ce projet est la transformation de 1200 tonnes /an de peaux de bovines en cuir semi fini.**

**les fournisseurs :**

**Il s'agit d'une industrie basé sur la peau animale, dont les fournisseurs de la relation sont les suivants :**

- ETS XXXXXXXXX (SETIF)
- XXXXXXXXX (RELIZANE)
- XXXXXXXXX (ALGER)
- SARL XXXXXXXXX (MSILA)

**les clients**

**Suivant la relation, 95% de la production en cuir semi fini sera destinée à l'exportation et seulement 05% destiné au marché local**

CV du gérant 0558.14.65.48

Mr.: XXXXXXXXX né le 02/06/1974 à BEJAIA

a. 2005 à ce jour, soit 12 ans d'expériences dans l'activité de vente en gros de la viande, peau et cuir

**Rappel sur la Structure d'investissement initiale :**

N° Facture	Entreprise	Désignation	Prix	DATE
0022/2017	XXXXXXXXX	02 foulons pour peau bovines 4X4 M	15 000 000	
		écharneuse pour peau bovine 3,2 M	9 200 000	
		refendeuse en tripe pour bovine 3,20X 3,20M	16 000 000	
		pieteuse pour peau bovine	9 200 000	
		essoreuse de peau bovine	7 400 000	
		chaudière 4000L	1 500 000	
		CLARK 3 Tonnes	2 500 000	
			<b>60 800 000</b>	

**a. Rappel sur la structure de l'investissement initiale:**

<b>Coût du projet</b>	.....	<b>60 800 000 DA</b>	.....	<b>100%</b>
<b>Crédit bancaire</b>	.....	<b>42 560 000 DA</b>	.....	<b>70%</b>
<b>Apport personnel</b>	.....	<b>18 240 000 DA</b>	.....	<b>30%</b>

**Etude de rentabilité :**

**Echéancier de remboursement :**

Années	Capital	Principal	Intérêts	TVA	F,Financiers	Annuité
1	42 560 000		2 340 800	444 752	2 785 552	2 785 552
2	42 560 000		2 340 800	444 752	2 785 552	2 785 552
3	42 560 000	8 512 000	2 340 800	444 752	2 785 552	11 297 552
4	34 048 000	8 512 000	1 872 640	355 802	2 228 442	10 740 442
5	25 536 000	8 512 000	1 404 480	266 851	1 671 331	10 183 331
6	17 024 000	8 512 000	936 320	177 901	1 114 221	9 626 221
7	8 512 000	8 512 000	468 160	88 950	557 110	9 069 110

**Echéancier de remboursement :**

Années	Capital	Principal	Intérêts	TVA	F,Financiers	Annuité
1	15 911 000		875 105	166 270	1 041 375	1 041 375
2	15 911 000	3 977 750	875 105	166 270	1 041 375	5 019 125
3	11 933 250	3 977 750	656 329	124 702	781 031	4 758 781
4	7 955 500	3 977 750	437 553	83 135	520 687	4 498 437
5	3 977 750	3 977 750	218 776	41 567	260 344	4 238 094

**Tableau des Amortissements**

Désignation	Coût	Taux	Annuité	Annuité
équipement s objet de 1 <sup>er</sup> CMT	60 800 000	10%	6 080 000	6 080 000
Equipements objet du 2 <sup>ème</sup> CMT	22 730 000	10%	2 273 000	2 273 000
Total	83 530 000		8 353 000	8 353 000

**Tableau des comptes de Résultats Prévisionnels**

Années	1	2	3	4	5	6	7
Prestations fournies	61 556 573	115 512 431	127 902 274	140 692 501	153 923 151	153 923 151	153 923 151
Consommations	40 099 286	81 715 372	90 616 909	99 678 600	108 916 460	108 916 460	108 916 460
Services	1 231 131	2 310 249	2 558 045	2 813 850	3 078 463	3 078 463	3 078 463
Valeur ajoutée	20 226 156	31 486 810	34 727 320	38 200 051	41 928 228	41 928 228	41 928 228
F personnel	1 864 800	3 175 200	3 492 720	3 265 920	4 354 560	4 354 560	4 354 560
Taxes et impots	509 580	560 538	616 591	1 600 711	1 752 396	1 752 396	1 752 396
F financiers CMT accordé			2 785 552	2 228 442	1 671 331	1 114 221	557 110
F financier CMT sollicité		1 041 375	781 031	520 687	260 344		
Amortissements	8 353 000	8 353 000	8 353 000	8 353 000	8 353 000	8 353 000	8 353 000
RBE	9 498 776	18 356 697	18 698 426	22 231 291	25 536 597	26 354 051	26 911 162
Impots	2 849 633	5 507 009	5 609 528	6 669 387	7 660 979	7 906 215	8 073 348
Résultats net	6 649 143	12 849 688	13 088 898	15 561 904	17 875 618	18 447 836	18 837 813
Ca bruts	15 002 143	21 202 688	21 441 898	23 914 904	26 228 618	26 800 836	27 190 813
	0	0	193 400 000	193 400 000	193 400 000	193 400 000	193 400 000
Rem ,BDL		3 977 750	12 489 750	12 489 750	12 489 750	12 489 750	12 489 750
Ca nets	15 002 143	17 224 938	8 952 148	11 425 154	13 738 868	14 311 086	14 701 063
Ca cumu	15 002 143	36 204 831	57 646 729	81 561 633	107 790 251	134 591 087	161 781 900

**Etude de rentabilité**

Années	Cashs flos brut	Taux	Mon actu
1	15 002 143	8%	13 890 873
2	21 202 688	8%	18 177 887
3	21 441 898	8%	17 021 270
4	23 914 904	8%	17 578 168
5	26 228 618	8%	17 850 757
6	26 800 836	8%	16 889 073
7	27 190 813	8%	15 865 578
VR	25 059 000	8%	13 538 598
Total actualisé			117 273 607
Cout du projet - VR			69 991 402
V,A,N			47 282 205
TRI			21%
Délai de récupération			04 ans

**Avis agence :**

Avis favorable à la demande

**Avis Pole Commercial:**

Avis favorable à la demande.

**Avis DASC Analyste :**

Il s'agit d'une relation nouvellement domiciliée à nos guichets, qui active dans le commerce en gros de la viande, volaille, poissons et exportation de la peau depuis 2005. Et suite à l'interdiction d'exporter la peau sans transformation, la relation envisage la réalisation d'une unité de transformation de la peau en cuir semi fini, qui a été financée partiellement par notre banque par un CMT de 42 560 000 DA accordé en 2017.

Actuellement elle nous sollicite pour un CMT complémentaire, pour l'acquisition des équipements nécessaires pour le fonctionnement de l'unité pour un montant de 15 911 000 DA, représentant 70% du coût global du projet.

Aussi, compte tenu de la rentabilité du projet, de la garantie sous dossier, nous proposons la mise en place d'un CMT de 15 911 000 DA

**Condition et garanties :**

- Actualisation de la caution hypothécaire sous dossier à hauteur des engagements.
- DPAMR à hauteur des engagements.
- Suivi de l'aspect fiscal et parafiscal.
- Recueil du nantissement de matériel objet du CMT accordé de 42 560 000 DA.
- Aucun dépassement en compte courant ne doit être toléré.
- Respect strict des seuils et des formes de crédits accordés.
- Versement préalable de la part d'autofinancement soit 30% sur chaque acquisition.
- Centralisation du chiffre d'affaires.
- Durée : 05 ans dont 01 an de différé.
- Taux : 5.5% (HT) Bonifié de 03%.
- Signature au préalable de la convention de crédit.

**AVIS ASSISTANTE DASC**

S'agissant d'un équipement indispensable pour le fonctionnement de l'unité de tannerie, nous sommes d'avis favorable pour la mise en place d'un CMT équipement complémentaire de 15.000.000 DA représentant 70% du coût des équipements à acquérir

Aux garanties et conditions reprises par l'Analyste

**XXXXXXXX**

**NOM OU RAISON SOCIAL : Mr XXXXXXXX**

<b>ANALYSE DES BILANS DES TROIS DERNIERS EXERCICES (ACTIF)</b>				
<b>ACTIF</b>	<b>2 014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Ecarts d'acquisition – goodwill positif ou négatif</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
<u>Terrains</u>				
<u>Bâtiments</u>				
Montant Brut	5 195 325	5 195 325	5 195 325	5 195 325
Amortissements*	1 394 546	1 654 313	1 914 079	2 173 846
<b>Montant Net</b>	<b>3 800 779</b>	<b>3 541 012</b>	<b>3 281 246</b>	<b>3 021 479</b>
<u>Autres immobilisations corporelles</u>				
Montant Brut	7 136 752	9 279 487	9 279 487	9 279 487
Amortissements*	7 136 752	7 386 737	7 815 284	8 243 832
<b>Montant Net</b>	<b>0</b>	<b>1 892 750</b>	<b>1 464 203</b>	<b>1 035 655</b>

*Annexes*

<u>Immobilisations en concession</u>				
<b>Immobilisations en cours</b>				
Montant Brut				
Perte de valeur**				
<b>Montant Net</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Immobilisations financières</b>				
<u>Titres mis en équivalence (1)</u>				
<u>Autres participations et créances rattachées (2)</u>				
<u>Autres titres immobilisés (3)</u>				
<u>Prêts et autres actifs financiers non courants (4)</u>				
Montant brut (1+2+3+4)	0	0	0	0
Perte de valeur**				
<b>Montant Net</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<u>Impôts différés actif</u>				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 800 779</b>	<b>5 433 762</b>	<b>4 745 449</b>	<b>4 057 134</b>
<b>ACTIF COURANT***</b>				
<b>Stocks et encours</b>	5 876 286	3 252 830	2 079 294	14 180 462
Amort. Prov et Pertes de valeur				
<b>Stocks et encours nets</b>	<b>5 876 286</b>	<b>3 252 830</b>	<b>2 079 294</b>	<b>14 180 462</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	19 704 593	29 858 309	21 436 467	26 621 494
Clients	8 235 275	9 889 861	11 918 153	9 906 545
Autres débiteurs	10 247 608	19 217 828	9 355 454	12 047 284
Impôts et assimilés	1 221 710	750 620	162 860	4 667 665
Autres créances et emplois assimilés				
Amort. Prov et Pertes de valeur				
<b>Créances et emplois assimilés Nets</b>	<b>19 704 593</b>	<b>29 858 309</b>	<b>21 436 467</b>	<b>26 621 494</b>
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>8 445 007</b>	<b>4 732 859</b>	<b>3 667 658</b>	<b>4 289 315</b>
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	8 445 007	4 732 859	3 667 658	4 289 315
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>34 025 886</b>	<b>37 843 998</b>	<b>27 183 419</b>	<b>45 091 271</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>37 826 665</b>	<b>43 277 760</b>	<b>31 928 868</b>	<b>49 148 405</b>

\* Il est entendu (amortissements +pertes de valeur éventuelles)

\*\* Si estimée, en fin d'exercice (voir annexes)

\*\*\*déduction faite des pertes de valeur éventuelles

<b>ANALYSE DES BILANS DES TROIS DERNIERS EXERCICES (PASSIF)</b>				
<b>PASSIF</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
	<b>Net</b>	<b>Net</b>	<b>Net</b>	<b>Net</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital émis	35 442 999	36 796 115	29 488 936	30 660 411
Capital non appelé				
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))				
Ecarts de réévaluation				
Ecart d'équivalence (1)				
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	1 508 969	661 431	1 212 650	-916 473

*Annexes*

Autres capitaux propres – Report à nouveau				
<b>Part de la société consolidante (1)</b>				
<b>Part des minoritaires (1)</b>				
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	<b>36 951 968</b>	<b>37 457 546</b>	<b>30 701 586</b>	<b>29 743 938</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>				
Emprunts et dettes financières				
Impôts (différés et provisionnés)		1 389 596	986 576	609 966
Autres dettes non courantes				
Provisions et produits constatés d'avance				
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)</b>	<b>0</b>	<b>1 389 596</b>	<b>986 576</b>	<b>609 966</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>				
Fournisseurs et comptes rattachés	605 157	4 177 824	160 875	16 302 166
Impôts	187 085	190 296		2 405 727
Autres dettes	21 343	23 379	42 550	42 556
Trésorerie Passif	61 111	37 117	37 280	44 053
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (III)</b>	<b>874 696</b>	<b>4 428 616</b>	<b>240 705</b>	<b>18 794 502</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>37 826 664</b>	<b>43 275 758</b>	<b>31 928 867</b>	<b>49 148 406</b>

<b>Principaux agrégats</b>	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>	<b>2 016</b>	<b>2 017</b>
Total Bilan	<b>37 826 665</b>	<b>43 277 760</b>	<b>31 928 868</b>	<b>49 148 405</b>
Chiffre d'affaires hors taxe	<b>56 845 425</b>	29 863 406	34 665 308	24 242 733
Marge Brute	3 476 913	2 681 066	4 074 939	4 099 959
Actif Net = Capitaux propres - capital non appelé	36 951 968	37 457 546	30 701 586	29 743 938
Valeur ajoutée	2 905 816	2 093 563	3 508 773	3 248 036
Actif circulant	25 580 879	33 111 139	23 515 761	40 801 956
Passif circulant	813 585	5 781 095	1 190 001	19 360 415
Fonds de roulement	33 151 189	32 023 784	25 956 137	25 686 804
Marge de sécurité du FR /jrs	210	386	270	381
Besoin en Fonds De Roulement (BFR)	24 767 294	27 330 044	22 325 760	21 441 541
Besoin de financement/jours	156,85	329,46	231,85	318,40
Trésorerie Nette (FR-BFR)	8 383 895	4 693 740	3 630 377	4 245 263
Contrôle Trésorerie Nette	8 383 896	4 695 742	3 630 378	4 245 262
Excédent de Trésorerie d'Exploitation (E T E)	#VALEUR!	3 755 269	-2 747 639	525 289
Part du Résultat dans l'E T E	#VALEUR!	17,61%	-44,13%	-174,47%
Capacité d'Autofinancement (CAF)	1 768 735	1 171 183	1 900 963	-228 160

<b>Principaux ratios</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Autonomie Financière (Cptx propres/total dettes)	4224,55%	845,81%	12754,86%	158,26%
Endettement Moyen Terme	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Endettement Global	2%	12%	1%	63%
Capacité de remboursement	0,034550682	0,03	0,02	-0,19
Ratio de liquidité globale	3890%	855%	11293%	240%
Ratio de liquidité restreinte	3218,22%	781,08%	10429,42%	164,47%
Taux d'intégration	5,11%	7,01%	10,12%	13,40%
Productivité des salaires	11,66%	22,46%	21,30%	45,96%

*Annexes*

Délais clients/jrs	52	119	124	147
Délais Fournisseurs/jrs	4	54	2	280
Rotation des stocks	37	39	22	211
Taux de marge nette	2,65%	2,21%	3,50%	-3,78%
Taux de rotation du capital investi	153,84%	80%	113%	82%
Rentabilité financière	4%	1,77%	3,95%	-3,08%
Rentabilité économique	5%	3,18%	7,35%	4,74%

**COMPTE DE RESULTAT (PAR NATURE)**

Libellé	2014	2015	2016	2017
Ventes et produits annexes	56 845 425	29 863 406	34 665 308	24 242 733
Variation des stocks produits finis et encours				
Production immobilisée	-			
Subventions d'exploitation				
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>56 845 425</b>	<b>29 863 406</b>	<b>34 665 308</b>	<b>24 242 733</b>
Achats consommés	53 368 512	27 182 340	30 590 369	20 142 774
Services extérieurs et autres consommations	571 097	587 503	566 166	851 923
<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>53 939 609</b>	<b>27 769 843</b>	<b>31 156 535</b>	<b>20 994 697</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>2 905 816</b>	<b>2 093 563</b>	<b>3 508 773</b>	<b>3 248 036</b>
Charges de personnel	338 894	470 179	747 387	1 492 808
Impôts, Taxes, et Versements assimilés	796 628	430 865	504 741	345 720
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 770 294</b>	<b>1 192 519</b>	<b>2 256 645</b>	<b>1 409 508</b>
Autres produits opérationnels	4	32 087	316	-
Autres charges opérationnelles	1 558	5 607	252 730	1 514 715
Dotations aux amortissements et aux provisions	259 766	509 752	688 313	688 313
Reprises sur pertes de valeurs et sur provisions				
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 508 974</b>	<b>709 247</b>	<b>1 315 918</b>	<b>- 793 520</b>
Produits financiers		597		
Charges financières		48 410	103 264	122 952
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-</b>	<b>- 47 813</b>	<b>- 103 264</b>	<b>- 122 952</b>
<b>VII - RESULTAT AVANT IMPÔTS (V+VI)</b>	<b>1 508 974</b>	<b>661 434</b>	<b>1 212 654</b>	<b>- 916 472</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires				
Variations Impôts différés sur résultats ordinaires				
<b>VIII - RESULTAT NET DES activités ordinaires</b>	<b>1 508 974</b>	<b>661 434</b>	<b>1 212 654</b>	<b>- 916 472</b>
Eléments extraordinaires (Produits)				
Eléments extraordinaires (Charges)				
<b>IX - RESULTATS Extraordinaires</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Impôts exigibles sur résultats extraordinaires				
Impôts différés (variations) sur résultats extraordinaires				
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 508 974</b>	<b>661 434</b>	<b>1 212 654</b>	<b>- 916 472</b>
Part des résultats nets des sociétés mises en équivalence*				
<b>XI - RESULTAT NET de l'ensemble consolidé *</b>				
Dont part des minoritaires *				
Part du groupe *				

\* A utiliser uniquement pour les états financiers consolidés

**MOUVEMENT D'AFFAIRES CONFIE AU NIVEAU DE LA BDL**

Année	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	56 845 425	29 863 406	34 665 308	24 242 733
Mouvement confié sur le compte courant (hors mobilisations de crédits)				46 239 951
Pourcentage %	0	0	0	

# Table des Matières

Table Des Matières

Résumé	
Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des Figures	
Liste des Annexes	
Liste des Abréviations.....	
Sommaire.....	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<i>Chapitre I : Généralités sur les crédits bancaires et environnement et contexte des risques opérationnels</i>	
<b>Section 01 : concept de base sur les crédits bancaires</b> .....	<b>06</b>
<b>1. Définition de crédit</b> .....	<b>06</b>
1.1. Définition économique.....	06
1.2. Définition juridique (selon le CMC).....	06
<b>2. Les caractéristiques de crédit</b> .....	<b>07</b>
2.1. La confiance.....	07
2.2. L'élément temps.....	07
2.3. Le risque.....	07
<b>3. Typologie de crédit</b> .....	<b>08</b>
3.1. Les crédits d'exploitation :.....	08
3.1.1. Les crédits par caisse.....	08
3.1.1.1. Le financement global des actifs circulants.....	09
3.1.1.2. Financement des valeurs d'exploitation :.....	11
3.1.1.3. Financements de poste de client.....	13
3.1.2. Les crédits par signatures.....	14
3.1.2.1. Les différentes formes de cautions.....	14
3.1.2.1.1. Les cautions délivrées dans le cadre de créances fiscales.....	14
3.1.2.1.2. Cautions délivrées dans le cadre de marché public.....	15
3.1.2.2. L'aval.....	16
3.1.2.3. Le crédit documentaire.....	16
3.1.2.3.1. Définition.....	16

3.1.2.3.2. Les formes de CREDOC .....	17
3.2. Les crédits d'investissements .....	17
3.2.1. Les crédits Classiques.....	18
3.2.1.1. Le crédit à moyen terme .....	18
3.2.1.2. Le crédit à long terme .....	18
3.2.1.3. Le crédit bail (leasing).....	18
3.2.2. Les crédits spécifiques.....	20
3.2.2.1. Le crédit ANSEJ.....	20
3.2.2.2. Le crédit CNAC.....	21
3.2.2.3. Le crédit ANJEM .....	21
3.3. Les crédits de commerce extérieur .....	21
3.3.1. Le financement des importations.....	21
3.3.2. Le financement des exportations .....	22
<b>Section 02 : notion sur les risques bancaires .....</b>	<b>23</b>
<b>1. Notion de risques bancaires .....</b>	<b>23</b>
1.1. Les risques bancaires .....	24
1.1.1. Le risque de crédit .....	24
1.1.2. Le risque de concentration.....	24
1.1.3. Le risque de marché.....	24
1.1.3.1. Le risque de taux d'intérêt global .....	25
1.1.3.2. Le risque de change .....	25
1.1.3.3. Le risque de liquidité .....	25
1.1.4. Le risque opérationnel .....	26
1.2. Les autres risques .....	26
1.2.1. Le risque de règlement .....	26
1.2.2. Le risque juridique.....	26
1.2.3. Le risque de non-conformité.....	27
1.2.4. Le risque de réputation .....	27
1.2.5. Le risque systémique .....	27
1.2.6. Les risques stratégiques .....	27
<b>Section 03 : spécificité de risque opérationnel .....</b>	<b>28</b>
<b>1. Définition de risque opérationnel.....</b>	<b>28</b>
1.1. Définition de comité de Bale II .....	28

1.2. Définition du Règlement BA 11/08 du 28 novembre 2011, Art. 02 .....	28
1.3. Définition de règlement BA 14/01 du 16 février 2014, Art.20 .....	28
1.4. Définition élargie .....	28
<b>2. Les composantes du risque opérationnel .....</b>	<b>29</b>
<b>3. Classification des risques opérationnels .....</b>	<b>29</b>
3.1. Typologie de risque opérationnel .....	29
3.2. Les lignes métiers de Bale II .....	31
<b>4. La maîtrise et la gestion de risque opérationnel .....</b>	<b>31</b>
<b>5. La gestion de risque opérationnel .....</b>	<b>32</b>
5.1. L'identification de risque opérationnel.....	33
5.1.1. Méthodes d'identification.....	33
5.2. Évaluation du risque opérationnel .....	33
5.3. Suivi du risque opérationnel.....	36
<b>6. enjeux de risque opérationnel.....</b>	<b>37</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>38</b>

*Chapitre II : La cartographie des risques opérationnels*

<b>Section 01 : Généralités sur la cartographie des risques .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Définitions et le rôle de la cartographie des risques .....</b>	<b>40</b>
1.1. Définitions de la cartographie des risques .....	40
1.2. Le rôle de la cartographie des risques .....	41
1.2.1. Évaluation et classement des risques de l'organisation .....	41
1.2.2. Avoir un dispositif de gestion des risques .....	41
1.2.3. Renforcer le processus de gestion des risques.....	41
1.2.4. Perfectionner le système de communication .....	41
<b>2. L'évolution de la cartographie des risques.....</b>	<b>41</b>
<b>3. Les types de la cartographie des risques .....</b>	<b>43</b>
3.1. Analyse des risques .....	42
3.2. Les types de la cartographie des risques.....	43
3.2.1. La cartographie globale .....	43
3.2.1.1. Les avantages de la cartographie globale .....	43
3.2.2. La cartographie thématique .....	44
3.2.2.2. Les avantages de la cartographie thématique .....	45
<b>4. Les obstacles de la cartographie des risques (globale et thématique).....</b>	<b>45</b>

<b>Section 02 : Comment concevoir et déployer une stratégie de la cartographie des risques</b> .....	47
<b>1. Etapes de l'élaboration d'une stratégie de cartographie des risques</b> .....	47
1.1. Processus de management .....	47
2.2. Démarche de la cartographie des risques .....	48
<b>Section 03 : Méthodologie de conception de la cartographie des risques</b>	
<b>Opérationnels</b> .....	54
<b>1. Approches d'élaboration de cartographie du risque opérationnel :</b> .....	54
<b>2. L'adoption des approches Bottom-up et Top-down dans la cartographie des risques</b> .....	54
2.1. L'approche top down « descendante » .....	55
2.1.1. Avantage de la planification des cendante « top-down » .....	56
2.1.2. Les inconvénients de la planification descendante « top-down » .....	56
2.2. L'approche Bottom up « ascendante » .....	56
2.2.1. Les avantages de l'approche bottom-up .....	57
2.2.2 : les inconvénientsde l'approche bottom-up .....	57
2.3. Comparaison entre l'approche « Top-Down » et « Bottom-up » .....	57
<b>3. Approche combinée</b> .....	58
<b>4. Approche par le Bench-Marking</b> .....	58
<b>5. Démarche à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels</b> .....	59
5.1. Définir les objectifs .....	59
5.2. Répertoire des processus .....	61
5.3. L'évaluation et la priorisation des risques .....	61
5.3.1. Evaluation du risque brut.....	62
5.3.2. Evaluation du DMR (dispositif de maîtrise des risques).....	63
5.3.3. Evaluation du risque net .....	63
5.4. Recensement des risques inhérents par des contrôles internes .....	63
5.5. La hiérarchisation des risques.....	64
5.6. La représentation graphique des risques.....	64
5.6.1. Matrice des risques .....	64
5.6.1.1. Définir la matrice.....	64
5.6.1.2. Représentation graphique de la matrice.....	66

5.7. La communication de la cartographie des risques.....	67
<b>Conclusion</b> .....	67
<b><i>Chapitre III : La cartographie des risques opérationnels du processus de crédit d'investissement au sein de la BDL</i></b>	
<b>Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil</b> .....	69
<b>1. Historique</b> .....	69
<b>2. Les missions et les activités de la BDL</b> .....	69
<b>3. Les objectifs de la BDL</b> .....	70
<b>4. Présentation de département d'accueil (Département risques opérationnels)</b> .....	70
4.1. Missions et attributions principales de département .....	71
4.1.1. Les missions de service « Analyse Risques Opérationnels » .....	72
4.1.2. Les missions de service « Supervision Risques Opérationnels » .....	73
4.2. L'organigramme de la BDL (voir l'annexe).....	74
<b>Section 02 : la démarche méthodologique de l'enquête</b> .....	76
<b>1. Présentation de la méthodologie de recherche</b> .....	76
1.1. L'entretien .....	76
1.1.1. L'entretien directif:.....	76
1.1.2. L'entretien semi directif .....	77
1.1.3. L'entretien non directif .....	77
<b>2. Présentation des résultats recueillis</b> .....	77
Partie 01: Crédits .....	77
Partie 02 : risques opérationnels et cartographie des risques .....	80
<b>Section 03 : Cartographie des risques opérationnels liée au processus «Crédit d'investissement</b> ».....	83
<b>1. cartographie de processus</b> .....	83
<b>2. Identification et évaluation des risques intrinsèques</b> .....	84
2.1. Identification des risques .....	84
2.2. Évaluation et quantification des risques: .....	85
2.2.1. Évaluation .....	85
2.2.2. Quantification .....	94
<b>3. Analyse des résultats:</b> .....	99
3.1. Consolidation des notes des risques par étape.....	99

*Table des Matières*

---

---

3.2. Consolidation des notes des risques par risque .....	100
<b>4. le plan d'action</b> .....	104
<b>5. insuffisances et recommandations</b> .....	105
5.1. Les insuffisances observées et les faiblesses:.....	105
5.2. Recommandations .....	105
<b>Conclusion</b> .....	106
<b>Conclusion générale</b> .....	107
<b>Références Bibliographiques</b> .....	109
<b>Annexes</b> .....	113
<b>Tables des Matières</b> .....	143