

Le rôle de la direction des risques dans la surveillance des opportunités et des risques au niveau des banques Algérienne (étude de cas)

The role of the risk management in the monitoring of opportunities and risks in Algerian banks (case study)

MORSI Hamza ^{1,*}, AMOURA Djamel ²

¹Université Blida 02 (Alger), laboratoire de la gestion des collectivités locales et de leur rôle dans la réalisation du développement

hamza-morsi@hotmail.fr

²Université Blida 02 (Alger), laboratoire de la gestion des collectivités locales et de leur rôle dans la réalisation du développement

amoura_djamel@yahoo.fr

Réception: 06/03/2022 ; **Acceptation:** 14/12/2022 ; **Publication :** 18/06/2023

Résumé : Avec le développement des activités bancaire en Algérie, plusieurs risques sont apparus, à ce stade, nous avons essayé d'entreprendre les démarches pratiques d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels en étroite collaboration avec la direction des risques au niveau d'une banque commerciale Algérienne.

Nous avons conclu que le projet de l'élaboration et la mise en place de la cartographie des risques nécessite impérativement une volonté des dirigeants, des moyens et des connaissances en la matière, afin de rendre le dispositif de vigilance et de surveillance des risques et des opportunités porteur de la valeur au niveau des banques.

Mots clés: direction des risques, opportunités et risques, cartographie des risques.

Codes de classification Jel : G32, E59

* Auteur correspondant

Abstract: With the development of banking activities in Algeria, several risks have appeared, at this stage, we tried to undertake the practical steps of elaboration of a mapping of operational risks in close collaboration with the direction of the risks at the level of an Algerian commercial bank.

We concluded that the project of the elaboration and the implementation of the risk mapping requires imperatively a will of the leaders, means and knowledge in the matter, in order to make the device of vigilance and monitoring of the risks and opportunities carrying value at the level of the banks.

Key words: risk management, opportunities and risks, risk mapping

Jel Classification Codes : G32, E59

Introduction :

La maîtrise des risques est devenue depuis quelques années au cœur des préoccupations des autorités financières, actionnaires et des dirigeants des différentes banques, et cela avec la multiplication des crises et scandales financiers à travers le monde.

Il est inévitable qu'une banque prenne des risques, sinon elle ne saura plus créer de la valeur, mais elle est tenue tout de même de les maîtriser afin de ne pas remettre en cause sa crédibilité et essentiellement sa pérennité. Dans cette optique, nous nous sommes intéressés dans la présente étude, à l'un des outils les plus actuellement recommandés en la matière, à savoir l'élaboration de la cartographie des risques.

Selon la réglementation Algériennes édictées par la loi 11-08 du 28 octobre 2011 relatif au contrôle interne, les institutions financières algériennes et essentiellement les banques devront impérativement dispose un système de surveillance de ses propres risques, et c'est autour de cette exigence légale que nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

Comment permettre aux banques Algériennes de mettre en place un dispositif de surveillance efficient des risques opérationnels et des opportunités ?

Hypothèses :

Cette problématique renvoie aux hypothèses secondaires suivantes :

H1: au niveau d'une banque commerciale, un risque opérationnel est une action qui peut mettre en danger un ou plusieurs objectifs tracés par le haut management de la banque ;

H2: les sources possibles permettant l'identification des risques/opportunités sont identifiées grâce aux rapports d'audit, inspection et contrôle interne ;

Pour y parvenir à répondre à notre problématique, nous avons scindé cette étude en deux sections à savoir :

- section une : relative aux concepts de bases de l'activité bancaire.
- section deux: traite un essai d'étude de cas.

Méthodologie de la recherche : afin de bien mener le sujet, il a été nécessaire de suivre la méthodologie descriptives-analytique. À ce stade, nous allons brièvement traiter des aspects associés aux risques et management des risques au niveau des banques, et en suite, on a abordé une partie pratique mettant en pratique les notions théoriques.

I- Concepts de bases de l'activité bancaire:

De jour en jour les métiers de banque se multiplient et son rôle devient de plus en plus important dans un environnement concurrentiel induit par les innovations technologiques. En effet considérée comme première source de financement pour les entreprises éprouvant des besoins de capitaux, la banque continue à diversifier son panel de produits et principalement les crédits bancaires, pour devenir un des piliers fondamentaux d'une économie dans tous les pays.

I.1. Généralité sur la banque:

I.1.1 Définition:

Le législateur Algérien ne définit pas de façon précise la notion de banque, cependant nous pouvons tirer la définition suivante à partir des articles (66 à 72) de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit: « Les banques sont des personnes morales qui sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle des opérations de banque, ainsi que certaines opérations connexes à leur activité ». ¹

Les opérations de banque comprennent essentiellement: la réception de fonds du public, les opérations de crédit, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement.

I.1.2. Missions principales de la banque:

La banque est un intermédiaire financier, sa mission est de faire collecter l'épargne et fait des crédits. Elle sert d'intermédiaire entre les agents disposant de capacité de financement et ceux qui connaissent des besoins de financement.²

I.1.3. Le risque bancaire:

Le risque bancaire se définit comme un événement dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit, et à partir de cette définition nous pouvons retirer deux éléments essentiels qui caractérisent le risque dans le milieu bancaire, à savoir :³

- l'enjeu lié aux résultats et pertes futurs de la banque (conséquence finale) ;
- le caractère aléatoire et imprévisible (qui est à l'origine du risque).

De par leur nature d'intermédiaires financiers, les banques sont exposées depuis toujours à une série de risque, qui ont été classés en trois grandes catégories, à savoir : (risques de crédit, risques de marché et risques opérationnel).⁴

NB : On se focalise uniquement à la définition de concept de risque lié à notre étude.

a. Le risque opérationnel:

La définition de risque opérationnel est donc la clé primordiale d'une gestion efficace. Néanmoins, il n'existe pas une définition unanime permettant d'adopter une approche commune de gestion par toutes les banques. Toute fois, nous retiendront les définitions les plus significatives, afin d'essayer de bien cerner ledit concept.

Définition selon Bâle (II) : « **le risque opérationnel est une perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs** »⁵.

Et selon la législation Algérienne⁶ le risque opérationnel c'est le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'informations de

l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque ou établissement financière).

D'après les définitions ci-dessus, nous concluons que le risque opérationnel est une perte ou une sanction du fait de défaillances des procédures et/ou systèmes internes, d'erreurs humaines ou d'événements extérieurs.

Et à la lumière de cette conclusion, il devient évident que les banques rencontrent un grand nombre de risques lorsqu'elle s'efforce d'appliquer sa stratégie et d'atteindre ses objectifs. Cette multitude de risques pouvant entraver significativement la bonne marche des banques, il apparaît d'autant plus nécessaire de disposer d'un processus qui permette de comprendre et de gérer efficacement les risques dans l'ensemble de l'organisation. Comme le dispositif du management des risques de l'entreprise (ERM)⁷.

Effet, toute organisation quelque soit son objectif ou sans statut juridique est obligées d'investir massivement dans le champ de la gestion des risques. Il s'agit alors dans un premier temps de les recenser et de connaître les vulnérabilités auxquelles elles sont exposées. Il s'agit ensuite de définir en quoi l'immixtion de ces organisations nouvellement impliquées dans la gestion des risques oblige et obligera de plus en plus un maillage serré entre celles-ci et les banques.⁸

I- 2. Management des risques :

Face à la multiplicité des risques bancaires et leurs diversités, les banques se trouvent dans l'obligation de se protéger contre ces risques qui sont considérés comme une menace majeure, et donc, l'absence ou l'insuffisance en maîtrise de système (dispositif) de management des risques provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres de la banque.⁹

I- 2.1 Définition de concept de management des risques :

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur.¹⁰

Il est en effet défini selon les normes de l'audit interne « ISA » comme un processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les éventuels événements et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.¹¹

et en revanche, l'institut de management des risque (IRM) a identifié ce concept comme « l'essentiel de la gestion stratégique de toute

organisation, car ce sont les procédures que les institutions suivent de manière organisée pour faire face aux risques associés à leurs activités, dans le but de tirer des avantages durables de chaque activité et de chaque portefeuille d'activités. "Quant à la Fédération européenne pour la gestion des risques (FERMA), j'ai fourni la définition suivante" La gestion des risques est le processus qui Au cours de celles-ci, les organisations s'attaquent aux risques liés à leurs activités et recherchent des opportunités permanentes dans le cadre de ces activités.¹²

I- 2.2 Rôle principal de la fonction management des risques :

Selon Jacques Renard, le rôle primordial que la fonction de management des risques doit jouer dans une organisation est cerné dans les points suivants :¹³

- identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise, le management des risques est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux ;
- élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier, l'audit interne se basait de cette cartographie pour gérer les risques au niveau opérationnel ;
- définir une stratégie de risques et la proposer à la direction générale. Cette stratégie offre quatre options pour chaque risque identifié ;
- il fournit un référentiel pratique pour la gestion des risques dans les entreprises à travers la surveillance permanente des risques, l'encadrement et la formation.¹⁴

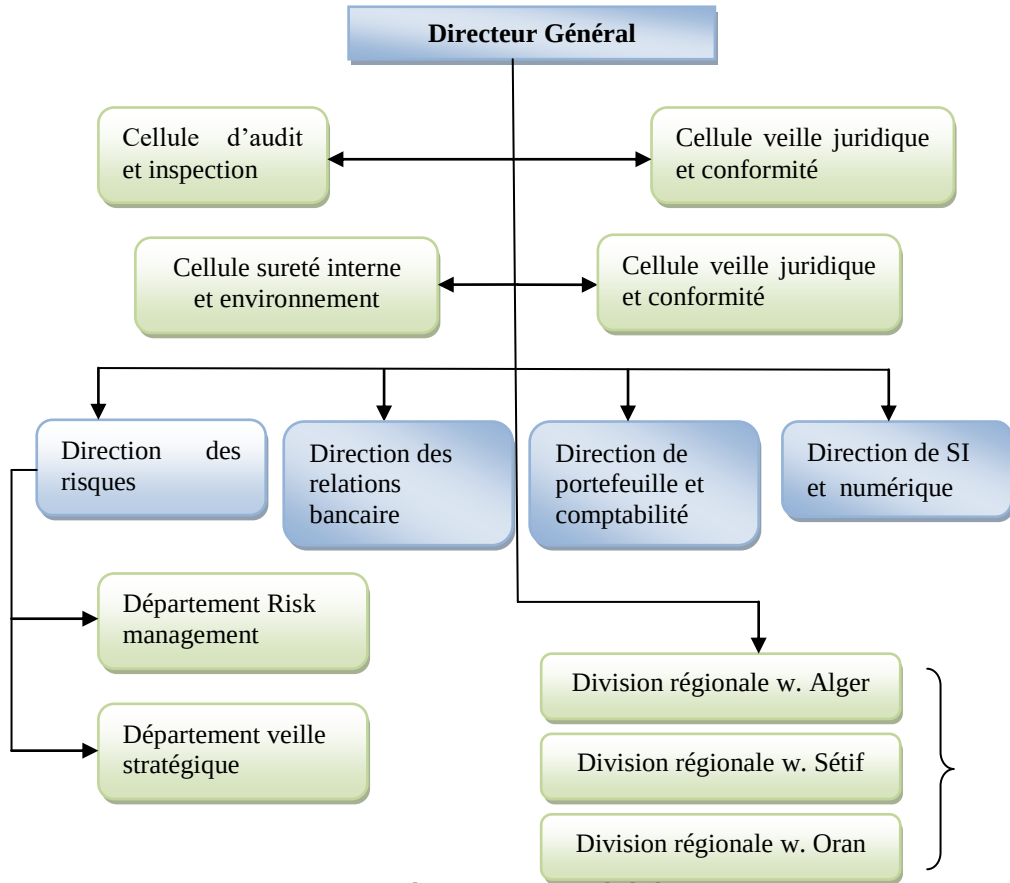
II– Etude de cas :

Pour des raisons de confidentialité et de concurrence, la banque Algérienne fait l'objet de cas pratique nous a interdit de mentionner son nom commercial.

Le statut juridique de la banque est de forme SPA Privé, elle englobe plus de (70) agences.

L'organigramme détaillé de la banque est se présenté ci-dessous :

Figure (1) : Organigramme de la banque



La source: document interne de la banque

II. 1. Phase préparatoire :

II. 1.1 Détermination de périmètre :

- a. **le processus à étudier** : il s'agit de définir avec précision le périmètre fait l'objet d'étude, c'est-à-dire, défini le type de risque (stratégique, opérationnel, juridique, informatique...et autres), et selon notre cas, le périmètre est associé au processus « **recouvrement de la dette extérieure** ».
- b. **le périmètre à couvrir** : l'unité fait l'objet de couverture est le siège de la Direction Générale de la banque.

II.1.2 Définition de l'appétence aux risques : l'appétit pour le risque se définit par la banque comme le niveau de risque, par nature et par métier, que le conseil d'administration est prêt à prendre en regard de

ses objectifs stratégiques. A ce stade, l'appétit pour le risque déterminé par les instances de gouvernance est estimé comme suit:

- une perte opérationnelle sera acceptée en matière de diminution de chiffre d'affaire dont le montant est estimé à **(1.5) milliards de DA.** (pour l'exercice 2021) ;
- un seuil de fraude interne acceptable (inférieur à **15%** de résultat net de l'exercice comptable clôt 2020), soit un montant de **80 MDA** ;

L'appétence aux risques en matière de l'image de la banque n'est pas tolérée.

II.1.3 Organisation d'une série d'entretiens: Afin de réussir notre mission d'élaboration de la cartographie des risques, nous avons dressé une série d'entretiens préparatoires avec le responsable de la Direction des risques, et les différents directions et divisions existantes.

II.1.4 Recueil des données interne à la banque: les risques a pour objectif d'estimer l'exposition potentielle à des événements futurs et incertains et la permission d'une prise de décision éclairée afin de réduire ces risques.

Pour pouvoir évaluer avec une précision les sources des risques opérationnels et leur impact sur l'activité de la banque, une collecte d'un ensemble de données très vaste est exigée.

Les collectées menée par nos soins sont de nature:

- a. **données de perte** : ce sont les données associées aux pertes qui résultent de défaillances opérationnelles ;
- b. **données d'agrégation** : ce sont les données qui permettent d'effectuer une agrégation et un reporting efficaces des résultats relatifs au risque opérationnel ;
- c. **données d'analyse:** ce sont les données nécessaires pour analyser les pertes.

II.1.5 Construction d'un historique des données de pertes: la Direction des risques utilise et exploite un logiciel appelé « **SAS® OpRisk Global Data** » qui sert à enrichir son historique de données interne, ce logiciel permet de recenser plus de 12 000 événements sur les pertes opérationnelles connues dans les banques nationales et internationale dont le montant du la perte enregistrée est estimé à un (1) million d'euro.

II. 2. Phase d’identification des risques :

II.2.1.Schématisation du processus: Rappelez-vous que notre processus choisi pour ce cas pratique est le recouvrement de la dette extérieure, et selon les pratiques recommandées par les organismes mondiaux en matière de management de risque, nous nous procédons à schématiser ledit processus via un logiciel appelé « vision » afin de ressortir les points de contrôle qui nécessitent une surveillance permanente. (Voir en annexe)

II.2.2. Identification et le recensement les risques inhérents : cette étape consiste à inventorier en exhaustivité les risques internes à l’établissement financière et/ou externe, et fin de faciliter la démarche, nous avons choisisse dont notre cas un classement des risques inhérents par type de famille comme suit.

- a. **élaboration de registre des risques:** le registre des risques représente un inventaire des risques et une base de données interne des événements qui peuvent de mettre en danger les objectifs de la banque, la responsabilité concernant la construction et l’actualisation de ladite base revient au département chargé de management des risques, et après l’organisation des séances de brainstorming avec le responsable de la Direction des risques, un registre des risques est élaboré par nos soins, et se présenté comme suit.

Figure (2) : Registre des risques

1	Risques de fraude externe	2	Risques Marketing
	Risque de manipulation du délit d’initié (utilisation abusive d’informations confidentielles) ; Risque d’avoir des vols qualifiés, détournement d’argent, vol d’informations, blanchiment d’argent ...etc; Dommages dus au piratage informatique ; Dysfonctionnements volontaire d’un système d’information...etc. A compléter au fer à mesure (feuille de risque ouverte).		Manque de prospection et d’études de marché national et étrangers ; Risque de perdre d’une opportunité sur le marché; Risque de lancement d’un nouveau produit ; Risque de mettre en cause l’image de marque de la banque et sa réputation ; Absence de suivi des réclamations clientèle ; Inefficacité de dispositif de la veille concurrentielle et marketing ...etc.

3	Risques ressources humaines
	Absence d'une stratégie de remplacement des hommes clés lors de son départ à la retraite ; Disparité salariale non justifiée ; Forte discrimination employée par les responsables en matière de rémunération ; L'enveloppe allouée à la formation est mal partagée ; Augmentation de taux Turnover ; Risque d'avoir des recrutements inadéquats; Climat sociale défavorable ; Le style de management entre responsable / subordonné est autoritaire...etc. Les formules de motivations et d'intéressements ne sont pas en faveurs aux salariés ...; A compléter au fer à mesure (feuille de risque ouverte).

4	Risques numériques
	Risque de divulgation des données confidentielles des clients; Mauvaise architecteur informatique ; Risque de vétusté de l'outil informatique ; Perte accidentelle d'intégrité de données numériques; Atteinte involontaire à la sécurité logique ; Risque de paramétrage des données...etc. A compléter au fer à mesure (feuille de risque ouverte).

5	Risques de fraude interne
	Usurpation de compte ou d'identité ; Destruction malveillante d'actifs ; Contrefaçon de documents ; Falsification de chèques ; Trafic de devises ; Fraude fiscale ; Détournement de fonds ; Erreur de saisie volontaire lors de modifications apportées au dossier client ; Erreur de saisie volontaire de la date de naissance ; Corruption et commissions occultes...etc. A compléter au fer à mesure (feuille de risque ouverte).

La source : élaboré par nos même

Il est à rappeler que la Direction des risques définit le risque résiduel comme un risque qui se produit après la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne, et en revanche, le risque inhérent se définit comme une combinassions des facteurs externes et interne à

leur états d’origine, c’est-à-dire, en l’absence de contrôle interne ou un dispositif de maitrise des risques.

b. identification les facteurs de risques et les signaux de risques : il existe des bases de données provenant de sources externes qui complètent avantageusement les données collectées en interne, la direction des risques exploite deux types de bases, à savoir :

- ✱ **base de données publiques :** elles sont renseignées par les vecteurs d’information publics, tels que : les réseaux sociaux officiels, les médias, les archives judiciaires et les transcriptions de tribunaux...etc ;
- ✱ **base de données privées :** elles contiennent des données fournies par les institutions financières privées (les banques privées ou étatique, les agences de notations, les compagnes d’assurance et réassurance...etc).

Nous citons à la figure ci-après, des facteurs de risque qui peuvent être déclenché la naissance d’un risque.

Figure (3) : Source de facteur de risque

Risques	Facteurs déclenchant le risque
Absence une gestion saine des talents et des compétences	Absence de la méritocratie ; Salaire attribue est inapproprié par rapport le travail accompli ; Rigidité et une forte lourdeur des procédures de travail ; Recrutement est basé sur le favoritisme ; A compléter au fer à mesure (feuille de risque ouverte).
Non respect des principes comptables admis	Absence de personnel qualifiés et expérimentés dans le domaine de la comptabilité bancaire; Les procédures comptables ne sont pas à jours ; Non participation à la formation de la loi de finance et pour tous les exercices comptables précédents ; A compléter au fer à mesure (feuille de risque ouverte).

La source : élaboré par nos même

II.2.3.fixation des cotations pour les deux vecteurs (impact/probabilité) : une fois que les facteurs de risque au niveau processus recouvrement de dette extérieure ont été identifiés, l’étape suivante consiste à procéder au calcule la cotation de risque.

La cotation s’articule autour de deux dimensions principales, à savoir: la probabilité de survenue (fréquence) du risque et son impact qualitatif et/ou quantitatif.

- a. **cotation de l'impact:** l'impact nous a idée à répondre à cette problématique: **quelle gravité aura ce risque sur mon objectif s'il se matérialise ?**, le responsable de la Direction management des risques au niveau de la banque nous a donné le tableau de cotation de l'impact appliquée.

Tableau (4) : Tableau de cotation de l'impact qualitatif

Degré d'impact	Perte à engendrer	Notation
Extrêmement élevé	Risque de perdre un client ou un partenaire important.	5
Élevé	Risque de perdre l'image de marque de la banque et la confiance de la clientèle.	4
Modéré	Avoir des reclamations tolerable par la clientele.	3
Faible	Pourrait entrainer des réclamations.	2
Très faible	Pas de consequences induites.	1

La source: document fournit par la Direction des risques

Tableau (5) : Tableau de cotation de l'impact quantitatif

Unité de mesure: **DA**

Degré d'impact	Perte financière ou manque à gagner	Notation
Extrêmement élevé	Plus que 10.000.000	5
Élevé	5.000.000 < R < 10.000.000	4
Modéré	1.000.000 < R < 5.000.000	3
Faible	100.000 < R < 1.000.000	2
Très faible	Moins 100.000	1

La source : document fournit par la Direction des risques

- b. **cotation de la probabilité de survenue :** la probabilité de survenue nous a idée à répondre à cette problématique : **A quel point est-il probable que le risque défini se matérialise ?** elle sert à déterminer la fréquence d'événements générateurs de pertes opérationnelles.

Le directeur des risques au niveau de la banque nous a donné le tableau de cotation de la probabilité appliquée.

Tableau (6): Tableau de cotation de la probabilité de survenue

Mesure de Probabilité	Nombre d'événements par an	Notation
Très fréquent	Plus que 30	5
Assez fréquent	$20 < X < 30$	4
Fréquent	$10 < X < 20$	3
Peu possible	$5 < X < 10$	2
Rare	Moins 5	1

La source : document fournit par la direction des risques

Différents scénarios qu'ils peuvent être arrivés relatifs à la probabilité d'occurrence:

- **rare** : peu probable ou peu susceptible de survenir ;
- **peu possible** : rare ou peu possible susceptible de survenir, mais possible ;
- **fréquent** : occasionnelle ou peut parfois survenir ;
- **assez fréquent** : très susceptible de survenir au cours de temps ;
- **très fréquent**: fréquence susceptible de survenir dans l'immédiat ou à court terme.

II.2.4 Quantifier les risques inhérents (bruts):

Suivant la formule ci-dessous, la cotation de risque inhérent est déterminée par le produit de la probabilité et l'impact.

Criticité du risque inhérent = Probabilité * Impact

La source : formule communiquée par la Direction des risques

Le tableau de cotation final des risques inhérents présenté ci-dessus se forme une matrice de risque, qui nous a permet de donner le niveau de priorité de risque.

Tableau (7) : Matrice d'hierarchisation des risques inhérents (1^{ère} évaluation)

Risques inhérents	Impact (1)	Probabilité (2)	Criticité (1*2)	Facteur de risque possible
Pénalité de retard dans le reversement des recouvrements au trésor.	0.1	0.25	0.025	Fréquence de récupération des relevés de banque insuffisante.
				Absence de fiche de poste
				Absence de logiciel de traitement.
				Retard dans l'établissement de l'avis d'opération par l'ordonnateur.
Risque de liquidité et fragilisation de la trésorerie.	0,9	0,85	0,765	Personnel n'est pas qualifié
				Tâches exécutées non formalisées.
				Absence de fiche de poste.
				Absence de visibilité sur la disponibilité de la trésorerie.
Retard de comptabilisation.	0,65	0.75	0.4875	Fréquence de récupération des relevés de banque insuffisante.
				Non-réception des avis de crédit à temps.
				Absence de logiciel de traitement.
				Absence de registre synthétisant les opérations.
Ecart entre la situation comptable et la situation de trésorerie.	0.55	0.50	0.275	Absence de rapprochement bancaire.
				Fréquence de récupération des relevés de banque insuffisante et la non détection d'erreurs de saisie.

La source : élaboré par nos soins en collaboration avec le responsable de la Direction des risques

II.2.5. Evaluation de la qualité de dispositif de maitrise du risque:

Au niveau de la banque, existe trois niveaux dispositif de maitrise du risque (DMR), à savoir:

- l'auto - contrôle ;
- le contrôle de 1^{er} niveau ;
- le contrôle de 2^{ème} niveau.

Et concernant évaluation de la qualité de dispositif de maitrise du risque (contrôle interne), un tableau de cotation a été remis à notre disposition qui précise la qualité de contrôle interne et le taux y afférents, à savoir :

Tableau (8) : Tableau d'évaluation de (DMR)

Degré de maitrise des risques	Qualité de DMR
[5% : 20%]	le DMR est très faible.
[20% : 40%]	le DMR existant permettre de couvrir partiellement ce risque.
[40% : 70%]	le DMR existant couvre ce risque d'une manière juste.
[70% : 95%]	le DMR existant couvre le risque d'une manière juste et permanente.

La source : document fournit par la Direction des risques

II.3. Phase d'achèvement de projet:

L'appréciation du dispositif de maitrise des risques est réalisée périodiquement par l'équipe d'audit interne ainsi que l'auditeur légal, à travers les missions d'audits internes et les contrôles d'inspections programmés.

Afin de résumer ladite phase, les deux responsables (structure d'audit interne et la Direction des risques) nous a aidé à réaliser une conception définitive da la cartographie des risques opérationnels associés au processus recouvrement de la dette extérieure comme suit.

Tableau (9) : Cartographie des risques résiduels (seconde évaluation)

Risques inhérents	Criticité risque inhérent	Qualité de DMR	Criticité de risque résiduel	Stratégie pour faire face aux risques
Pénalité de retard dans le reversement des recouvrements au trésor.	0.025	[20%,40%]	risque substantiel	risque à surveiller d'une manière permanente.

Risque de liquidité et fragilisation de la trésorerie.	0,765	[5% ,20%]	risque de mettre en danger la survie et la continuité d'exploitation de la banque	Utiliser des procédures et des démarches alternatives à fin de diminuer la fréquence enregistrées et son impact ; Améliorer le dispositif de maitrise de risque.
Retard de comptabilisation.	0.4875	[5% ,20%]	risque critique	Implanter une mission d'audit interne au plan d'audit annuel; Revoir complètement le dispositif de maitrise de risque ; Communiquer les facteurs de risques à la structure DFC afin de diminuer sa fréquence.
Ecart entre la situation comptable et la situation de trésorerie.	0.275	[70%,95%]	Risque banal	Ne rien faire et accepter le risque tel qu'il est.

La source : élaboré par nos soins

III-Résultats et Discussion :

- les deux cases colorées en rouge représentent des risques critiques (significatifs), ces risques constituent la plus grande menace qui peut entraver la réalisation des objectifs, voir la mise en cause de la pérennité et la continuité de la banque ;
- la case de la zone colorée en vert représente un risque négligeable, c'est-à-dire dans le cas où le risque d'avoir un écart entre la situation comptable et la situation de trésorerie peut se produire, il n'aura aucun impact considérable sur l'atteinte des objectifs ;
- la case de la zone colorée en marron représente un risque modéré qui devrait être suivi au fil de temps et à ne pas les négliger, et en dernier, les cases de la zone colorée en vert clair représentent les risques faibles, c'est-à-dire des risque acceptés

par la Direction et sont considérés comme des risques non gérables par la banque ;

- A travers la communication de projet cartographie des risques opérationnels liés au processus recouvrement de la créance extérieure, la Direction des risques doit orienter le plan d'audit annuel, en mettant la lumière sur les risques associés au domaine de la liquidité financière.

Conclusion :

L'étude de thème associé au rôle de la direction des risques dans la surveillance des opportunités et des risques au niveau d'une banque Algérienne, nous a conduits à tirer les conclusions pratiques ci-dessous :

- le rôle primordial de la fonction management des risques est devenu absolument central dans la création de valeur et également la prévention de sa destruction ;
- il est utile de mentionner que le suivi permanent des opportunités et menaces est l'un des moyens les plus importants pour prendre des décisions au temps opportun ;
- il est fortement recommandé d'instaurer au niveau des institutions financières (banques, compagnie d'assurance, entreprise de bail....) une culture des risques qui permettra d'anticiper les différents types de risques pourront mettre en danger l'attente des objectifs et par conséquent la mise en cause sa pérennité;
- faire maîtriser les facteurs de risque revient donc à diminuer significativement le risque qu'il engendre, au tour de cette conclusion, il est important de surveiller à jour les changements sur l'environnement externe et interne à la banque ;
- il est indispensable de mettre en place un registre « risques/facteurs de risque », afin de bien connaître en quotidien les menaces et opportunités interne à la banque ou externe ;
- dans le cas où les instances dirigeantes estiment que la gestion d'un risque impliquera un coût plus élevé que la perte qui sera engendrée par ce risque, il est rationnel d'accepter ce dernier et de ne pas le faire face.

En effet, la mise en place d'une direction des risques ou la structure de management des risques au niveau des banques commerciales est un

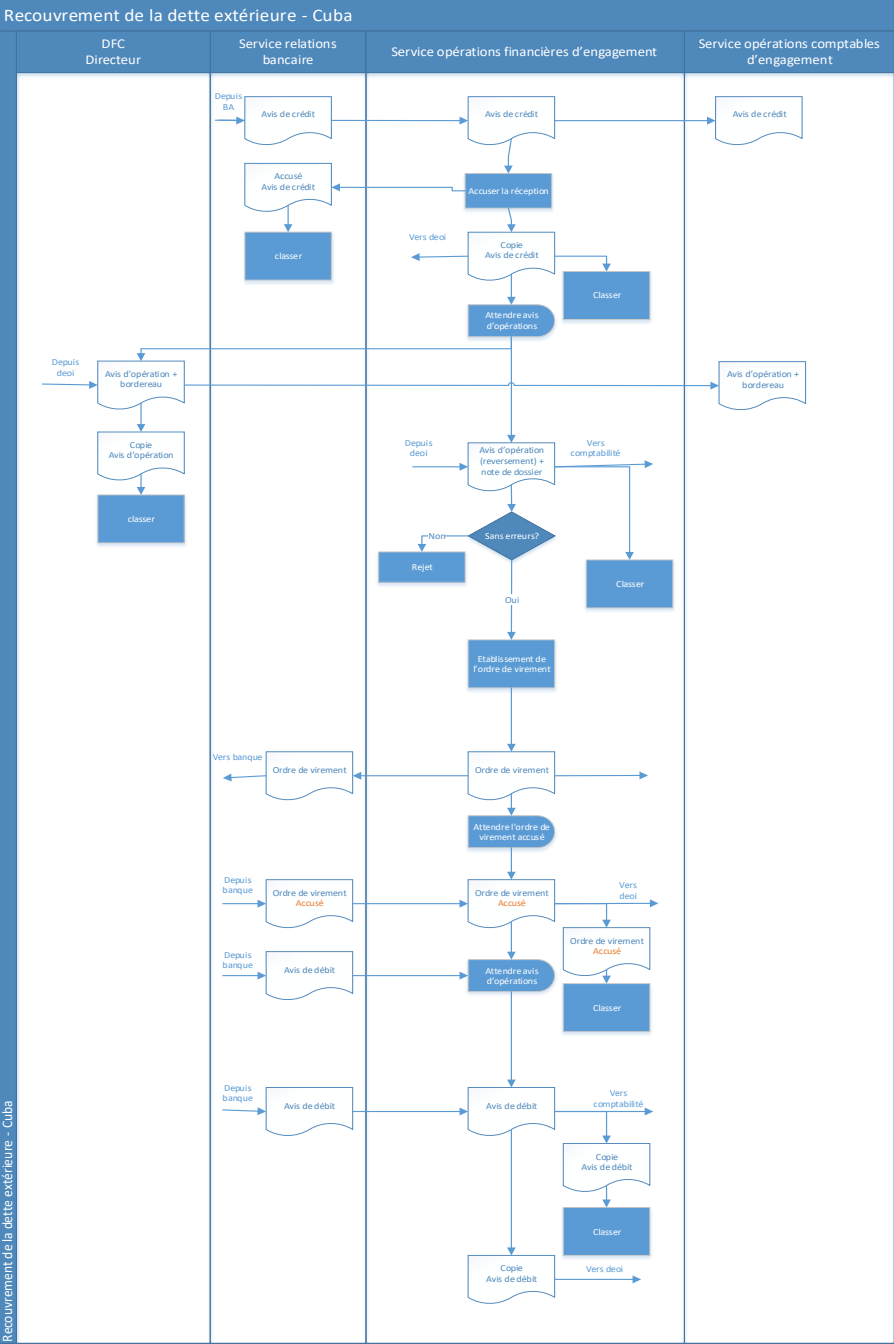
maillon essentiel dans la performance, la rentabilité et la continuité d'exploitation.

Ce travail reste toujours perfectible à travers sa mise en pratique sur le terrain, et nous espérons avoir contribué par notre humble essai, à mettre en œuvre un outil le plus recommandé dans le domaine de la gestion et la surveillance permanente des risques et des opportunités au niveau des banques commerciales.

À travers les résultats de notre recherche nous pouvons donner les recommandations suivantes :

- le projet de mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au niveau des banques algériennes nécessite des moyens, de temps et des connaissances en la matière ;
- afin d'atteindre les objectifs tracés par les instances de gouvernance de la banque, la gestion et la surveillance des risques devrait être assurée pour chaque directeur responsable là où il est, pour ce qui le concerne.

Annexe :



Referrals and references:

¹ Ordonnance n°03-11, du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, article, PP (66).

² M. Rachid SEKAK, **La gestion stratégique de la banque en Algérie**, Séminaire, du 18 et 19 mai 2015, hôtel Sofitel, organisé par l'Association des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), Alger, PP(19).

³ Bernard barthélémy et Jacques Quibel, **Gestion des risques de l'entreprise**, France, 2008, PP (03).

⁴ THIERRY RON calli, **La gestion des risques financiers**, édition economica, 2004, PP (18).

⁵ La reforme de Bal (II) , Présentations générales.

⁶ Règlement n° 02-03 du 14 Novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers, Article 02, Banque d'Algérie.

⁷ Kurt F, Paul J et autres, **Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, édition Eyrolles, 2015, France, Chap 04, PP (05).

⁸ Olivier Hassid, **La gestion des risques**, 2^{ème} édition, Edition, dunod, 2008, France, PP (87).

⁹ Intissar BENAZZOUZ, Kaoutar EL MENZHI, **Essai d'audit systémique des banques au Maroc « cas du groupe crédit agricole du Maroc »**, revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, janvier-juin 2017, Maroc, PP (410).

¹⁰ COSO-ERM-Executive Summary-french, **le management des risques**, cadre de référence, PP (03).

¹¹ Vincent F, **L'audit interne, outil majeur de détection des principaux risques de l'entreprise**, 8^{ème} conférence internationale de l'union francophone de l'audit interne, Revue de l'audit interne, N° 192, 2008, France, PP (39).

¹² جمال عمورة، إبراهيم بوعزيز، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلة الأبحاث الاقتصادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة البليدة 2، جوان 2017، ص ص (06 و 07).

¹³ Renard Jacques , **Théorie et Pratique de l'Audit Interne**, 8^{ème} édition, Edition Eyrolles, Paris, 2013, PP (101).

¹⁴ عبد الرحيم العقاد، إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي، مقال في مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد (09) أيلول/سبتمبر/2019، ص ص (09).