

## Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

### Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire : Cas de la BADR

Présenté et soutenu par :

**BOUGUERRA Leyla**

Encadré par :

**Mme. Sihem NEMISSI**

Etudiant(e) parrainé(e) par :

**BADR**

# *Dédicace*

---

A ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et qui n'a jamais cessé de prier pour moi.

A mon très cher père, pour ses encouragements, son soutien, surtout pour son amour et son sacrifice afin que rien n'entrave le déroulement de mes études.

A mes sœurs et mes frères.

A toutes mes chères amies.

Merci à tous !

# Remerciements

---

*Je tiens tout d'abord à remercier Mme Sihem NAMISSI mon encadreur pour sa **disponibilité**, ses conseils et surtout pour ses recommandations.*

*Je remercie également tout le personnel de la BADR Banque et en particulier :*

*Madame R. Ouachouche ma tutrice de stage.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et ma sincère reconnaissance aux membres de l'administration et à tous mes professeurs de l'IFID pour le bon déroulement de notre formation.*

*Enfin, mes remerciements s'adressent à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail*

# Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur le commerce extérieur et les risques bancaires .....</b>	<b>4</b>
Section I : Présentation du commerce international .....	6
Section II : Le crédit documentaire .....	14
Section III : Les risques bancaires .....	19
<b>Chapitre II : Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels .....</b>	<b>24</b>
Section I : Définitions et caractéristiques des risques opérationnels .....	26
Section II : Le cadre réglementaire du risque opérationnel .....	32
Section III : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels .....	40
<b>Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire .....</b>	<b>50</b>
Section I : Présentation de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR). .....	52
Section II : Cartographie des risques opérationnels liée au processus du crédit documentaire .....	59
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>90</b>

## Liste des figures

Figure N° 1: Mécanisme de déroulement d'un crédit documentaire .....	19
Figure N °02 : Illustrative de tout les risques bancaires.....	22
Figure N°03 : Les trois piliers de bale II.....	34
Figure N°04 : Classification des méthodes de calcul d'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel .....	35
Figure N° 05 : Représentation schématique des deux approches Top-down et Bottom-up....	44
Figure N° 06 : Matrice d'évaluation des risques. ....	48
Figure N ° 07: La structuration des emplois de la BADR banque en 2017 .....	55
Figure N° 08: Évolution des emplois de la BADR banque ( milliard DA).....	55
Figure N° 09 : La structuration des ressources de la BADR en 2017 .....	56
Figure N° 10 : Evolution globale des ressources de la BADR banque (milliard DA).....	57
Figure N° 11 : Représentation schématique de la concentration du risque net pour chaque étape de processus. ....	77
Figure N° 12 : Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus CREDOC.....	78
Figure N° 13 : Matrice des risques.....	79

## Liste des tableaux

Tableau N °01 : Décomposition des lignes métiers selon Bale II.....	29
Tableau N° 02 : Coefficients par lignes métiers .....	37
Tableau N°03 : Exemple d'échelle de cotation de l'impact des risques .....	46
Tableau N° 04 : Exemple de règle d'évaluation de la fréquence .....	47
Tableau N ° 05 : Processus de crédit documentaire à l'importation.....	60
Tableau N° 06 : Résultats d'identification des risques opérationnels liés au processus crédoc .....	62
Tableau N° 07 : L'échelle de mesure de la fréquence .....	66
Tableau N° 08 : L'échelle de mesure de la sévérité .....	67
Tableau N° 09 : L'échelle de mesure de dispositif de contrôle .....	67
Tableau N° 10 : Evaluation de la fréquence et l'impact des risques opérationnels liés au processus de Credoc .....	67
Tableau N° 11 : Cotation du risque brut .....	71
Tableau N ° 12 : Cotation du risque net.....	71
Tableau N° 13 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus Credoc .....	72
Tableau N° 14 : Consolidation des notes de risques par étape.....	76
Tableau N° 15 : Plan d'actions des risques opérationnels identifiés .....	81

## **Liste des annexes**

ANNEXE N°1 : Organigramme de la BADR

ANNEXE N° 2 : Organigramme de la DRR

ANNEXE N°3 : La nomenclature des risques opérationnels selon Bale II

## **Liste des abréviations**

**BADR : Banque d'Agriculture et de Développement Rural**

**SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication**

**CCI : Chambre de Commerce Internationale**

**Crédoc : Crédit Documentaire.**

**CRBF: Comité de Réglementation Bancaire et financière.**

**BIA : Basic Indicator Approach ou Approche Indicateur de Base**

**AMA : Advanced Measurement Approach ou Approches de Mesures Avancées.**

**SA: Standard Approach.**

**PNB: Produit Net Bancaire.**

**IFACI: Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs internes**

**DA : Dinar Algérien**

**DDR : Direction Des Risques**

**ALE : Agence Locale d'Exploitation**

**DOI : Division des Opérations Internationales**

**DMR : Dispositif de Maitrise des Risques**

**PREG : Provision Retenue En Garantie**

# **INTRODUCTION GENERALE**

L'environnement économique mondial ne cesse de se développer depuis plusieurs années, son évolution et son expansion accélérée le rend plus vulnérable aux différents risques le menaçant. La gestion des risques est devenue une nécessité ressentie aussi bien pour les banquiers que pour les autorités de régulation.

Suite aux séries récentes de désastres financiers, la chute de la rentabilité des banques et la faillite de certains groupes financiers géants, telle que l'affaire de la Barings Bank, et celle de Madoff qui est considérée comme l'une des plus grandes escroqueries qui ont engendré des pertes de 50 millions de dollars, sans oublier la crise des surprimes, ces scandales ont perturbé la stabilité du système bancaire international, et ont montré la gravité des dégâts que peuvent causer les défaillances liées aux procédures, aux personnels, aux systèmes d'information et aux événements extérieurs, plus connus sous la terminologie de risque opérationnel.

En effet, ce risque n'est pas nouveau, il a toujours existé, mais était souvent passé sous silence. Ce n'est qu'avec l'achèvement des travaux de Bale II en 2004, que la notion du risque opérationnel a été remise au goût du jour.

C'est ainsi que depuis de nombreuses années, la profession bancaire travaille à la refonte de son système de mesure du risque et c'est justement dans ce cadre que le Comité de Bâle a introduit la composante « Risque opérationnel » dans le ratio international de solvabilité appelé ratio Mac Donough.

Depuis, il faut bien reconnaître que les dispositifs de suivi des risques opérationnels mis en place par une grande majorité des banques sont non seulement portés par la nécessité réglementaire mais aussi par une réelle volonté des directions exécutives d'identifier de couvrir et de minimiser les risques opérationnels.

Dans un contexte plus national, les banques continuaient à ignorer la notion du risque opérationnel jusqu'à ce que la Banque d'Algérie promulgue le règlement 11/08 du 28 Octobre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Ce règlement a relevé la nécessité de mesurer les risques auxquels les banques sont exposées y compris ceux présentant un caractère opérationnel et a imposé la mise en place d'une cartographie identifiant et évaluant ces derniers.

La cartographie des risques est donc devenue un outil réglementaire que les banques algériennes doivent impérativement mettre en oeuvre.

En matière de commerce international, les banques de plus en plus tendent vers le crédit documentaire afin de régler leurs échanges internationaux, malgré que cette technique a plusieurs avantages, elle présente des risques opérationnels.

Dans cette optique, nous avons mené notre projet à ce qu'il puisse répondre à la problématique suivante :

**Quelle est la méthodologie à suivre afin d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire au sein de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural ?**

De cette problématique générale découle un certain nombre de sous-questions qui sont comme suit :

- Quelles sont les caractéristiques du crédit documentaire ?
- Quels sont les risques auxquels une banque peut être exposée ?
- Quelle signification revêt le risque opérationnel et quel est le cadre réglementaire qui le régit au niveau international et en Algérie ?
- Quelle est la méthodologie appropriée pour la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels ?

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponses à ces préoccupations, nous avons structuré notre plan de travail comme suit :

Chapitre I : Généralités sur le commerce extérieur et les risques bancaires.

Chapitre II : Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

Chapitre III: Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire propre à la BADR.

**Chapitre I : Généralités sur le  
commerce extérieur et les risques  
bancaires**

## **Introduction :**

Le commerce international est une discipline qui concerne les opérations d'achat et de vente des marchandises réalisées entre espaces économiques nationaux. Dans le cadre de l'incertitude où se déroule les échanges commerciaux, les exportateurs sont à la recherche de nouveaux repères de sécurisation pour leurs transactions, les acheteurs quant à eux ont dû renforcer leur vigilance sur la qualité de l'exécution des marchés rendus de plus en plus complexes du fait de la globalisation.

C'est ainsi que des nouvelles techniques bancaires permettant de concilier les différents intérêts ont été développées. Il s'agit essentiellement de crédit documentaire. Ce dernier ne constitue pas seulement une garantie de paiement pour les exportateurs. En effet il permet aux acheteurs de s'assurer de la bonne exécution du contrat en incorporant des conditions documentaires attestant de la qualité et de quantité de la marchandise.

La banque est exposée à une multitude de risques, pour qu'elle soit rentable et puisse garder sa solvabilité la banque doit identifier, évaluer, mettre des stratégies de contrôle et de suivi de tous ces risques.

Ce chapitre est réparti en trois sections, dans la première nous allons présenter des généralités sur le commerce extérieur et dans la deuxième nous allons détailler les caractéristiques du crédit documentaire et dans la dernière nous allons présenter une panoplie des risques à laquelle les banques sont confrontées.

## **Section I : Présentation du commerce international**

Le commerce international est un domaine qui fait intervenir des acteurs qui sont généralement situés dans des pays différents voire des continents distincts.

Donc la caractéristique première du commerce international est la distance qui sépare ses acteurs. En plus de la distance la langue est aussi un obstacle dans les échanges internationaux.

En définitive, le commerce extérieur peut être considéré comme l'ensemble des échanges entre un pays et l'ensemble de ses partenaires extérieurs. Et le commerce international peut donc être défini comme l'ensemble de transactions commerciales entre les différentes nations du monde.

### **1 Les moyens de paiements à l'international :**

Les modalités de financement des opérations de commerce international concernent le financement des importations et des exportations. L'exportateur cherchera une forme qui lui offrira le maximum de sécurité et de rapidité de paiement. L'importateur cherchera quant à lui, une forme de paiement qui lui autorise de dévisager la marchandise avant de payer tout en voulant que le coût bancaire de l'opération soit le moindre possible.

Pour répondre aux exigences des deux opérateurs, les banques n'ont pas cessé d'imaginer des techniques de paiement et de financement, de plus en plus sophistiquées visant à sécuriser les opérateurs du commerce extérieur et de proposer des techniques de couverture adaptées à chaque risque.

Parmi ces techniques, nous distinguons l'encaissement simple et l'encaissement documentaire :

#### **1.1-Les moyens de paiement simple :**

A l'international, on distingue le paiement par chèque, par virement bancaire (SWIFT), par effet de commerce.

##### **1.1.1- Le chèque :**

Le chèque est un ordre écrit et inconditionnel de paiement à vue, en faveur d'un bénéficiaire. Ce moyen de paiement peut être utilisé tant à l'importation qu'à l'exportation,

libellé en monnaie nationale ou en devises étrangères. Peu coûteux et très répandu dans le monde, le chèque se caractérise par de nombreux inconvénients <sup>1</sup>.

L'inconvénient majeur de cet instrument réside dans l'acheminement postal qui rallonge les délais d'encaissement et accroît les risques de perte du chèque. Mais il présente certains avantages tels :

- Facilité d'utilisation;
- Moyen de paiement très utilisé;
- Limite l'exposition aux risques ;
- Commissions faibles sur les chèques de montant élevé ;
- Peu coûteux.

### **1.1.2- Le virement international :**

Le virement international est considéré comme un moyen de paiement rapide, il est défini comme étant : « une opération par laquelle un client de la banque ordonne (demande à sa banque) de débiter son compte d'un certain montant au profit d'un autre client (transfert des fonds d'un compte à l'autre). Il est constaté sur un document appelé bon de virement».

Les virements internationaux sont aujourd'hui systématiquement réalisés par un système de télécommunications très performant : le réseau SWIFT.

### **1.1.3- Les effets de commerce :**

Les effets de commerce se trouvent en trois formes :

#### **a La lettre de change :**

La lettre de change appelée également « traite » est un écrit par lequel une personne (le tireur) donne l'ordre à une autre (le tiré) de payer à une certaine échéance une somme déterminée à un bénéficiaire en général le tireur lui-même. Dans la pratique le tireur, souvent bénéficiaire, expédie la traite au tiré pour que celui-ci la lui retourne acceptée, c'est-à-dire signée . Cet outil présente l'avantage de pouvoir l'escompter auprès d'une banque et détermine précédemment la date de paiement. L'inconvénient de cet instrument reste soumis à l'acceptation de l'acheteur.

---

<sup>1</sup> LEGRAND (G) et MARTINI (H): *Gestion des opérations import-export*, édition DUNOD, Paris, 2008, p. 128.

**b Le billet à ordre**

C'est un écrit par lequel un souscripteur (le débiteur) s'engage à payer au créancier (le bénéficiaire) une somme fixée à une date et à un lieu donnés . Son avantage principal est sa simplicité et la possibilité d'une mobilisation immédiate par l'escompte . Les limites du billet à Ordre sont fortes, il fait courir en particulier les risques non négligeable de non-paiement, de non transfert des fonds, d'émission tardive de d'autre et d'erreurs quant à la somme, la date ou le lieu. Cet instrument est peu utilisé dans les transactions importantes à l'international.

**c Le warrant**

Le warrant est un billet à ordre par lequel le souscripteur s'engage à payer une certaine somme à une certaine échéance. Il se distingue du billet à ordre ordinaire par le fait qu'il constitue, en outre, un nantissement (garantie) au profit du créancier sur des marchandises déposées dans un magasin général ou dans des entrepôts dont le stock est contrôlé par des sociétés de vérification des stocks<sup>2</sup>.

**1.2-Les techniques d'encaissement documentaire :**

Les instruments de paiement documentaire les plus utilisée pour le financement du commerce extérieur sont regroupé.

**1.2.1- Le crédit documentaire:**

Le crédit documentaire est une technique de financement mise en place par les banques en faveur des exportateurs pour obtenir le règlement de leurs opérations et les importateurs pour garantir la livraison de leurs marchandises. Il tient une place prépondérante, et il est largement utilisé dans le monde entier. Le Credoc peut être utilisé comme étant un engagement émis par la banque de l'acheteur (banque émettrice) de payer une somme d'argent à une échéance convenue en faveur du vendeur (bénéficiaire) avisé par une banque de son pays (banque notifiative)<sup>3</sup>.

**1.2.2 -La remise documentaire**

L'encaissement documentaire est un mode de règlement beaucoup moins compliqué, il est recommandé lorsque :

- Il y a une confiance et de bonnes relations d'affaire entre les partenaires;
- La situation politique, économique et monétaire du pays de l'importateur est stable;

---

<sup>2</sup> BERNET (Rolande) : *principe de technique bancaire*, 25 éditions DUNOD, paris, 2008, p.258.

<sup>3</sup> MOUSSA-L, « Le crédit documentaire », Edition ENAG, Paris 2006, P19.

- La marchandise peut facilement être revendue sur place en cas de désistement de l'importateur;
- L'importateur a la possibilité d'inspecter la marchandise avant de procéder au règlement.

La remise documentaire est une procédure de recouvrement dans laquelle une banque a reçu mandat d'un exportateur d'encaisser une somme due par un acheteur contre remise des documents. Le vendeur fait établir les documents de transport à l'ordre d'une banque. Cette banque doit remettre les documents commerciaux et de transport à l'acheteur, contre paiement ou acceptation d'effets de commerce. La remise documentaire est soumise à des règles et usances uniformes<sup>4</sup>.

## 2 Les documents du commerce extérieur

Les transactions commerciales internationales étant situées sur des territoires éloignées les uns des autres, donc il faut établir un nombre de document prouvant que de part et d'autre transaction commerciale internationale entraîne des échanges d'informations entre le fournisseur et le client. Ces échanges sont matérialisés par les documents commerciaux.

Il y a plusieurs catégories de documents utilisés dans le commerce extérieur :

### 2.1 Les documents de prix :

#### a la facture pro-forma:

C'est un devis établi sous forme de facture anticipant la facture définitive qui sera établie avec la réalisation de l'opération commerciale. C'est en effet une sorte de plan établi par le fournisseur étranger à l'adresse de l'acheteur lui donnant une idée sur la nature, la quantité et le prix de la marchandise ; en cas où l'acheteur est intéressé par l'offre, il peut le confirmer par le retour du document signé au fournisseur.

#### b La facture définitive (commerciale) :

C'est un document établi par le vendeur à la conclusion d'une transaction de commerce international avec l'acheteur . Elle reprend souvent des indications sur les noms et adresses du vendeur et de l'acheteur, la nature, la quantité, le poids unitaire, le poids total, le prix unitaire et le prix total de la marchandise.

---

<sup>4</sup> LEGRAND.G et MARTINI.H, Commerce international, 3ème édition, Edition Dunod, paris, 2010, Page 157.

**c La facture consulaire :**

Ce document, doit mentionner la description détaillée de la marchandise dans la langue nationale du destinataire et suivant le tarif douanier de ce pays. Elle doit également indiquer la valeur, le poids brut et net, et certifier l'origine de la marchandise. Elle doit ensuite être légalisée par le Consul du pays importateur<sup>5</sup>.

## **2.2 Les documents de transport**

Les marchandises expédiées d'un pays à un autre peuvent faire l'objet soit d'un transport maritime, soit d'un transport aérien ou enfin d'un transport terrestre (train, camion). L'entreprise de transport remet un document au chargeur reconnaissant la prise en charge de la marchandise. Parmi les documents de transport, il existe un document qui revêt une grande importance : c'est le connaissement maritime.

**a Le connaissement maritime (bill of lading)**

Ce document est délivré par la compagnie maritime et signé par le capitaine de navire qui reconnaît avoir pris possession de la marchandise et s'engage à l'acheminer jusqu'au port de débarquement. Ce document possède la particularité d'être à la fois :

- C'est le reçu d'expédition qui prouve que la marchandise a été expédiée d'un port à un autre ;
- C'est le titre de propriété des marchandises ;
- C'est le contrat de transport dont les clauses sont insérées dans le document lui-même.

**b La lettre de transport aérien (LTA)**

C'est un document de transport aérien délivré par la compagnie aérienne ou un agent agréé, sur les instructions de l'expéditeur et sous sa responsabilité.

C'est un reçu d'expédition, normatif et non négociable (il ne représente pas un titre de propriété) délivré par la compagnie aérienne. Pour retirer la marchandise de l'aéroport, le propriétaire doit présenter un titre appelé «avis d'arrivée» établi et envoyé par la compagnie aérienne au destinataire des marchandises.

Dans le cas où cet avis serait établi au nom de la banque, celle-ci doit à son tour établir un bon de cession bancaire à l'importateur pour lui permettre de prendre possession de sa marchandise.

---

<sup>5</sup> BERNET ROLANDE.L, Principe des techniques bancaires, 25<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2008, Page 355.

**c Le duplicata de la lettre de voiture internationale (DLVI)**

C'est un récépissé d'expédition de marchandise par voie ferrée, le contrat de transport est constaté par une lettre de voiture internationale créée en deux exemplaires dont l'un appelé « duplicata » et remis par la compagnie de chemin de fer à l'expédition.

**d La lettre de transport routier (LTR)**

La LTR est un document de transport par route, émis par le chargeur qui est généralement le transporteur; qui s'engage à livrer la marchandise au point de destination convenu. Il atteste la prise en charge de la marchandise en bon état et d'autre part son expédition effective dès la signature par le transporteur.

**e Document de transport combiné ( Multimodal)**

Ce document utilisé lorsqu'il s'agit de l'utilisation de plusieurs modes de transport pour acheminer la marchandise. Il est émis par l'entrepreneur de transport combiné en vue d'attester la prise en le bon état de la marchandise pendant l'acheminement

### **2.3 Les documents d'assurances**

Les marchandises qui font l'objet du commerce international sont exposées à de nombreux risques de destruction, détérioration, perte, vol, etc. ... Ces accidents doivent être assurés soit au profit du vendeur, soit au profit de l'acheteur selon que c'est l'un ou l'autre qui court le risque du transport.

Parmi les principaux documents d'assurance, on peut citer :

**a La police flottant ou police d'abonnement**

La police flottant couvre toutes les expéditions des marchandises en provenance de l'étranger pour le compte de l'importateur assuré. A chaque expédition, la compagnie d'assurance délivre au client un document justificatif d'assurance.

**b La police au voyage**

La police au voyage couvre les marchandises provenant de l'étranger (sur un trajet bien déterminé) contre certains risques, c'est l'assurance au cas par cas.

### **2.4 Documents divers**

En plus des documents précédemment présentés, d'autres pièces peuvent être exigées. Elles concernent essentiellement la qualité et la nature de la marchandise.

**a Les documents douaniers**

Les déclarations en douane sont visées par l'administration douanière que ce soit à l'import ou à l'export en certifiant que la marchandise a été expédiée dans les conditions convenues. Ces documents comportent notamment le tarif douanier, la date de dédouanement et la valeur de la marchandise dédouanée. Ils sont établies sur des imprimés spécifiques.

**b Listes de colisage et de poids**

C'est un document destiné à certifier quantitativement la marchandise expédiée. Il peut être délivré par un peseur privé ou par le vendeur.

**c Le certificat d'origine**

Souvent émis ou visé par une chambre de commerce, il atteste l'origine ou la provenance de la marchandise. Dans une ouverture de crédit, il est bon de préciser le pays d'origine devant figurer sur ce document.

**d Le certificat sanitaire**

Il s'agit d'un document officiel se rapportant à certaines marchandises comestibles, établi et signé soit par un vétérinaire, soit par un organisme sanitaire officiel.

**e Le certificat de provenance**

Certificat qui précise le pays où ont été expédiées les marchandises importées. On parle de provenance, lorsque la marchandise transite par un pays autre que celui d'origine.

### **3 Les Incoterms (International commercial terms) :**

Les Incoterms (International Commercial Term) sont des termes standardisés conçus par la Chambre de commerce internationale (ICC) afin de permettre aux acheteurs et aux vendeurs de respecter leurs obligations réciproques en matière de prise en charge des marchandises, de transfert des risques et des frais. Ainsi, la prise en charge de l'acheminement, de l'enlèvement, des documents douaniers, du déchargement... est, explicitement, répartie entre les acheteurs et les vendeurs.

Ces termes, formulés en 1936, ont été mis à jour en 2000 pour tenir compte du développement du commerce international et des évolutions des techniques dans les modes de transport. Ils définissent des normes contractuelles mondiales qui évoluent avec la mondialisation des échanges.

A cet effet, il existe 11 incoterms qui définissent les obligations de l'acheteur et du vendeur et sont présentés comme suite :

➤ **EXW (Ex Works)**

Le vendeur remplit son obligation de livraison dès que la marchandise est mise à disposition dans son établissement. L'acheteur assume tous les coûts de transports, les frais de douane et les risques inhérent à l'acheminement des marchandises dans l'établissement du vendeur à la destination désignée.

➤ **FCA (Free Carrier ou franco transporteur)**

Le vendeur remplit son obligation de livraison quand il remet la marchandise emballée au transporteur, désigné par l'acheteur au point convenu, après avoir exécuté le dédouanement à l'exportation.

➤ **FAS (Free Alongside Ship ou franco le long du navire)**

Le vendeur livre la marchandise le long du navire sur le quai après avoir exécuté le dédouanement à l'export. C'est l'acheteur qui doit assumer tous les frais et les risques de perte, de dommage que peut courir la marchandise.

➤ **FOB (Free On Board ou franco à bord)**

Le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation et livre la marchandise à bord du navire au port d'embarquement désigné. Le transfert des frais et des risques se place au passage du bastingage dans le port de départ. L'acheteur choisit le navire et paie le fret maritime.

➤ **CFR (Cost and Freight ou coût et fret)**

Le vendeur livre la marchandise à bord du navire après l'avoir dédouanée à l'exportation, et doit s'engager par contrat à payer les frais nécessaires pour assurer l'acheminement des marchandises jusqu'au port de destination désigné. C'est l'acheteur qui assume le risque de dommage aux marchandises et le risque de hausse du fret (c'est-à-dire du coût du transport) depuis le passage de bastingage au port de départ. L'acheteur prend la commande en charge au port d'arrivée sur le bateau et fait le reste.

➤ **CIF (Coste, Insurance and Freight ou coût, assurance et fret)**

Le vendeur a les mêmes obligations qu'en CFR mais il doit en plus souscrire une assurance maritime au nom de l'acheteur contre le risque de perte ou de dommages aux marchandises en cours du transport maritime. C'est lui-même qui paie la prime, mais la marchandise voyage aux risques et périls de l'acheteur.

➤ **CPT (Carriage Paid To ou port payé jusqu'à)**

Le vendeur supporte les coûts du transport maritime jusqu'au lieu de destination convenu et dédouane la marchandise au départ. L'acheteur paie les frais d'assurance. Le transfert de risque a lieu lorsque les marchandises sont mises à la disposition du premier transporteur.

➤ **CIP (Carriage and Insurance paid )**

C'est le même Incoterm que le CPT, sauf que le vendeur doit souscrire une assurance en plus du paiement du fret et du dédouanement à l'exportation. Il ne supporte pas pour autant les risques pendant le transport.

➤ **DAT (Delivered At Terminal)**

Le vendeur a rempli son obligation dès lors que les marchandises sont mises à disposition de l'acheteur au terminal désigné dans le port ou au lieu de destination convenu . Il doit supporter tous les risques liés à l'acheminement des marchandises et à leur déchargement au terminal du port ou au lieu de destination convenu.

➤ **DAP (Delivered At Place)**

Le vendeur livre les marchandises en les mettant à la disposition de l'acheteur sur le moyen de transport à l'endroit convenu. Il supporte les risques liés à l'acheminement des marchandises jusqu'au lieu de destination. Il n'a pas à décharger la marchandise.

➤ **DPP ( Delivered Duty Paid):**

Le vendeur fait tout, y compris le dédouanement à l'importation et le paiement des droits et taxes exigibles. Le transfert des frais et risques se fait à la livraison chez l'acheteur, lorsque les marchandises sont prêtes pour le déchargement au lieu de destination convenu. Le déchargement incombe en frais et risques à l'acheteur.

## **Section II : Le crédit documentaire**

Dans le cadre des opérations du commerce extérieur, il y'a toujours un conflit d'intérêt existant entre l'acheteur et le vendeur dans la vente internationale. L'acheteur souhaite recevoir la marchandise qu'il a commandé, le vendeur de son côté, souhaite en recevoir le prix. L'un et l'autre préféreraient une coïncidence parfaite entre la cession de la marchandise et la réception du prix. Cela est rarement impossible. Pour cela, le Credoc est une réponse

adaptée au conflit d'intérêt existant entre l'acheteur et le vendeur dans le commerce international.

## **1 Les intervenants dans le crédit documentaire<sup>6</sup> :**

### **a Le donneur d'ordre (acheteur- importateur) :**

C'est l'acheteur qui a négocié un contrat commercial avec un fournisseur étranger ; il donne à sa banque des instructions d'ouverture du crédit documentaire en faveur de son fournisseur, ou il précise, entre autre, les documents qu'il désire et le mode de règlement.

### **b La banque émettrice :**

C'est la banque de l'acheteur qui, après avoir reçu des instructions de son client, émet le crédit documentaire, c'est-à-dire procédé à son ouverture.

### **c La banque notificatrice :**

C'est la banque correspondante de la banque émettrice. Dans le pays du vendeur. Elle va notifier au vendeur l'ouverture du crédit documentaire en sa faveur. Cette banque n'est pas forcément la banque habituelle.

### **d Le bénéficiaire :**

C'est le vendeur qui est le bénéficiaire de l'engagement bancaire d'être payé.

## **2 Les formes de crédit documentaire<sup>7</sup>:**

Nous distinguons trois formes : le crédit documentaire révocable ; le crédit Documentaire irrévocable et le crédit documentaire irrévocable confirmé.

### **a Le crédit documentaire révocable**

Le crédit révocable implique un engagement bancaire souple ; Il peut être amendé ou annulé par la banque émettrice à tout moment et sans que le bénéficiaire en soi averti au préalable. Un tel crédit offre donc peu de garanties au bénéficiaire.

### **b Le crédit documentaire irrévocable**

Ce type de crédit documentaire constitue un engagement ferme et irrévocable de la banque émettrice vis-à-vis de l'exportateur d'effectuer ou de faire effectuer le règlement contre la présentation, par ce dernier, des documents conformes aux instructions de l'importateur. Lorsque le crédit documentaire est irrévocable, il ne peut être annulé ou amendé qu'avec

---

<sup>6</sup> LEGRAND.G et MARTINI.H, *Op.cit.*, Page 153.

<sup>7</sup> Article 8 et 9, des règles et usance uniformes (RUU 500) de la chambre de commerce international.

l'accord conjoint de la banque émettrice et du bénéficiaire, ce qui fait que ce crédit documentaire est moins souple pour l'importateur et plus sûr pour l'exportateur.

**i. Le crédit documentaire irrévocable et confirmé**

Ce crédit assure à l'exportateur un double engagement de paiement, celui de la banque et celui d'une banque dans le pays de l'exportateur (banque confirmatrice), qui est généralement la banque notificatrice. Cette confirmation est demandée soit par la banque émettrice sur instructions de l'importateur, soit sollicitée par l'exportateur auprès d'une banque.

De son pays. Ce crédit est le plus sûr, car il couvre les risques de non-transfert, les risques politiques, tout en réduisant les délais de paiement. Il constitue, cependant, la forme la plus coûteuse pour l'importateur.

**3 Les crédits documentaires spéciaux:**

Il existe d'autres formes de crédit documentaire<sup>8</sup>:

**a Le crédit revolving**

C'est un crédit documentaire dont le montant se reconstitue automatiquement après chaque utilisation par le bénéficiaire et ce, jusqu'à son échéance. Cette technique permet notamment de faire respecter une cadence de livraisons tout en assurant au bénéficiaire l'engagement irrévocable de la banque émettrice sur l'ensemble du contrat. Le crédit peut être revolving en montant et/ou en durée.

**b Le crédit red clause**

Il comporte une clause spéciale autorisant la banque notificatrice ou confirmatrice à effectuer une avance au bénéficiaire, contre son engagement d'effectuer l'expédition et de présenter ultérieurement les documents prévus. Cette clause, insérée à la demande du donneur d'ordre, précise le montant de l'avance autorisée.

**c Le crédit transférable**

C'est un crédit documentaire qui permet au bénéficiaire du crédit d'origine de demander à la banque notificatrice ou confirmatrice de le transférer, en totalité ou partie, en faveur d'un ou plusieurs seconds bénéficiaires.

---

<sup>8</sup> (g)Legrand (h) martini »gestion des opérations import-export «édition DUNOD paris 2008 p150.

**d Le crédit adossé (Back to Back)**

Le bénéficiaire du crédit initial demande à son banquier d'ouvrir un crédit en faveur de son propre fournisseur ; ce crédit sera alors « adossé » au premier, ouvert en sa faveur. Il s'agit ici de deux opérations distinctes.

**4 Les modes de réalisations du crédit documentaire:**

La réalisation d'un crédit documentaire correspond à l'acte par lequel la banque réalise ces engagements vis-à-vis du bénéficiaire lorsque celui-ci utilise le crédit.

L'article 10 du RUU 500 et l'article 6 du RUU 600 distinguent quatre modes de Réalisation<sup>9</sup>.

**a Le crédit réalisable par paiement à vue**

Le vendeur reçoit le paiement de ses documents par l'établissement financier désigné dès que celui-ci les a reconnus conformes.

**b Le crédit réalisable par paiement différé**

Dès la réception des documents conformes, la banque désignée donnera son engagement ferme et écrit de payer le bénéficiaire à la date d'échéance fixée dans le crédit.

**c Le crédit réalisable par acceptation de traite**

Pour ce cas, l'exportateur qui accorde à l'importateur des délais de paiement préfère se prémunir contre les éventuels risques en exigeant aussitôt la contrepartie de sa créance sous la forme d'une traite mobilisable tirée sur la banque émettrice, confirmatrice ou encore toute autre banque. Cette forme de crédit implique l'acceptation de la traite dès la présentation des documents et le paiement à l'échéance fixée.

**d Le crédit réalisable par négociation**

En fonction de ses considérations propres, l'exportateur souhaite parfois le paiement avant l'arrivée à échéance de la traite. Il devra recourir dans ce cas à la négociation de sa traite, avec la banque, en vue d'aboutir à l'escompte de cette dernière, L'exportateur bénéficiera alors du paiement par anticipation moyennant déduction des intérêts négociés dus à la banque.

Pour mettre en œuvre ce type de crédit, l'exportateur remet à la banque notificatrice les documents accompagnés d'une traite tirée sur la banque émettrice.

---

<sup>9</sup> AMLOUKKAS (A), GUEDDOUDJ (F) et ZELOUCHE (K) :op.cit., p.59.

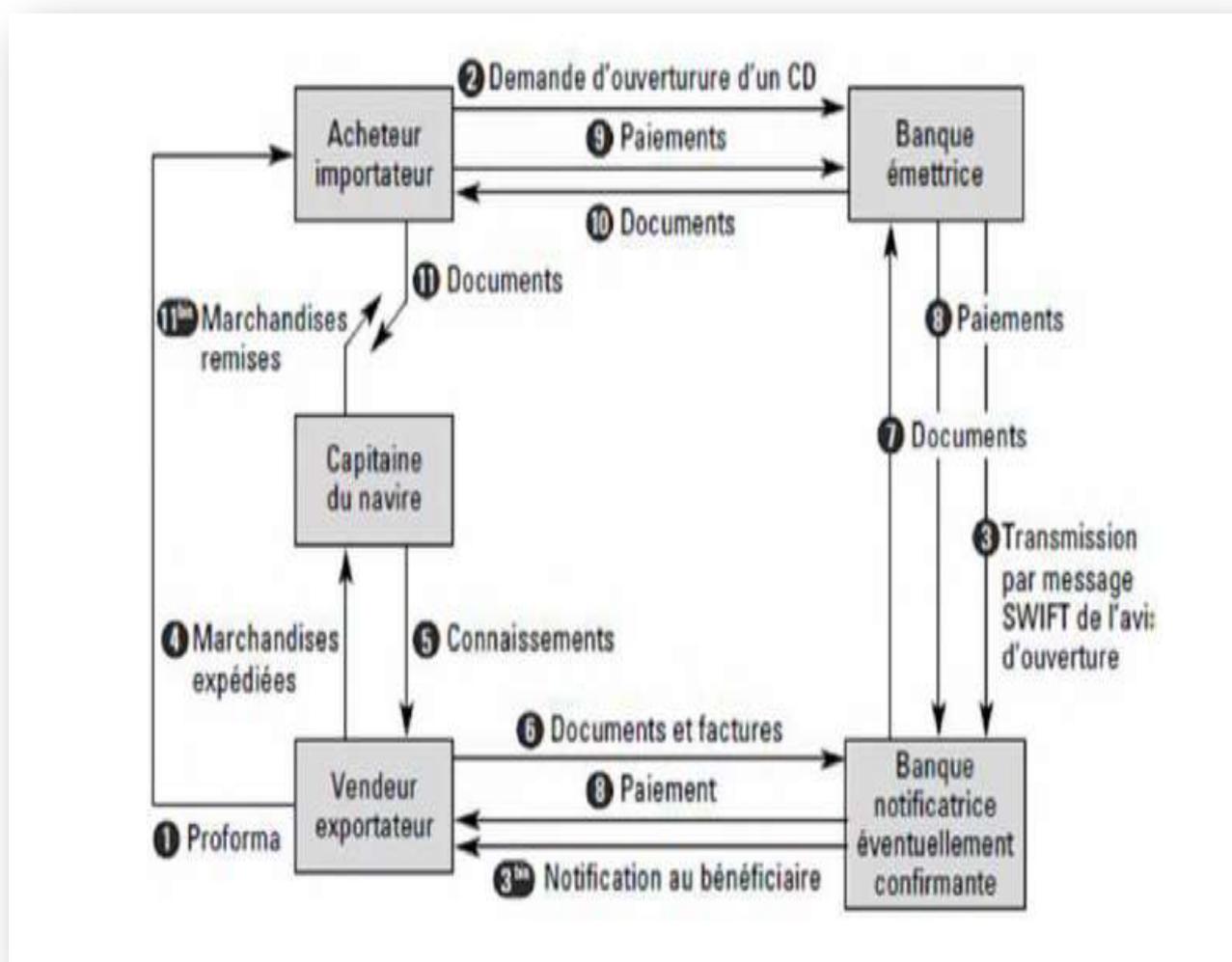
## **5 Mécanisme de déroulement d'un de crédit documentaire :**

Une opération de crédit documentaire se déroule comme suit :

1. L'acheteur et le vendeur concluent un contrat commercial, dans lequel ils prévoient le crédit documentaire comme technique de paiement.
2. L'acheteur (donneur d'ordre) demande à sa banque (banque émettrice) d'ouvrir un crédit documentaire en faveur du vendeur (bénéficiaire) sur la base d'un ensemble d'instructions précises.
3. La banque émettrice ouvre le crédit en transmettant la lettre d'émission à une banque située habituellement dans le pays du vendeur afin que cette dernière notifie, avec ou sans sa confirmation, le crédit documentaire au bénéficiaire.
4. La banque notificatrice (ou éventuellement confirmatrice) informe le vendeur de l'émission du crédit documentaire.
5. Le vendeur expédie les marchandises selon le mode de transport et l'incoterm prévu au contrat.
6. En contrepartie de la prise en charge des marchandises, le transporteur remet au vendeur le titre de transport.
7. Le vendeur transmet tous les documents exigés dans les conditions du crédit (y compris ceux attestant l'expédition des marchandises) à la banque désignée.
8. A la réception des documents d'expédition, la banque notificatrice (confirmante) vérifie leur conformité. Si ces documents satisfont aux conditions du crédit la banque réglera alors le vendeur dans la forme prévue au crédit (acceptation ou engagement de paiement à échéance).
9. La banque notificatrice (confirmante), transmet tous les documents à la banque émettrice.
10. La banque émettrice reçoit et vérifie les documents afin de s'assurer qu'ils ont l'apparence de conformité au crédit documentaire (à ce stade, l'exportateur peut être payé ou bien les documents peuvent être acceptés pour un paiement différé) ; elle rembourse la banque confirmante (notificatrice).
11. La banque émettrice remet les documents à l'acheteur (importateur) après satisfaction par ce dernier des modalités de règlement convenues entre eux.

12. L'acheteur est alors en mesure de prendre livraison des marchandises en remettant les documents de transport au transporteur.

Figure N° 1: Mécanisme de déroulement d'un crédit documentaire



Source : (g) Legrand (h) martini op, cité p136.

### Section III : Les risques bancaires

La banque est exposée à une vaste série de risques pouvant affecter sa solvabilité et sa rentabilité. Ils doivent donc être rigoureusement contrôlés.

L'identification de ces risques est une étape importante car une fois mesurés, ils peuvent être maîtrisés et limités, il est également possible de prévoir les fonds propres nécessaires afin de faire face aux pertes potentielles.

Par conséquent, nous consacrons cette section à la définition des risques majeurs menaçant l'activité bancaire, à savoir : le risque crédit, le risque de marché, le risque opérationnel ainsi que d'autres risques.

## 1 Le risque crédit :

*« 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>10</sup> ».*

C'est le principal risque auquel est exposée une institution bancaire et demeure la cause principale des difficultés et des faillites des banques, car lorsqu'une contrepartie est défaillante, les sommes prêtées non remboursées font objet d'une déduction du bénéfice. Ce qui fait que les fonds propres peuvent devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité.

## 2 Le risque marché :

*« Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce<sup>11</sup> ».*

Le risque de marché peut se produire sur un marché de taux d'intérêt ou de taux de change :

### ➤ Risque de taux d'intérêt :

*« 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>12</sup> ».*

Ce risque résulte d'un certain nombre de facteurs, à savoir :

- La discordance des échéances entre dettes et créances ;
- Le remboursement par anticipation, qui peut engendrer un remplacement des fonds à faible rémunération ;
- L'inadéquation de la nature des taux appliqués sur les emplois et les ressources (fixes et variables).

---

<sup>10</sup> A. SARDI, « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AGFES, Paris 2002, P.39 et 40.

<sup>11</sup> idem.

<sup>12</sup> J.C.AUGROS, M.QUERUEL, « *risque de taux d'intérêt et gestion bancaire* », Economica, Janvier 2000.

➤ Risque de change :

« Il traduit le fait qu'une baisse de cours de change peut entraîner une perte de valeur d'avoirs libellés en devises étrangères. De même, la hausse de taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagements libellés en devises étrangères<sup>13</sup> ».

### 3 Risque opérationnel :

Le risque opérationnel ne fait pas l'objet d'un accord, néanmoins toutes les définitions se rapprochent.

Bâle II définit le risque opérationnel comme étant « le risque de perte résultant de carences ou de défaillance attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements externes ». Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à l'image.

*Ce risque est le sujet de notre travail, il sera donc bien détaillé par la suite.*

### 4 Les autres risques :

**a. Le risque de liquidité:** Le risque de liquidité (ou d'absence de liquidité) est l'incapacité d'une banque de faire face à ses engagements à cause de l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin. La défaillance due à l'illiquidité est souvent la conséquence de l'appréciation que portent le marché et les déposants sur la capacité de remboursement de l'établissement. Un autre aspect du risque de liquidité est celui de ne pas pouvoir trouver, à un instant donné, des instruments financiers destinés à couvrir une position, ou de devoir les acheter ou les vendre à un prix anormal, du fait de l'insuffisance de liquidité sur le marché <sup>14</sup>.

**b. Risque de transformation :** Ce risque consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme, ce qui implique un double risque de taux d'intérêt et risque de liquidité <sup>15</sup>.

**c. Le risque de réputation :** autrement dit d'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché suite à une mauvaise publicité portant sur des faits vrais ou supposés. Cette perte de confiance peut alors avoir des effets destructeurs: retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés. Une crise de liquidité

---

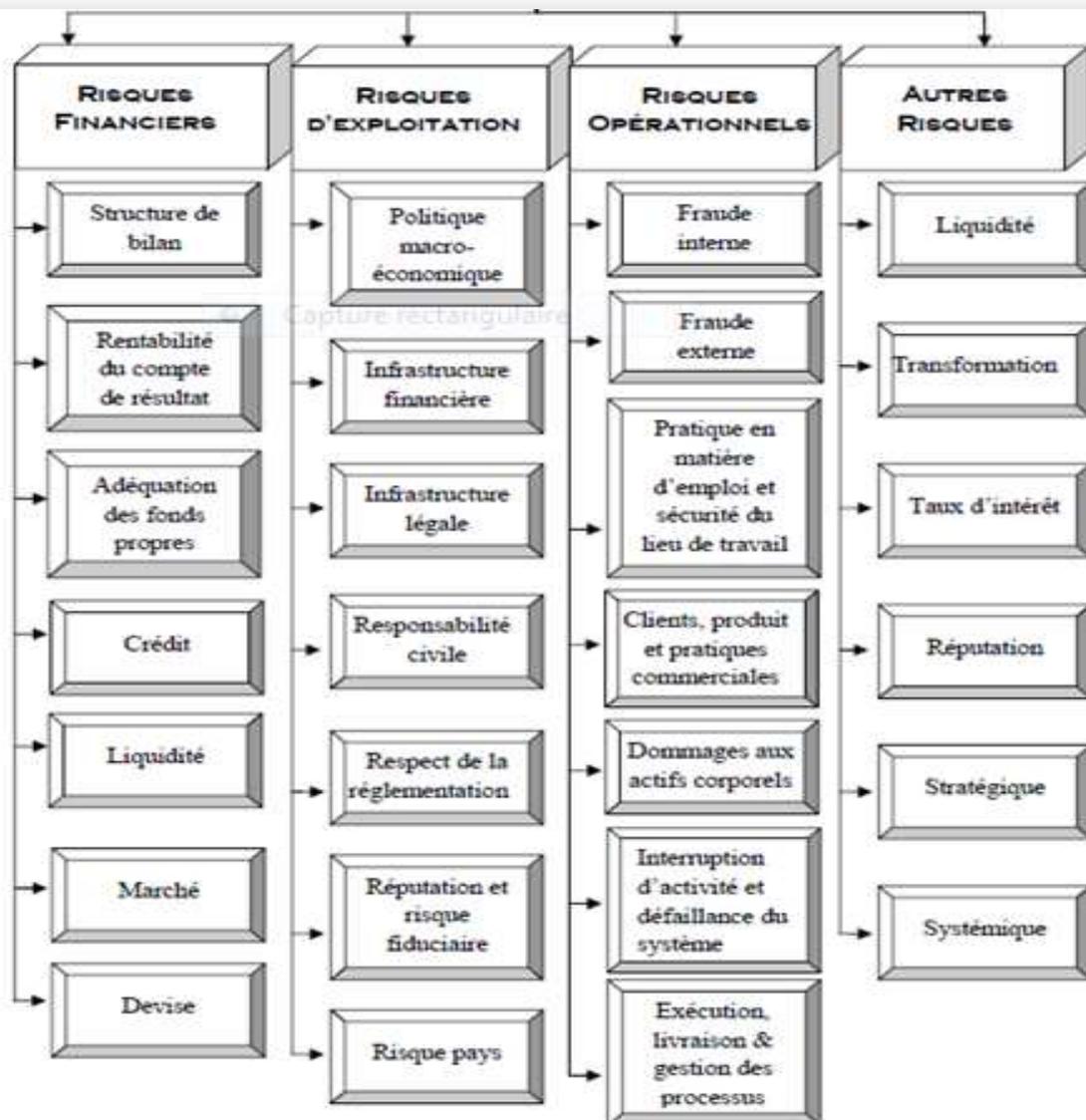
<sup>13</sup> [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_risque-de-change.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_risque-de-change.html) .

<sup>14</sup> J. DARMON, « *Stratégie bancaire et gestion de bilan* », Economica, Paris, 1995, P.98.

<sup>15</sup> A.SARDI, « *Audit et contrôle interne* », Edition AFGES, Paris 2000, P. 42.

peut suivre cela. Les causes peuvent être variées : pertes importantes dues à une déficience du contrôle interne, blanchiment d'argent d'origine criminelle, fraudes massives commises par la clientèle ou par le personnel, mauvaise qualité des services ou incapacité de satisfaire à la demande notamment lors du lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité...etc.

Figure N °02 : Illustrative de tout les risques bancaires.



Source : M. ROZENBAUM, Analyse et gestion du risque bancaire, Edition ESKA Banque Mondiale, Paris 2004 p. 104. Traduit de: analyzing & managing banking risk, écrit par H.V. GREUNING et S.B. BRATANOVIC.

## **Conclusion :**

A travers ce chapitre nous avons pu aborder des éléments essentiels au commerce international à savoir le financement par encaissement simple et documentaire ainsi que l'ensemble des documents utilisés dans une opération d'exportation ou d'importation et aussi l'ensemble des incoterms.

Le crédit documentaire s'est développé en raison du besoin de sécurité qu'éprouvent simultanément l'exportateur et l'importateur. A cet effet, La technique du crédit documentaire s'est dégagée progressivement de la pratique bancaire en vue de satisfaire les besoins de sécurité qu'implique le commerce internationale. Le crédit documentaire est une garantie de paiement émise par une banque en faveur d'un exportateur

La banque est confrontée à une multitude de risques pouvant affecter sa solvabilité et sa rentabilité. Parmi ces risques on abordera dans le prochain chapitre le risque opérationnel qui est considéré récent dans la réglementation nationale et internationale, même s'il existe depuis le commencement de l'activité bancaire.

**Chapitre II : Méthodologie  
d'élaboration de la  
cartographie des risques  
opérationnels**

## **Introduction :**

Le système bancaire depuis toujours se trouve confronté à une multitude de risques qui entravent son bon fonctionnement. Les plus difficiles à identifier étant ceux liés aux défaillances opérationnelles auxquels les autorités de contrôle accordent à présent une importance de plus en plus accrue.

Le dispositif de Bâle II par sa sensibilité et sa flexibilité constitue le socle d'une nouvelle réglementation prudentielle. Mieux adapté à la diversité et la complexité des activités bancaires, il représente une étape importante dans l'évolution de la réglementation prudentielle et constitue le référentiel idéal en matière de risques opérationnels.

La cartographie des risques constitue un outil d'identification, évaluation et hiérarchisation des risques. A effet miroir, elle offre une connaissance globale des risques. Sa conception requiert la définition d'un cadre méthodologique d'identification et d'évaluation des risques.

Pour ce faire, nous allons présenter dans ce chapitre ; la méthodologie à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels, à travers :

- Une première section « Définitions et caractéristiques des risques opérationnels » ;
- Une deuxième section « Le cadre réglementaire des risques opérationnels » ;
- Une troisième section « Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels ».

## **Section I : Définitions et caractéristiques des risques opérationnels**

L'importance du risque opérationnel a été établie et s'intéresser à lui devient un élément Stratégique pour toutes les banques. Nous allons alors essayer tout au long de cette section d'identifier ce risque ainsi que l'ensemble de ses caractéristiques avant d'aborder le cadre réglementaire qui le régit.

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

Le risque opérationnel est défini comme le risque de pertes résultant de procédures internes inadaptées ou défectueuses, d'erreurs humaines, de défaillance des systèmes informatiques, d'événements extérieurs. Ce sont donc des risques qui existent depuis toujours dans les banques ou les entreprises.

Il peut s'agir par exemple de problèmes informatiques qui retardent l'exécution d'ordres sur les marchés (incidents courants) mais également de l'incendie de locaux ou de fraude interne pouvant entraîner de lourdes pertes. Le risque opérationnel est donc un risque qui peut s'avérer très coûteux. Même s'ils sont connus depuis longtemps, la gestion des risques opérationnels est un exercice encore assez récent pour les banques, qui a largement évolué grâce à la réforme Bâle II.

#### **1.1 Définition selon bale II:**

Le comité de Bâle donne la définition suivante : « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation <sup>16</sup>».

#### **1.2 Définition du CRBF<sup>17</sup>:**

Le règlement 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 Janvier 2009 donne la définition suivante : «Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputables à

---

<sup>16</sup> Ariane CHAPELLE, Georges HÜBNER, Jean-Philippe PETERS, « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier », Edition Larcier, 2005, p07.

<sup>17</sup> Comité de la réglementation bancaire et financière.

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

### 1.3 Définition de la Banque d'Algérie :

En Algérie, la définition du risque opérationnel est donnée par l'Article 02 du règlement n° 11/08 du 28 Novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Cet article précise que le risque opérationnel est : « Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. il inclut le risque de fraude interne et externe<sup>18</sup> ». Cette définition apporte un nouvel élément celui de la fraude interne et externe.

L'article 20 du nouveau règlement de la Banque d'Algérie 14/01 portant, coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

Cet article stipule que : « 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».

Les définitions relatives au risque opérationnel diffèrent d'une banque à une autre en fonction de l'activité de chacune ainsi que de son organisation interne.

## 2 Caractéristiques du risque opérationnel<sup>19</sup>

- **Difficile à identifier :**
- Une imbrication des causes, des événements et des effets ;
- Une imbrication avec le risque de crédit et de marché (risques frontières).
- **Difficile à mesurer :**
- Un profil de pertes directes et indirectes;
- Une coexistence de pertes directes et indirectes;
- Une insuffisance des historiques de données.

---

<sup>18</sup> [https://www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.htm#Reglement\\_n%C2%B02011-08](https://www.bank-of-algeria.dz/html/legist011.htm#Reglement_n%C2%B02011-08).

<sup>19</sup> Séminaire « *Risques opérationnels et contrôle interne* » - avril 2008 - serge Drabczuk.

- **Difficile à surveiller et contrôler :**

- Une coexistence de causes internes et externes;
- Une occurrence et une sinistralité variable.

- **Diffus :**

- Car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

- **Omniprésent :**

- Car toutes les activités bancaires comportent, en plus de leurs risques spécifiques, un risque opérationnel.

### 3 Classification des risques opérationnels selon Bâle II:

Le comité de Bâle, a adopté une classification assez précise des différentes catégories d'évènements opérationnels, et des lignes d'activités qui peuvent les générer. Ceci désigne une nomenclature des risques opérationnels qui constitue l'élément de base pour l'identification des risques de la banque.

#### 3.1 Classification par type d'évènement :

Bale II définit sept types d'événements constituant la catégorisation centrale des causes de pertes opérationnelles. Chaque catégorie d'événement est ensuite subdivisée en deux niveau de sous catégories présentant plus de précision sur la nature de l'événement.

Les définitions des sept catégories principales d'événements sont les suivants<sup>20</sup>:

**R1 : Fraude interne :** 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 à l'entreprise.

**R2 : Fraude externe :** pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation de la part d'un tiers.

**R3 : Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :** pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation ou d'atteintes à l'égalité/ actes de discrimination.

**R4 : Clients produits et pratiques commerciales :** 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.

---

<sup>20</sup> Op.cit. A.CHAPELLE, G.HUBNER, JP. PETERS, p15 et 16.

**R5 : Dommages aux actifs corporels :** Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.

**R6 : Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes :** Pertes résultant de dysfonctionnements de l'activité ou des systèmes (informatique et télécommunication).

**R7 : Exécution, livraison et gestion des processus :** Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou de relation avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

### 3.2 Par type d'activité :

Afin d'assurer une identification exhaustive des risques opérationnels, il convient de découper l'activité de la banque en métiers et processus, ces derniers constituent la principale source de valeur ajoutée.

Bale II a identifié huit lignes d'activités, réparties à leurs tours en deux sous niveaux l'un détaillant l'ensemble des métiers relatifs à chaque ligne et l'autre le groupe d'activité correspondant.

Le tableau ci-après présente la décomposition des lignes métiers selon Bale II:

**Tableau N °01 : Décomposition des lignes métiers selon Bale II**

Niveau 1	Niveau 2	Activité
<b>Financement des entreprises</b>	Financement des entreprises	Fusion-acquisitions, engagement, privatisation, titrisation, recherche, titres de dette (Etat, haut rendement), actions, prêt consortiaux, introduction en bourse, placement sur le marché secondaire
	Financement des collectivités locales, Administrations publiques	
	Banque d'affaire	
	Service-conseil	
	Ventes	
	Tenue de marché	Valeurs à revenus fixes, actions, change, matières premières, crédit
<b>Négociation et vente</b>	Positions pour compte propres	financement, titres sur positions propres, prêts et pensions, courtage, titres de dettes, courtage de premier rang
	Trésorerie	

<b>Banque de détail</b>	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement Cartes de commerçant/ commerciales/ d'entreprises, de clientèle et commerce de détail
	Banque privée	
	Cartes	
<b>Banque commerciale</b>	Banque commerciale	Financement de projet, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
<b>Paiements et règlements</b>	Clientèle extérieure	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
<b>Fonctions d'agent</b>	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (client), opérations de sociétés Agents émetteurs et payeurs
	Prestations d'agent aux entreprises	
	Service de fiducie aux entreprises	
<b>Gestion d'actifs</b>	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement
<b>Courtage de détail</b>	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
	Courtage de détail	Exécution et service complet

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2008, P 26 et 27.

Cette décomposition est valable pour toutes les institutions financières soumises à la réglementation de Bale II.

Cependant il convient à chaque établissement de déterminer les lignes relatives à son activité car toutes les institutions n'auront pas des événements opérationnels dans toutes les lignes définies par Bale II.

Autrement dit, cette nomenclature doit servir de base de réflexion pour la constitution d'une nomenclature propre à chaque établissement.

## **4 Risque spécifiques<sup>21</sup> :**

En complément de la liste d'événements énumérés par la nomenclature Bâloise, nous pouvons évoquer d'autres risques opérationnels, il s'agira des risques étant exclus de la nomenclature de Bâle du fait de la difficulté de mesure qu'ils présentent et dont les pertes peuvent être engendrées, tels que :

### **4.1 Risque d'image :**

C'est le risque de détériorer la confiance qui relie le banquier à son client à la suite d'un accident, une communication insuffisante qui engendre les rumeurs, un comportement frauduleux ou par manque de contrôle dans la diffusion du produit.

### **4.2. Les risques humains :**

L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de la banque. Ainsi, il est indispensable de le gérer et de le protéger avec attention.

L'identification des risques humains est très difficile car nous ne pouvons pas deviner si un collègue va compromettre un acte frauduleux ou une erreur qui va coûter à la banque des pertes significatives.

### **4.3. Les risques juridiques :**

Les risques juridiques sont des risques qui proviennent du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrites, mais aussi du fait que dans une transaction qui se matérialise par un contrat les droits et obligations juridiques des parties sont mal définis.

### **4.4. Les risques stratégiques :**

Le comité de Bâle, dans sa définition du risque opérationnel, exclut le risque stratégique.

Malgré que ce dernier soit bien réel, il est difficile de mesurer son impact avec précision.

Néanmoins, nous pouvons le subdiviser en 3 sous-catégories :

- Les risques politiques ;
- Les risques de modification de la législation ;
- Les risques liés à l'évolution du marché.

### **4.5. Les risques systémiques :**

---

<sup>21</sup> C.JIMENEZ & P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Éd. Revue Banque 2004, P47:63.

Le risque systémique est défini comme suit : « Le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations, aboutissant à la faillite de tout le système ».

## **Section II :Le cadre réglementaire du risque opérationnel**

### **1 Réglementation prudentielle internationale**

Le comité de Bâle a été créé fin 1974 par les gouverneurs des banques centrales du G10 (actuellement G20<sup>22</sup>), à la suite de graves perturbations financières liées notamment à la faillite de HERSTATT en république fédérale d'Allemagne, l'objet de cette création était d'améliorer la coopération entre autorités de tutelle bancaire et concrètement trois domaines d'actions ont été privilégiés.

Les travaux de Bâle visent à assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire et financier. A travers l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance.

#### **1.1 Présentation des accords de Bâle**

Afin de maintenir la stabilité du système bancaire, une évolution des accords de bale a été marquée, et cette évolution se fait en accord avec l'environnement économique . En effet, les recommandations de Bâle sont revues régulièrement pour devenir peu à peu une obligation harmonisée à l'ensemble des banques. De Bâle I à Bâle II, puis Bâle III les banques doivent anticiper la feuille de route.

##### **A. Du ratio COOKE au ratio Mc DONOUGH**

Face à la montée en puissance de la globalisation financière génératrice de véritables risques systémiques, le Comité de Bâle, a réagi en définissant un ratio de solvabilité nommé «*le ratio Cooke* » en 1988 dit Bâle I, imposant que le ratio des fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit par rapport à l'ensemble des engagements de crédit pondérés de cet établissement ne puisse pas être inférieur à 8% d'où sa forme s'exprime comme suit :

---

<sup>22</sup> G20 : constitué de : huit principaux pays industrialisés (qui appartiennent au G-8) : Etats-Unis, Japon, Allemagne, Royaume-Uni, France, Italie, Canada et la Russie ; onze petits pays industrialisés ou pays émergents : Argentine, Australie, Brésil, Chine, Inde, Indonésie, Mexique, Arabie saoudite, Afrique du Sud, Corée du Sud, Turquie ; l'Union européenne

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Encours risque de crédit pondérés}} \geq 8\%$$

### Equation1 : Ratio de solvabilité Cook

Le succès de ce ratio est expliqué par sa simplicité. Toutefois, cette dernière ne correspond pas à la réalité des activités bancaires : trop complexe pour se traduire dans une addition de risques grossièrement pondérés. Il fallait qu'un nouveau dispositif propose aux banques des méthodes de calcul différenciées et une analyse plus fine et plus exhaustive de leurs risques.

Il devient rapidement évident par la suite qu'une refonte de l'Accord était nécessaire, ce que le Comité a réalisé à partir de 1999, débouchant sur un deuxième accord en 2004 : Bâle II.

#### ➤ Les trois piliers de Bale II :

Dans ses travaux de refonte des principes de surveillance des banques, le Comité de Bâle a décidé d'étendre les aspects de contrôle purement quantitatifs du ratio Cooke à un ensemble de mesures quantitatives et qualitatives complémentaires qui s'appuieront sur trois piliers :

Le premier pilier, qui reprend les dispositions de Bâle I, concerne les exigences minimales en fonds propres. Le deuxième pilier règle le processus de contrôle de la gestion des risques et de la couverture en capital par les autorités prudentielles nationales. Enfin le troisième pilier définit les obligations de publication imposées aux banques.

#### **Pilier I : Exigences minimales de fonds propres :**

Le ratio de solvabilité a été affiné pour donner naissance au ratio Mc Donough qui exige que les fonds propres de la banque s'élèvent au minimum à 8% du total des risques : de crédit, de marché et opérationnels. Sachant que les risques de crédit sont pondérés à 85%, de marché à 5% et opérationnels à 10%.

Ainsi la formule du ratio de solvabilité devient :

$$\frac{\text{Fonds propre réglementaires}}{\text{Risques pondérés de crédit+risques de marché+ risques opérationnels}} \geq 8\%$$

### Equation2 : Ratio de solvabilité McDonough

### Pilier II : surveillance prudentielle

Ce pilier repose sur une implication et une présence plus efficace des autorités de contrôle pour prévenir les défaillances des banques.

Chaque banque sera tenue de disposer d'un système permanent d'évaluation des FP (capitaux économiques) et d'une stratégie pour leur maintien. Les autorités de contrôle doivent apprécier ces dispositifs et prendre des mesures si elles ne sont pas suffisantes, elles peuvent aussi, au cas par cas, imposer des exigences de solvabilité supérieures au minimum réglementaire.

### Pilier III : discipline de marché

Met l'accent sur l'amélioration de la communication financière dans une perspective de renforcement de la discipline de marché.

En effet, Une publication d'informations saines et complètes sur la nature, le volume, et les méthodes de gestion des risques, ainsi que sur l'adéquation des FP avec les risques encourus, est essentielle pour que les acteurs du marché disposant d'informations fiables puissent évaluer et comparer les banques.

Figure N°03 : Les trois piliers de bale II



Source : Pascal Dumontier et Denis Dupré ; « **Pilotage bancaire : Les normes IAS et la réglementation Bâle II** » ; Revue Banque Edition, Paris, 2005, page 124.

## **B. De Bale II à Bale III**

La dernière crise financière a montré les insuffisances des recommandations qu'a apportées Bale II. Ce qui a amené les autorités en charge de la régulation bancaire à en formuler de nouvelles.

Dans ce cadre, une révision du dispositif de Bale II a été réalisée dans un premier temps en Juillet 2009, sur le périmètre de la titrisation et des activités des marchés, pour aboutir en Décembre 2010 à un nouveau cadre prudentiel avec la signature des accords de Bale III. Les dispositions de cet accord visaient, le renforcement des recommandations des accords précédents, et la transition vers une nouvelle logique macro prudentielle visant à

stabiliser le système financier dans son ensemble et à éviter les débordements vers l'économie.

Les principales mesures de Bale III sont :

- Une amélioration de la qualité des fonds propres.
- Renforcement du niveau des fonds propres.
- Maitrise de l'effet de levier.
- Amélioration de la gestion de liquidité.
- Couverture des risques du portefeuille de négociation.

## **2 Détermination des Exigences en Fonds Propres :**

Bâle II instaure une mesure des exigences en fonds propres plus sophistiquées et plus sensibles à la qualité du risque.

Il existe trois approches pour évaluer le risque opérationnel<sup>23</sup> :

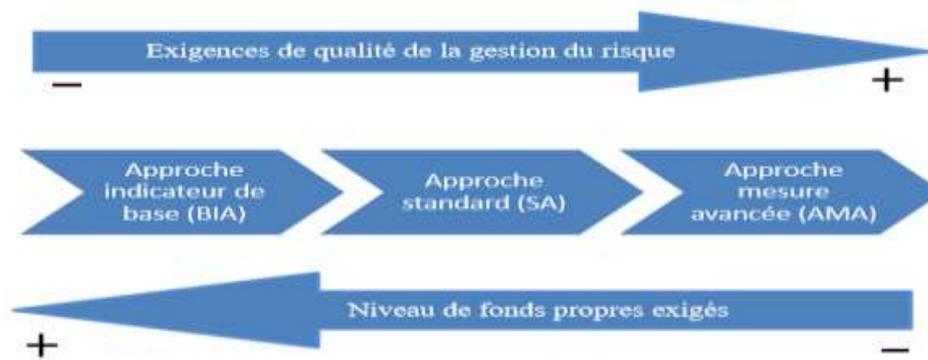
- Approche indicateur de base (BIA);
- Approche standard (SA) ;
- Approche mesure avancée (AMA).

Ces approches ont un ordre de sophistication croissant et plus la méthode est sophistiquée moins le capital réglementaire exigé serait élevé.

Figure N°04 : Classification des méthodes de calcul d'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel

---

<sup>23</sup> Dumontier PASCAL & Denis DUPRE, « **Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II** », Edition Revue Banque, 2005, p133.



Ces trois méthodes de calcul évolutives sont prévues par la réglementation par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque.

Les banques ont la possibilité de choisir celle qui leur paraît correspondre le mieux à la spécificité de leur activité, mais aussi à leur capacité globale d'action. Elles doivent en effet s'assurer qu'elles disposent de l'ensemble des moyens nécessaires à la mise en oeuvre de la solution retenue. Le degré de sophistication de chacune de ces trois méthodes est en effet croissant.

### 2.1 L'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA) :

C'est la méthode la plus simple qui n'exige aucun critère d'éligibilité pour son application. Elle consiste à appliquer un pourcentage fixe ( $\alpha$ ) à un indicateur représentatif de l'exposition potentielle aux risques opérationnels, et qui est le produit net bancaire moyen sur les trois dernières années :

$$\text{Fonds propres risques opérationnels} = \alpha \times \frac{1}{3} \sum_{i=1}^3 PNB_i$$

avec :  $\alpha = 15\%$

### 2.2 L'approche standard (Standard approach-SA) :

Cette seconde approche se situe entre l'approche BIA et l'approche de mesure complexe, ce qui revient à dire qu'elle est un prolongement de la première.

Dans cette approche, les activités des banques sont réparties en huit (08) catégories : financement des entreprises, négociation et vente, banque de détail, banque commerciale, paiement et règlement, fonctions d'agent, gestion d'actifs et courtage de détail.

Le capital réglementaire est fonction d'un pourcentage du produit brut, appelé facteur Beta, établie à 12%, 15%, et 18%, selon le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité. L'exigence de fonds propres est calculée en multipliant le produit brut par un facteur (bêta) spécifique.

Identique à la précédente mais avec un pourcentage  $\beta_i$  différencié par ligne métier :

$$FPRO = \sum \beta_i * PNBi$$

Le tableau suivant détaille les coefficients relatifs à chaque ligne métier :

**Tableau N° 02 : Coefficients par lignes métiers**

Lignes métiers	Coefficient $\beta_i$ (%)
<b>Financement des entreprises</b>	18%
<b>Négociation et vente institutionnelle</b>	18%
<b>Paiement et règlements</b>	18%
<b>Services d'agence</b>	15%
<b>Banque commerciale</b>	15%
<b>Gestion d'actifs</b>	12%
<b>Courtage de détail</b>	12%
<b>Banque de détail</b>	12%

### 2.3 L'approche avancée (Advanced Measurement Approaches – AMA) :

Cette approche plus complexe que les précédentes propose le calcul de l'exigence des fonds propres en s'appuyant sur un modèle interne développé par la banque et validé par l'autorité de tutelle.

L'utilisation de cette méthode suppose que la banque est capable d'exploiter les données internes de pertes liées aux risques opérationnels en se conformant à la décomposition en 8 lignes métiers et 7 catégories de risques, soit 56 couples possibles.

Le besoin en capital est calculé à partir de la mesure de la perte attendue pour chaque couple (*Expected Loss : EL*).

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

Avec :

*PE* : probabilité de l'évènement (probability of event).

*LGE* : perte en cas d'évènement (loss given by event).

*E* : Exposition au risque opérationnel.

*PE* et *LGE* sont déterminés d'après les modèles internes de la banque alors que *E* est donné par le régulateur.

Le besoin en capital s'obtient à partir de la somme des pertes attendues de chaque couple pondérées par un facteur spécifique fixé par le régulateur.

Fonds propres réglementaires =  $\sum_{ij} (y_{ij} \times EL_{ij})$

Le comité de Bâle incite les grandes banques à adopter les méthodes de calcul avancées pour développer leurs propres modèles et car elles devraient permettre un rapprochement entre les besoins de capital réglementaire et économique.

### **3 Réglementation prudentielle Nationale**

La Banque d'Algérie (B.A) en tant que banque centrale a arrêté dans ce cadre de l'exercice de son autorité de régulateur, une réglementation exigeant des banques et institutions financières de surveiller les risques auxquels elles sont confrontées.

En matière de gestion des risques opérationnels, il convient de rappeler que la réglementation nationale adapte les règles prudentielles selon les spécificités du système bancaire national.

Nous citons notamment : le règlement BA 11-08 du 28 Novembre 2011 sur le contrôle interne et le règlement 14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

#### **3.1 Règlement Banque d'Algérie n°11/08 du 28 Novembre 2011 Portant sur le Contrôle Interne des Banques et Etablissements Financiers :**

Ce règlement de la BA tenant modification et enrichissement du dispositif de contrôle interne des banques et établissements financiers, est officiellement entré en vigueur.

Publié au journal officiel du 29 Août 2012, ce règlement, qui abroge et remplace le règlement 02-03 du 14 Novembre 2002, est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels elles font face.

L'organisation du dispositif de contrôle interne est décrite plus en profondeur notamment dans les articles 37, 38, 58, 59 et 60, que doivent mettre en place les banques et établissements financiers pour mieux appréhender ses risques.

Ainsi les trois premiers ont mis l'accent sur la nécessité de disposer d'un système de mesure et d'analyse des risques adapté à la nature et au volume des activités de chaque banque. Ces dispositifs concernent tous les types de risques y compris le risque opérationnel.

Ils ont également relevé l'importance d'évaluer les résultats des opérations des banques et des établissements financiers, et de mettre en place une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus. Cette cartographie doit :

- Etre établie par type d'activité ou de ligne métier.
- Permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant.
- Identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer les dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques.
- Définir et affiner des plans de continuité de l'activité.

Ainsi l'article 59 a relevé, la nécessité pour les banques de mettre en place des plans de continuité de l'activité et de les tester de manière périodique.

Il a également souligné l'importance pour les banques de s'assurer de la sécurité de leurs systèmes d'information dans les conditions prévues aux articles 35, 36 du présent règlement.

L'article 60 quant-à lui a mis le point sur la nécessité de l'enregistrement des incidents significatifs au sens du risque opérationnel, sur des fichiers qui devront être tenus à la disposition des responsables des contrôles permanents et périodiques.

### **3.2 Règlement Banque d'Algérie n° 14/01 du 16 Février 2014 Portant Coefficients de Solvabilité Applicables aux Banques et Etablissements Financiers.**

Ce nouveau règlement consacre les sept (7) premiers articles à la fixation des coefficients de solvabilité que les banques et établissements financiers doivent appliquer pour être en conformité avec la réglementation prudentielle.

Il porte les coefficients suivants :

- Le coefficient de solvabilité y est fixé à 9,5% par rapport aux fonds propres réglementaires ;
- La couverture des risques (crédit, opérationnel et marché) à 7% par rapport aux fonds propres de base ;

- L'établissement d'un « coussin de sécurité » à hauteur de 2,5% par rapport aux fonds propres de base.

Les articles 20 et 21 traitent du risque opérationnel. Le premier donne la définition du risque opérationnel du point de vue du législateur.

Le second article quant à lui, précise qu'en matière de couverture du risque opérationnel en Algérie, il y'a recours à l'approche dite « indicateur de base » : l'exigence en fonds propres est de 15% du PNB des trois derniers exercices.

En matière de couverture des risques opérationnels, la réglementation Algérienne vient exiger cette fois-ci rigoureusement des banques et établissements financiers à se couvrir contre toute éventualité des risques (crédits, marchés, opérationnels) par les fonds propres réglementaires tout en respectant des coefficients cités supra et dans le but de s'aligner aux normes prudentielles. La commission bancaire quant à elle, vient accorder aux banques et

établissements financiers un délai supplémentaire pour qu'ils soient conformes aux nouvelles exigences comme elle peut leurs imposer d'intérêt systémique, des normes de solvabilité au-dessus à celles prévues.

### **Section III : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels**

#### **1 Généralités sur la cartographie des risques:**

La cartographie des risques constitue une pièce maitresse. elle est l'un des instruments de gestion des risques bancaires. Alors les praticiens ont lui donné diverses définitions qui tournent autour du même objectif, parmi lesquelles :

##### **1.1 Définition de la cartographie des risques:**

- cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectués sur la base de la définition des risques. Destinée à offrir une vision globale et synthétique des risques, la cartographie des risques permet d'hiérarchiser, d'organiser et suivre le traitement des risques<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> DE MARECHAL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, Edition Afnor, Paris.

- Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et /ou impact les plus faibles »<sup>25</sup>.
- D'une manière générale, la cartographie des risques est un outil de pilotage et d'aide à la décision en matière de gestion des risques.

## 1.2 Les types de la cartographie des risques :

Avant de mettre en place une cartographie des risques, il est indispensable de définir son type. D'une part, LENEL et Al préconise l'existence de deux types de cartographie des risques à savoir la cartographie globale et la cartographie thématique. D'autre part, DE MARSCHAL<sup>26</sup> affirme que le choix de type de la cartographie est directement lié au type de risque étudié.

### A- La cartographie globale

La cartographie globale permet de recenser et d'étudier l'ensemble des risques qui menacent l'entité concernée. Etablir une cartographie globale consiste à identifier les principaux risques auxquels est exposée une organisation, à les évaluer et à les hiérarchiser pour :

- Diffuser au sein de l'organisation une vision partagée des risques perçus comme majeurs ;
- Disposer d'une base permettant de classer les actions à entreprendre pour maîtriser les risques majeurs ;
- Diffuser une culture de la gestion des risques auprès de la Direction et des principaux Responsables opérationnels

### B- La cartographie thématique:

La cartographie thématique comme son nom l'indique sert à recenser et hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Elle permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risque pour un thème étudié.

---

<sup>25</sup> IFACI et Price Water House Coopers, « Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, Paris, page 221.

<sup>26</sup> DE MARSCHAL, Gilbert, La cartographie des risques, Edition AFNOR, Paris, 2003, P5.

### 1.3 Les objectifs de la cartographie des risques:

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre plusieurs objectifs tels que <sup>27</sup> :

- Identifier et recenser les principaux risques pouvant avoir un impact sur la réalisation des objectifs fixés.
- Evaluer les risques en prenant en compte leur fréquence et leur conséquence ainsi que l'environnement de contrôle mis en place.
- Visualiser l'exposition aux risques et identifier les zones à risque insuffisamment couvertes par le dispositif de contrôle à travers une représentation graphique.
- Piloter et suivre les risques opérationnels de la banque.
- Appuyer le processus de gestion des risques.
- Mieux informer les dirigeants sur l'évolution des risques de l'organisation.

### 1.4 Les caractéristiques d'une cartographie des risques<sup>28</sup> :

La cartographie des risques présente trois caractéristiques :

**-Outil de gestion des risques:** elle guide l'entreprise vers l'amélioration des contrôles internes existants et la mise en œuvre de nouveaux contrôles et de plans d'action susceptibles de lui permettre une maîtrise des risques inhérents à ses activités ;

- **Outil d'allocation optimale de ressources** : elle permet d'éviter le gaspillage de ressources par une répartition optimale des ressources en fonction de la priorité des activités et de leur profil de risques ;

- **Outil de communication:** elle est à la fois un moyen de communication et d'information des responsables et de la Direction Générale.

## 2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques:

Les démarches d'élaboration d'une cartographie des risques sont diverses et dépendent de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation, à la cartographie.

### 2.1 Les différentes approches de la cartographie des risques<sup>29</sup> :

---

<sup>27</sup> Inspiré de « Atelier-débat le risque opérationnel » Dan Chelly, L'Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la prévoyance, Octobre 2013, page 25.

<sup>28</sup> DE MARECHAL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, Edition Afnor, Paris.

Il existe quatre approches pour identifier les risques ; le Top-down ; Bottom-up ; l'approche combinée et l'approche par le benchmarking.

### ➤ **Le Top- down**

L'approche Top-down consiste à identifier les risques par la hiérarchie qui les soumet, pour avis, aux collaborateurs chargés des opérations. Cette approche privilégie les aspects qualitatifs plus rapides à obtenir que des éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents.

L'identification des risques est en général utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle est effectuée en général à l'aide des questionnaires d'autoévaluation qualitatifs élaborés par les personnes chargés de la démarche de cartographie des risques, après une définition de la typologie des risques opérationnels.

Cette approche permet d'améliorer le processus décisionnel et favorise, par l'impulsion du haut niveau, l'instauration d'une culture des risques dans l'organisation propice à l'amélioration continue des processus.

### ➤ **le Bottom-up**

Cette approche consiste à faire identifier et évaluer les risques par les unités opérationnelles avant d'être portés à la connaissance du haut ( La direction) via un dispositif de reporting au management . Elle est souvent utilisée pour une cartographie globale.

L'identification des risques s' effectue par les personnes les plus proches de l'activité à travers des interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance, pour assurer que tous les risques possibles ont bien été évoqués au cours des interviews.

L'approche bottom-up permet de fournir aux directeurs opérationnels et fonctionnels un outil leur permettant de visualiser les risques auxquels leurs Services sont confrontés, pour mieux les gérer. Elle renforce également la communication entre les différents acteurs de l'organisation.

---

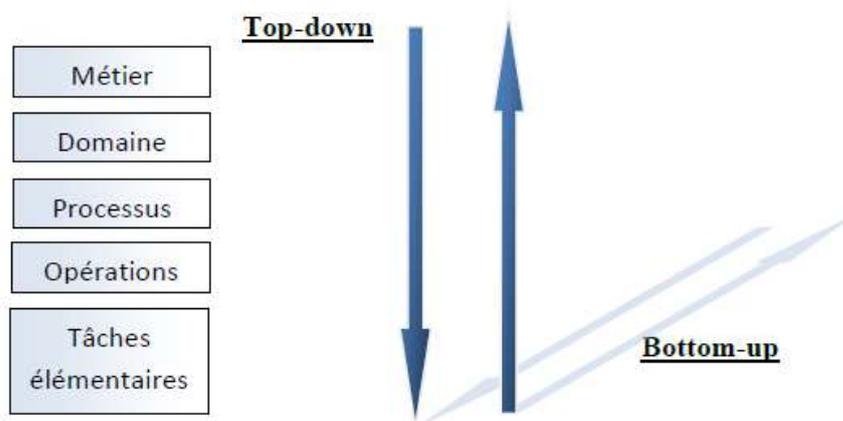
<sup>29</sup> Inspiré et reformulé du mémoire de Leila ALTINE, « *Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire à la Société Générale des banques au Sénégal (SGBS)* », CESAG 2010, P33-34.

➤ **L'approche combinée**

Cette approche combine les approches bottom-up et top-down. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et Opérationnels ce qui permet d'avoir une base assez complète des risques de l'entreprise.

Les approches top-down et bottom-up deviennent alors particulièrement complémentaires pour assurer une mesure pragmatique des risques opérationnels. Les démarches top-down et bottom-up peuvent être représentées comme suit :

**Figure N° 05 : Représentation schématique des deux approches Top-down et Bottom-up**



Source: IFACI 2006

➤ **L'approche par le benchmarking**

Cette approche vise à faire l'analyse et l'étude des meilleures pratiques d'établissement d'une cartographie des risques des entreprises qui exercent des métiers similaires et ayant les même processus afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

**2.2 Une méthodologie en cinq étapes:**

Pour mettre en place une cartographie pertinente et exhaustive, il y a une certaine démarche à suivre, cette dernière est indiquée comme suit :

**2.2.1.Déterminer le couple processus/risque à évaluer :**

Dans cette première étape, il convient de faire la description de l'organisation et de la nomenclature des risques dans le but d'obtenir un découpage de l'organisation en processus, et faciliter la tâche d'identification des risques inhérents à ces différents processus, qui suivra cette étape.

### **2.2.2. Identifier et analyser les risques inhérents :**

Elle se subdivise en deux (2) étapes successives :

#### **2.2.2.1. Identification des risques :**

Cette phase décrit les différents événements qui génèrent des risques, elle constitue un préalable à notre démarche de cartographie des risques. Sa réussite dépend des méthodes et des outils utilisés.

##### **a- Les méthodes d'identification des risques :**

- Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : Elle consiste à recenser au sein de l'organisation tous les risques qui affectent les actifs intangibles tels que : les logiciels, les relations, le savoir, le système d'information générale, l'image.
- Identification basée sur l'atteinte d'objectif : Cette technique vise à identifier les risques qui menacent l'atteinte des objectifs.
- Identification par analyse historique : Elle consiste à se baser sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entité. Cette méthode n'est pas conseillée, car les risques identifiés peuvent ne pas être d'actualité. En effet, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité qui y a donné naissance.
- l'identification basée sur les scénarios : Cette technique consiste à faire recours à des experts ou des bases de données externes pour identifier les risques.
- Identification basée sur l'analyse de l'environnement : il s'agit d'identifier les risques en tenant compte des spécificités de l'environnement de l'entreprise.
- Identification par analyse des activités : Après une décomposition des processus en activités, une estimation des conséquences potentielles de la bonne ou mauvaise exécution des tâches est requise.

##### **b- Les outils d'identification des risques :**

Ces outils on les regroupe dans les catégories suivantes :

- **Les outils d'interrogation** : L'identification des risques s'effectue en utilisant des outils tels que les interviews, les sondages; les vérifications; les outils informatiques; les analyses et les rapprochements divers.

- **Les outils de description** : Les risques sont identifiés à l'aide de l'observation physique; la grille d'analyse des tâches; l'organigramme fonctionnel; la narration ;la piste d'audit; le diagramme de circulation.

### 2.2.2.2.Etape d'analyse :

Après avoir identifier les risques inhérents ou les risques bruts, il est nécessaire de les évaluer, en tenant compte de l'impact potentiel des conséquences et de la probabilité d'occurrence de ces risques.

Un risque se caractérise par deux grandeurs:

- Sa probabilité d'apparition ou fréquence;
- Ses effets , ou gravité en cas de survenance.

Pour obtenir un référentiel homogène, il est utile de fixer des règles d'évaluation de l'impact,qui seront fonction de divers paramètres (nature du risque, origine, probabilité d'occurrence,impact, répétitivité....).Le tableau suivant illustre une échelle de cotation des risques :

**Tableau N°03 : Exemple d'échelle de cotation de l'impact des risques**

Critère d'impact financier	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Charge financière ou manque à gagner (en milliers d'euros).	<20	20<X<200	200<X<1 000	>1 000
Critère d'impact d'image	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Impact sur les tiers (clients, public, partenaires, actionnaires, agences de notation, etc.)	Pas de conséquences induites	Pourrait entrainer des réclamations	Risques de perte d'image et de confiance	Risque de perte de clients ou partenaires

Source:Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P.36.

Des règles d'évaluation peuvent également être données pour la fréquence, par exemple sur la base d'une fréquence annuelle :

**Tableau N° 04 : Exemple de règle d'évaluation de la fréquence**

Critère de fréquence d'occurrence	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Nombre d'événement par an	<10	10<X<100	100<X<1 000	>1 000

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P.36.

### Evaluation du risque brut :

Après avoir évalué l'impact et la fréquence, le risque brut sera calculé sur la base de la formule suivante :

$$\text{Risque brut} = \text{Fréquence} * \text{Gravité}$$

### 2.2.3.Apprécier le dispositif de maîtrise des risques/ évaluer le risque net :

Le risque net réel supporté par la banque résulte du risque brut, en tenant compte du dispositif de maîtrise (DMR) de la banque mis en œuvre pour prévenir ou éliminer les événements à risque.

Après avoir identifié et évalué les risques inhérents aux processus, il est nécessaire d'inventorier les mesures existantes qui auront un impact réducteur et cela à l'aide de quelques critères jugés pertinents<sup>30</sup> :

- Les dispositions organisationnelles (organisation claire et diffusée, séparation des tâches, procédures existantes...);
- Le dispositif de contrôle mis en place (double regard, hiérarchie, contrôles bloquants dans les systèmes...);
- Les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement (état d'alerte, reportings, comités de suivi...);

<sup>30</sup> JIMENEZ, (Christian) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Op.cit, p 67.

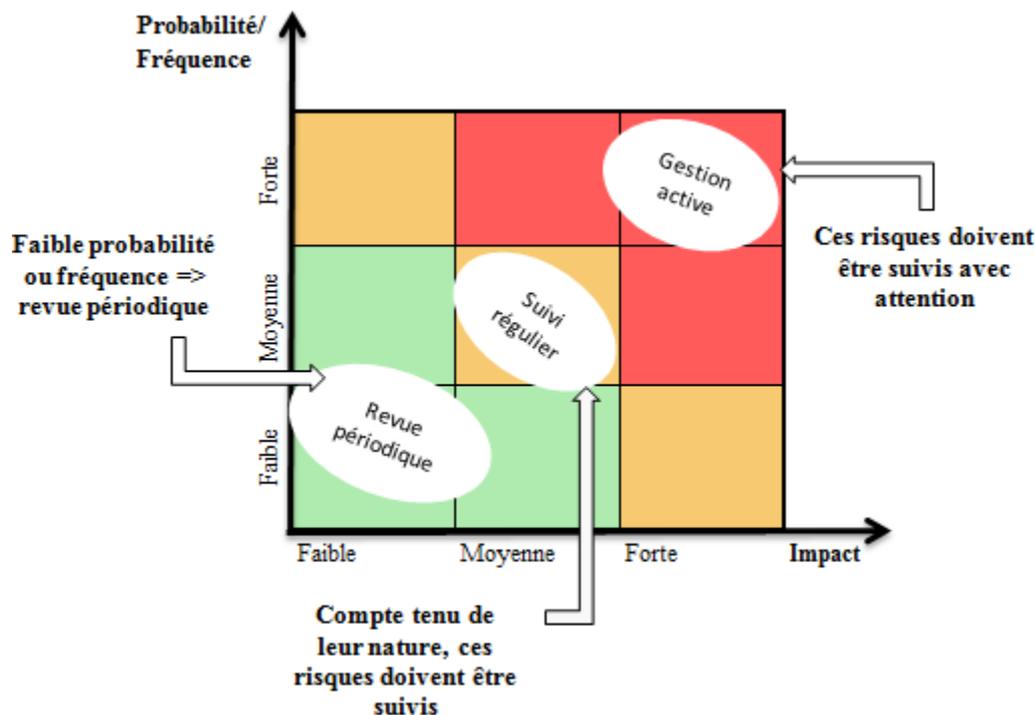
- Les éléments de réduction ou de transfert de risque (assurance, garantie, clause contractuelle...).

#### 2.2.4. Classification des risques et formalisation de cartographie :

Une fois que le risque net est déterminé, une nouvelle classification et hiérarchie des risques résiduels sont établis pour pouvoir étudier si ces risques qui subsistent après prise en compte des mesures de prévention des risques sont acceptables ou des mesures complémentaires sont nécessaires pour les réduire. Cette classification va permettre de déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer les dispositifs<sup>31</sup>.

Le résultat de l'auto-évaluation va permettre de positionner les différents risques grâce au couple impact/fréquence dans des zones schématisées comme suit :

Figure N° 06 : Matrice d'évaluation des risques.



**Source :** C.JIMENEZ & P.MERLIER «Prévention et Gestion des risques opérationnels», Ed Revue Banque 2004, P68.

#### 2.2.5. Mise en place d'un plan d'action :

Une fois les risques pertinents définis, il paraît indispensable d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action pour permettre de ramener les risques résiduels (nets) moyens ou élevés à un niveau faible et/ou acceptable par organisation.

<sup>31</sup> JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », op.cit., P 68.

Cette étape requiert une identification des meilleures pratiques de gestion des risques comprenant soit des mesures préventives, soit des mesures correctives.

### **2.2.6. Actualiser la cartographie :**

La cartographie des risques reflète la situation des risques à un instant donné, pour cela, une révision périodique est évidente afin de pouvoir conserver une vision appropriée du dispositif qui prendra en compte les changements menés en terme d'organisation et du système, les évolutions technologiques, ...etc. Sinon elle indiquera un constat périmé de l'état de la banque.

Une période de 12 à 24 mois est généralement préconisée, pour ne pas trop mobiliser les structures opérationnelles dans le recensement des risques, et offrir un suivi satisfaisant de la cartographie des risques.

### **Conclusion :**

A travers ce chapitre nous avons pu cerner, d'une manière globale, la notion de risque opérationnel et les accords de comité de bale qui visent un objectif principal qui est la stabilité et le renforcement des systèmes bancaires afin de faire face aux crises de plus en plus importantes.

La cartographie des risques est un instrument d'identification, d'évaluation et d'hierarchisation des risques qui offre une photographie de l'exposition de l'organisation au risque.

L'élaboration de cette dernière nécessite une bonne maîtrise des activités et des processus pour permettre une identification exhaustive des risques. La cartographie ainsi élaborée doit être mise à jour régulièrement.

**Chapitre III : Elaboration de la  
cartographie des risques  
opérationnels liés au processus de  
crédit documentaire**

## **Introduction :**

Afin de s'aligner aux pratiques internationales en matière de gestion des risques, il a été nécessaire de revoir le règlement relatif au contrôle interne des Banques et des établissements financiers, celui-ci incite, désormais, les banques publiques algériennes à la mise en place d'outils de maîtrise des risques en mettant en place une cartographie des risques.

Le présent chapitre est destiné dans un premier temps de présenter la BADR au titre de notre entreprise de parrainage et la direction où nous avons été affectés à savoir la Direction Des Risques (DDR). Dans un second temps, nous nous intéressons à l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de crédit documentaire à l'importation où nous procéderons à l'identification des risques inhérents à ce processus à travers la description de ces activités puis nous effectuerons une évaluation des risques en question et consolider les résultats ressortis avec une analyse descriptive ainsi formaliser une matrice de ces risques . Enfin, nous allons proposer quelques mesures de couverture sous forme d'un plan d'action et des recommandations que nous jugerons nécessaires afin d'améliorer la prise en charge du risque en question.

Pour ce faire, nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections à savoir :

**Section 1 :** « Présentation de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR) » ;

**Section 2 :** « « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liée au processus de crédit documentaire à l'importation » ».

## **Section I : Présentation de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR)**

### **1 Présentation de la BADR<sup>32</sup>:**

La banque de l'Agriculture et du développement rural est une institution financière nationale créée le 13 mars 1982 sous la forme juridique de société par action après la refonte du système bancaire et la déconcentration des activités des banques étatiques.

Créée à l'origine pour être un établissement à vocation agricole, elle a repris l'activité de quelques agences de la B.N.A. Constituée initialement de 140 agences, son réseau compte actuellement plus de 300 agences et 39 directions régionales. 7 000 cadres et employés activent au sein des structures centrales, régionales et locales. La densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque à réseau au niveau national.

Son capital social est de 54 000 000 000 de DA. Elle a pour mission principale le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

#### **1.1. Cadre historique et évolution<sup>33</sup> :**

La BADR a été créée par le décret n° 82-106 le 13 mars 1982, sous la forme de société nationale au capital souscrit entièrement par l'état ayant pour qualité une banque de dépôts. Les autorités ont créé cette banque justement pour soutenir la politique du gouvernement et pour développer le secteur agricole, artisanal et agro-industriel.

En vertu de la loi **90/10** du **14 avril 1990**, relative à la monnaie et au crédit, la **BADR** est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Créée initialement à vocation agricole et devenue depuis la promulgation de la loi 90-10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs de l'activité économique. Les autorités publiques ,en 2005 ont décidé de rediriger la BADR vers sa vocation initiale qui est le financement et le soutien de l'agriculture, la pêche, l'aquaculture et les activités connexes uniquement.

---

<sup>32</sup> Organigramme de la BADR annexe N°1

<sup>33</sup> [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz).

Ainsi la **BADR** a connu trois grandes étapes de l'évolution qui sont :

- 1982-1990 : Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agroalimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.
- 1991-1999 : La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole.  
Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques: l'introduction du système Swift pour l'exécution des opérations du commerce extérieur, le système SYBU pour le traitement des opérations bancaires, le télétraitement, la carte de retrait bancaire... etc.
- 2000-jusqu'à présent : cette étape se caractérise par l'incitation de l'intervention des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché. Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'actions, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier. Face à la concurrence, la BADR a compris la nécessité d'élargir son champ d'intervention et de diversifier sa gamme de produits.

Elle vient d'ailleurs de :

- lancer un nouveau système d'information centralisé Global Banking, pour une meilleure connaissance client et des services e-Banking beaucoup plus performants.
- contribuer au financement des micro-entreprises, créées dans le cadre des dispositifs Ansej, Cnac et Angem. (sachant que 60% des dossiers financés dans le cadre de ces dispositifs relèvent du secteur de l'agriculture) ;

La BADR s'est aussi progressée dans d'autres domaines, en multipliant graduellement son offre de services. Elle compte aujourd'hui de nombreuses filiales, dont une compagnie d'assurances (CAGEX) ainsi que des sociétés de placement ,d'investissement, de refinancement et de leasing.

Elle dispose également de divers fonds de cautions mutuelles de garanties. La BADR est enfin l'un des instigateurs de la création d'un institut de formation.

## **1.2. Les missions et les activités de la BADR :**

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales. Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande ;
- La réception des dépôts à vue et à terme ;
- La participation à la collecte de l'épargne ;
- La contribution au développement du secteur agricole ;
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.

Dans le financement de développement du secteur agricole, la BADR est orientée vers le financement des activités suivantes :

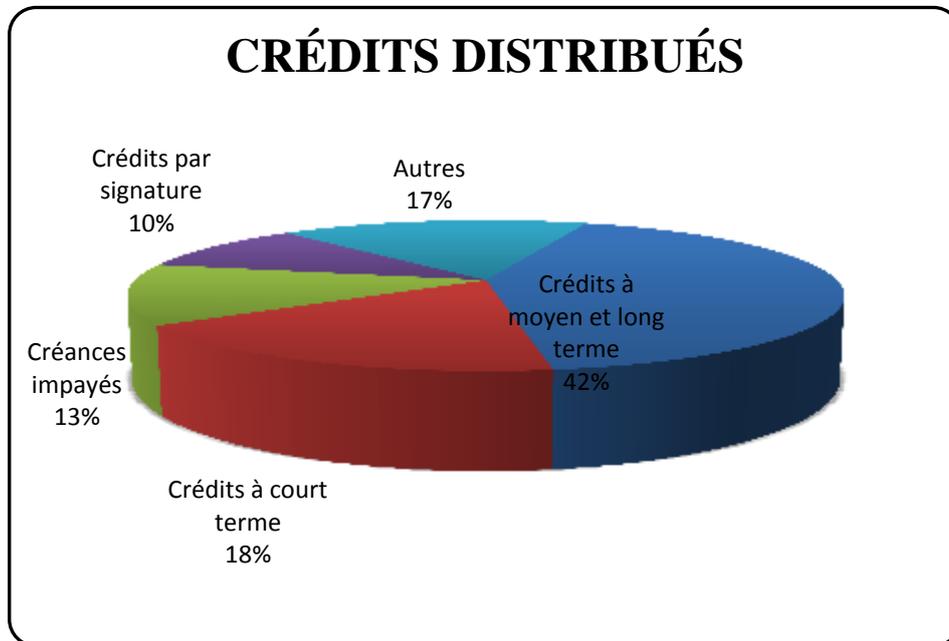
- Pêche et l'aquaculture ;
- Industrie des boissons et Industrie alimentaire et du tabac ;
- Commerce de distribution et développement rural ;
- Agriculture et Elevage ;
- Emballage et conditionnement.

## **2 La BADR en quelques chiffres:**

Pour avoir une idée sur l'évolution de l'activité de la BADR, nous présenterons l'évolution de ces deux agrégats qui reflètent les activités de collecte des dépôts et d'octroi de crédits.

## 2.1 L'octroi des crédits :

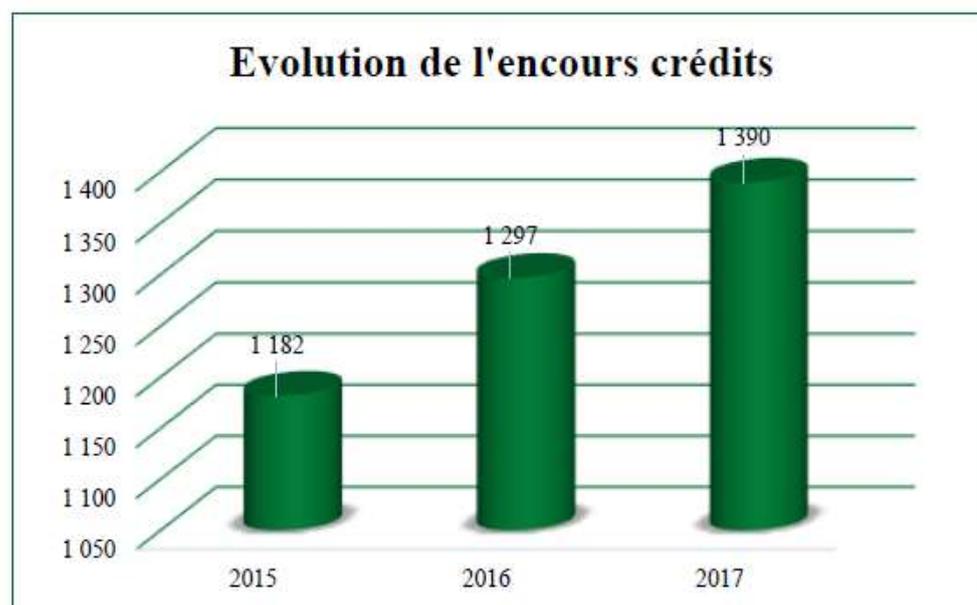
Figure N ° 07: La structuration des emplois de la BADR banque en 2017



La figure montre la composition des emplois de la BADR en 2017. Alors on remarque que les crédits à moyen et long terme constituent l'essentiel (42%) des crédits octroyés par la BADR dont 65% de ces crédits sont destinés aux branches d'activité de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la pêche et du tourisme.

✚ Évolution de l'encours crédits :

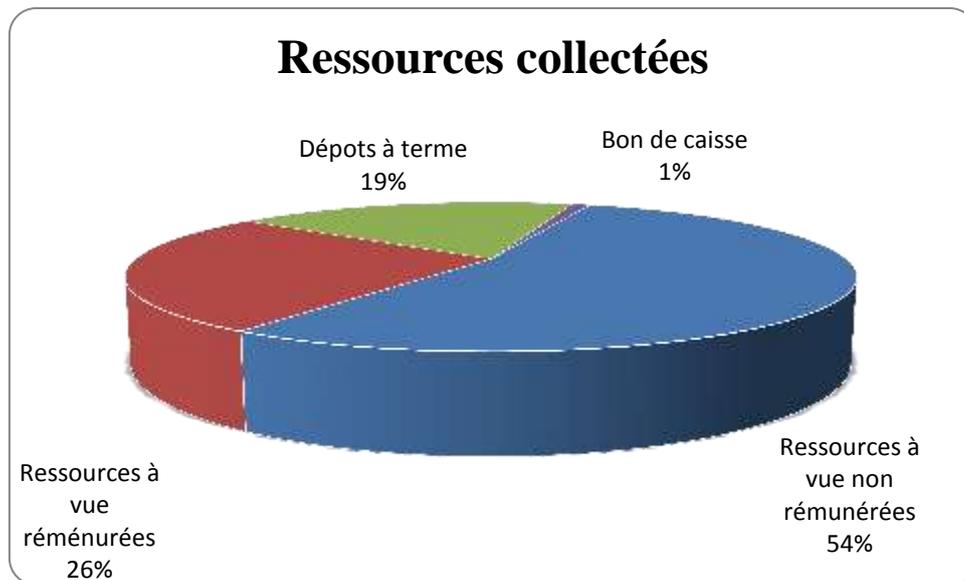
Figure N° 08: Évolution des emplois de la BADR banque ( milliard DA)



D'après le graphique ci-dessus on remarque que l'année 2017 a enregistré une progression de 18 % de l'encours crédits par rapport à 2015 , (ceci est dû à une augmentation du montant des crédits à moyen et long terme de 21%), un bon signe de l'amélioration du taux de la transformation des dépôts en crédits.

## 2.2 La collecte des dépôts :

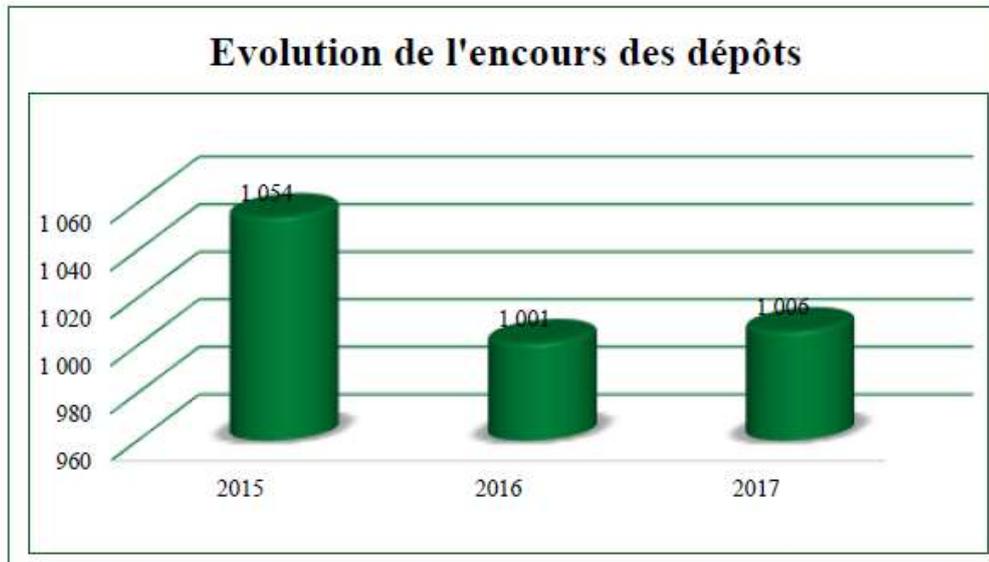
**Figure N° 09 : La structuration des ressources de la BADR en 2017**



La figure montre que la structure des ressources de la BADR est répartie entre les ressources à terme avec un pourcentage de 20 % et les ressources à vue avec un pourcentage de 80 % ( dont une pondération de 54 % des ressources à vue non rémunérées ).

✚ L'évolution de l'encours total des dépôts:

**Figure N° 10 : Evolution globale des ressources de la BADR banque (milliard DA)**



Le présent graphique montre l'évolution de l'activité de la collecte de dépôts pendant les 3 années. Alors on remarque que le montant des dépôts collectés par la BADR est en baisse 2016 (- 5%) par rapport à l'exercice 2015. Après la baisse progressive enregistrée jusqu'à 2016, la part des dépôts est en légère hausse en 2017 (0.5 %).

### **3 Présentation de la direction des risques DDR( 165)<sup>34</sup>:**

Créée le 22 juin 2016 par la décision réglementaire N° 16-04, dirigé par un directeur central et placée sous l'autorité du directeur adjoint chargé du contrôle permanent (DGA/CP), elle est structurée comme suit :

- Sous-direction Risques Crédits ;
- Sous-direction Risques Financiers ;
- Sous-direction Risques Opérationnels.

#### **3.1 Missions générales et activités:**

- Etablir les procédures de travail relatives aux différents risques ;
- Assurer la bonne application de la politique de gestion des risques et des procédures ;

<sup>34</sup> Organigramme de la DDR annexe N°2

- Superviser l'animation du processus de maîtrise des risques de crédit, risques financiers et risques opérationnels ;
- Piloter la performance des processus de maîtrise des risques ;
- Examiner et approuver le rapport sur les risques avant de le soumettre au Comité de contrôle permanent des risques et de la conformité ;
- Participer aux travaux du Comité sur la maîtrise des risques, dont la composition les missions générales et les activités, seront définies ultérieurement ;
- Mettre toute documentation relative à la gestion des risques à la disposition du comité de contrôle permanent, des risques et de la conformité, qui sera créé par une DR qui fixera sa composition et ses prérogatives.

### **3.2 Missions générales et activités de la sous-direction Risques Opérationnels :**

- Définir les procédures d'identification, d'analyse, de contrôle et de suivi des risques opérationnels en concertation avec le directeur des risques opérationnels ;
- Mettre en place les procédures et les outils de maîtrise et atténuation du risque opérationnel ;
- Veiller à l'actualisation permanente de la cartographie des risques opérationnels, les indicateurs des risques et le self assessment ;
- Mettre en évidence le coût du risque opérationnel ;
- Etablir le profil risque opérationnel de la banque et le surveiller en permanence ;
- Surveiller l'évolution du risque opérationnel auquel est exposée la banque ;
- Etablir les plans d'action pour les risques opérationnels et suivre leur mise en oeuvre;
- Etablir les reportings périodiques sur le processus de gestion et de maîtrise opérationnel;
- Participer aux déroulements des stress tests.

## **Section II : Cartographie des risques operationnels liee au processus du credit documentaire**

Notre travail a pour objet de proposer une cartographie des risques opérationnels, en se basant sur une approche plus exhaustive et assurant des évaluations plus ou moins objectives. Ce travail s'inscrit dans la continuité et l'actualisation du projet déjà mis en place, ce qui implique:

- Adapter la cartographie des risques aux exigences internationales ;
- Faciliter la détection des failles et rendre la tâche moins compliquée pour les contrôleurs lors de l'organisation des missions de contrôle ;
- Assurer un contrôle de qualité et conforme aux règlements BA 11/08.

Afin de répondre à notre problématique de départ, dans cette présente section nous allons tenter de décrire les étapes à suivre pour la réalisation de notre projet de cartographie des risques opérationnels en faisant une projection sur la méthodologie précédemment présentée dans la partie théorique, et ce pour rester dans le cadre méthodologique universel et pouvoir déceler les anomalies et les insuffisances à la fin de notre travail.

### **1 Identification des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire à l'importation.**

#### **1.1.Modélisation de l'activité et description des processus :**

Dans le premier chapitre, nous avons largement expliqué le déroulement de crédit documentaire au niveau général , mais son acheminement diffère d'une banque à une autre vue son organisation. De ce fait, pour bien comprendre le mécanisme du Credoc au sein de notre banque on a tenté de décrire le processus en se basant sur les informations recueillies, ainsi que sur les entretiens effectués avec les opérationnels et les directeurs métier tout au long de notre stage pratique.

On a donc décomposer l'activité de crédit documentaire en quatre processus essentiels :

- Réception des documents nécessaires pour la domiciliation et la près domiciliation ;
- L'ouverture et modification ;
- Réalisation et règlement du Credoc;

- Apurement de dossier du crédit documentaire.

Au niveau de la BADR-Banque, deux structures interviennent dans le processus du crédit documentaire, il s'agit de :

- Agence locale d'exploitation; ALE.

- Division des opérations Internationales ;DOI.

Les principales étapes et tâches du processus « crédit documentaire à l'importation », ainsi que les intervenants sont détaillés dans le tableau suivant:

**Tableau N ° 05 : Processus de crédit documentaire à l'importation.**

Processus	Intervenant	Tâches
<b>1° Réception des documents nécessaires pour la domiciliation et la prés domiciliation</b>	<b>AGENCE</b>	1-Procéder à la prés domiciliation par internet
		2-Recueillir auprès du client la demande d'ouverture de crédit documentaire import accompagnée de toute la documentation nécessaire y compris le document de la prés domiciliation
		3-Contrôler les documents reçus et procéder à la domiciliation
		4-S'assurer de la solvabilité et la situation règlementaire du client
		5-Attribuer un numéro de domiciliation récupéré du système informatique après saisie, et qui se matérialise par un avis de débit des commissions de domiciliation
<b>2° L'ouverture et modification du crédit documentaire</b>	<b>AGENCE</b>	1-Saisir l'ouverture du Credoc sur le système et prélever des frais de domiciliation du compte de l'agence
		2-Etablir l'attestation incident de paiement et saisir la constitution de la provision en garantie retenue PREG qui correspond au montant bloqué
		3-Etablir un engagement attestant l'existence de la provision visé par le chef d'agence

<b>3° Réalisation et règlement du crédit documentaire</b>	<b>DOI</b>	4-Scanner tous les documents et les transmettre à la DOI
		5-Réconcilier les dossiers scannés avec l'état de suivi quotidien envoyé par l'agence
		6-Attribuer le nom du correspondant par le comité de la DOI
		7-Procéder à la Saisie de SWIFT MT 700 puis l'envoyer au correspondant
		8-Envoyer un avis de débit des frais de SWIFT à l'agence
		9-Réceptionner le message SWIFT MT 730 de la banque notificatrice sur lequel le correspondant confirme ou pas l'ajout de sa confirmation
		10-Classer le dossier d'ouverture
		11-Saisir la modification dans le système informatique
		12-Validation de Swift de modification
		1-Réceptionner les documents d'expédition de la marchandise envoyés par la banque correspondante à travers DHL
		2-Contrôler les documents par rapport aux modalités d'ouverture du Credoc import
		3-Établissement d'un bordereau d'envoi regroupant tous les documents pour les envoyer à l'agence
	4-Réception de l'appel de fonds SWIFT MT754	
	5-Envoi à la banque correspondante de SWIFT les ordres de paiements MT 202 ou les autorisations de remboursement MT740	
	6-Transmettre les documents à l'agence	
	<b>Agence</b>	7-Contrôler les documents reçus par la DOI
		8-Notifier le client de l'arrivée des documents pour les récupérer
		9-Remettre les documents d'expédition au client contre décharge ou autorisation de paiement

<b>4° Apurement du dossier du crédit documentaire</b>	1-Procéder à l'apurement de dossier (vérification des valeurs et les pièces justificatives)
	2-Contrôle financier des documents
	3-Déclaration puis validation d'apurement du dossier

*Source : Elaboré par nous-mêmes.*

## 1.2. Identification des risques opérationnels liés a chaque étape du processus Credoc :

Cartographier des risques opérationnels répond à une démarche qui admet l'identification de l'ensemble des évènements susceptibles d'engendrer des risques au niveau d'une activité donnée.

Pour cela, comme démontré précédemment, il convient, en premier lieu, de découper l'activité du crédoc de la banque BADR en processus. Les évènements de risques sont associés à chaque processus générique.

En l'absence d'une base de données historique pour identifier les risques opérationnels survenus, nous avons organisé des entretiens avec les opérationnels au cours de notre stage pour mieux comprendre le déroulement de processus CREDOC.

La nomenclature des risques opérationnels proposée par les accords de Bâle II est considérée comme celle de référence<sup>35</sup>. Pour cela nous avons retenu dans notre approche les catégories des risques Bâlois.

Le tableau suivant relève les risques opérationnels fréquents liés au processus de Crédit documentaire à l'import suivant la nomenclature des risques opérationnels :

**Tableau N° 06 : Résultats d'identification des risques opérationnels liés au processus crédoc**

<b>Code de risque</b>	<b>Etape de processus</b>	<b>Description du risque</b>	<b>Catégorie de risque niveau 1 selon la nomenclature de Bale II</b>
<b>R1</b>	<b>Réception des documents nécessaires pour la domiciliation</b>	Indisponibilité du système pour la saisie de la près domiciliation	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes

<sup>35</sup> La nomenclature des risques opérationnels selon Bale II en annexe N° 03.

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire

<b>R2</b>		Dossier d'ouverture de Credoc incomplet	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R3</b>		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Clients , produits et pratiques commerciales
<b>R4</b>		Risque de domiciliation des clients black listés	Clients , produits et pratiques commerciales
<b>R5</b>		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R6</b>		Mauvaise détermination de la capacité financière de client	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R7</b>		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R8</b>		Dysfonctionnement du système	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
<b>R9</b>	<b>Ouverture et modification CREDOC</b>	Erreur dans la saisie du Credoc	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R10</b>		Divulgence d'informations confidentielles	Conformité diffusion d'informations et devoir fiduciaire
<b>R11</b>		Ouverture le Credoc sans que le titre d'importation ne soit domicilié	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R12</b>		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R13</b>		Non prélèvement ou prélèvement à tort des commissions	Exécution, livraison et gestion des processus

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire

<b>R14</b>		Non-respect de la procédure en terme d'établissement de l'attestation d'incident	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R15</b>		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R16</b>		Absence du visa du chef d'agence	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R17</b>		Risque d'omission des documents lors de la numérisation et l'envoi à la DOI	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R18</b>		Retard dans la transmission des documents à la DOI	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R19</b>		Détérioration des documents originaux due un sinistre ou catastrophe naturelle	Dommages occasionnés aux actifs physiques
<b>R20</b>		Non-respect des règles de black listes	Clients, produits et pratiques commerciales
<b>R21</b>		Erreur sur le choix de la banque notificatrice	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R22</b>		Erreur de saisie sur le SWIFT MT 700	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R23</b>		Risque d'omission de l'envoi de l'avis de débit de SWIFT à l'agence	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R24</b>		Panne/ dysfonctionnement du système informatique	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
<b>R25</b>		Retard dans la réception de l'accusé de réception SWIFT MT 730	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
<b>R26</b>		Mauvais classement des	Exécution, livraison et

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire

		dossiers	gestion des processus
<b>R27</b>		Risques de non-prélèvement des commissions lors de modification de Credoc	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R28</b>		Validation par personne non habilitée	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R29</b>		Dossier incomplet (absence de document exigé dans le contrat du Credoc)	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R30</b>	<b>Réalisation et règlement CREDOC</b>	Non-conformité des documents avec le contrat du Credoc (Erreur lors du contrôle des documents)	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R31</b>		Risque d'omission d'envoi des documents en sa totalité	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R32</b>		Risque de recevoir en retard l'appel de fonds SWIFT MT754	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
<b>R33</b>		Retard dans l'envoi de SWIFT MT 202 ou MT 740	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R34</b>		Indisponibilité d'accès à la plateforme Swift	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
<b>R35</b>		Retard dans la transmission des documents à l'agence	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R36</b>		Non respect des délais de vérification des documents	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R37</b>		Perte des documents originaux	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R38</b>		Retard dans la notification du client de l'arrivée des documents à l'Agence	Exécution, livraison et gestion des processus

<b>R39</b>		Transmission des documents au client sans décharge signée ou autorisation de paiement	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R40</b>	<b>Apurement de dossier</b>	Dysfonctionnement du système CNIS <sup>36</sup>	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
<b>R41</b>		Discordance entre le montant de règlement et le montant d'apurement	Exécution, livraison et gestion des processus
<b>R42</b>		Manque de documents nécessaires à l'apurement	Exécution, livraison et gestion des processus

*Source : Elaboré par nous-mêmes.*

## 2 Évaluation des risques identifiés :

Pour évaluer les risques opérationnels liés au processus Credoc, nous nous sommes basés sur les résultats établis en fonction des entretiens avec les opérationnels de la DDR. Tout d'abord nous avons discuté l'ensemble des risques identifiés avec les responsables puis les évaluer objectivement à partir leurs composantes à savoir la fréquence et la sévérité et le dispositif de maitrise de risque (DMR).

Afin de rendre notre étude plus objective et cohérente, nous avons mis à leurs dispositions une échelle associés par leurs appréciations ceci permettra d'accorder une note à chaque élément de risque à savoir sa probabilité d'occurrence (sa fréquence), son niveau de sévérité (son impact), et le dispositif de maitrise de risques (la qualité du contrôle). L'appréciation établie est représenté dans les tableaux ci-après :

**Tableau N° 07 : L'échelle de mesure de la fréquence**

<b>Impact</b>	<b>Valeur</b>	<b>Echelle</b>
Rare	<b>1</b>	moins d'une fois par an
Peu fréquent	<b>2</b>	Peu fréquent - quelques fois par an
Fréquent	<b>3</b>	Fréquent - quelques fois par mois
Très fréquent	<b>4</b>	Très fréquent - quelques fois par semaine

Source : Document interne de la banque BADR

<sup>36</sup> CNIS : Centre national d information et statistique.

**Tableau N° 08 : L'échelle de mesure de la sévérité**

Impact	Valeur	Echelle (Millions DA)
Majeur	4	Niv 4 : Perte > 600 MM DZD
Fort	3	Niv 3 : 10 MM DZD < Perte < 600 MM DZD
Moyen	2	Niv 2 : 1 MM DZD < Perte < 10 MM DZD
Faible	1	Niv 1 : Perte < 1 MM DZD

Source : Document interne de la banque BADR

**Tableau N° 09 : L'échelle de mesure de dispositif de contrôle**

Impact	Valeur	Valeur
Inexistant	0	0 % d'impacts évités
Inefficace	1	moins de 25% d'impacts évités
Insuffisant	2	de 25% à 50% d'impacts évités
Perfectible	3	de 50% à 75% d'impacts évités
Efficace	4	au moins 75% d'impacts évités

Source : Document interne de la banque BADR

Après détermination des échelles de cotation voici les résultats recueillis reportés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 10 : Evaluation de la fréquence et l'impact des risques opérationnels liés au processus de Credoc**

Code de risque	Etape de processus	Description du risque	Fréquence		Sévérité	
			Impact	Valeur	Impact	Valeur
R1	Réception des documents nécessaires pour la domiciliation	Indisponibilité du système pour la saisie de la près domiciliation	Peu fréquent	2	Faible	1
R2		Dossier d'ouverture de Credoc incomplet	Fréquent	3	Faible	1
R3		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Rare	1	Majeur	4
R4		Risque de domiciliation des clients black listés	Rare	1	Majeur	4

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire

<b>R5</b>		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Peu fréquent	2	Moyen	2
<b>R6</b>		Mauvaise détermination de la capacité financière de client	Peu fréquent	2	Fort	3
<b>R7</b>		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction	Rare	1	Fort	3
<b>R8</b>		Dysfonctionnement du système	Rare	1	Faible	1
<b>R9</b>	<b>Ouverture et modification CREDOC</b>	Erreur dans la saisie du Credoc	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R10</b>		Divulgaration d'informations confidentielles	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R11</b>		Ouverture le Credoc sans que le titre d'importation ne soit domicilié	Rare	1	Fort	3
<b>R12</b>		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Rare	1	Fort	3
<b>R13</b>		Non prélèvement ou prélèvement à tort des commissions	Très fréquent	4	Faible	1
<b>R14</b>		Non-respect de la procédure en terme d'établissement de l'attestation d'incident	Rare	1	Moyen	2
<b>R15</b>		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Rare	1	Moyen	2
<b>R16</b>		Absence du visa du chef d'agence	Rare	1	Faible	1
<b>R17</b>		Risque d'omission des documents lors de la numérisation et l'envoi à la DOI	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R18</b>		Retard dans la transmission des documents à la DOI	Peu fréquent	2	Faible	1

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire

<b>R19</b>		Détérioration des documents originaux due un sinistre ou catastrophe naturelle	Rare	1	Fort	3
<b>R20</b>		Non-respect des règles de black listes	Rare	1	Majeur	4
<b>R21</b>		Erreur sur le choix de la banque notificatrice	Rare	1	Fort	3
<b>R22</b>		Erreur de saisie sur le SWIFT MT 700	Rare	1	Moyen	2
<b>R23</b>		Risque d'omission de l'envoi de l'avis de débit de SWIFT à l'agence	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R24</b>		Panne/ dysfonctionnement du système informatique	Rare	1	Faible	1
<b>R25</b>		Retard dans la réception de l'accusé de réception SWIFT MT 730	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R26</b>		Mauvais classement des dossiers	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R27</b>		Risques de non-prélèvement des commissions lors de modification de Credoc	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R28</b>		Validation par personne non habilitée	Rare	1	Moyen	2
<b>R29</b>		Dossier incomplet (absence de document exigé dans le contrat du Credoc)	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R30</b>	<b>Réalisation et règlement CREDOC</b>	Non-conformité des documents avec le contrat du Credoc (Erreur lors du contrôle des documents)	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R31</b>		Risque d'omission d'envois des documents en sa totalité	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R32</b>		Risque de recevoir en retard l'appel de fonds SWIFT MT754	Rare	1	Moyen	2
<b>R33</b>		Retard dans l'envoi de SWIFT MT 202 ou MT 740	Fréquent	3	Faible	1
<b>R34</b>		Indisponibilité d'accès à la plateforme Swift	Peu fréquent	2	Faible	1

<b>R35</b>		Retard dans la transmission des documents à l'agence	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R36</b>		Non respect des délais de vérification des documents	Très fréquent	4	Faible	1
<b>R37</b>		Perte des documents originaux	Rare	1	Moyen	2
<b>R38</b>		Retard dans la notification du client de l'arrivée des documents à l'agence	Peu fréquent	2	Faible	1
<b>R39</b>		Transmission des documents au client sans décharge signée ou autorisation de paiement	Peu fréquent	2	Moyen	2
<b>R40</b>	<b>Apurement de dossier</b>	Dysfonctionnement du système CNIS	Fréquent	3	Faible	1
<b>R41</b>		Discordance entre le montant de règlement et le montant d'apurement	Peu fréquent	2	Moyen	2
<b>R42</b>		Manque de documents nécessaires à l'apurement	Fréquent	3	Moyen	2

*Source : Elaboré par nous-mêmes.*

Pour hiérarchiser les risques, nous nous sommes focalisés sur les mêmes combinaisons ( fréquence/ sévérité ) arrêtées par la banque pour l'évaluation du risque brut lié à chaque risque identifié. Elle est obtenue par la confrontation des bornes des intervalles de fréquence et de sévérité attribués par l'opérationnel en suivant la formule suivante:

$$\text{Risque brut} = \text{Fréquence} * \text{Sévérité}$$

Alors l'association de ces deux paramètres permet de dégager l'évaluation brute du risque, tel qu'il est mis en exergue dans la matrice suivante :

**Tableau N° 11 : Cotation du risque brut**

		<i>Fréquence</i>			
		1	2	3	4
Impact	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

Avec:

[ 12,16 ] Risque Majeur
[ 6,8,9 ] Risque Fort
[ 3,4 ] Risque moyen
[ 1,2 ] Risque faible

Nous avons procédé à l'appréciation de la qualité des dispositifs de contrôles existant pour chaque risque identifié en tenant compte de type de contrôle implanté (procédure, mécanisé/ outils , manuel/ visuel) .

Par la suite , la confrontation des risques bruts avec les dispositifs de contrôle en place qui leurs sont associés , nous a permis de déduire les niveaux de risques opérationnels nets liés au processus de Crédit Documentaire. Le tableau ci-dessous présente les résultats possibles :

**Tableau N ° 12 : Cotation du risque net**

Risque Brut	4	4	4	4	3	2
	3	3	3	3	2	1
	2	2	2	2	1	1
	1	1	1	1	1	1
		0.Inexistant	1.Inefficace	2.Insuffisant	3.Perfectible	4.Efficace
		<i>DMR</i>				

Tel que:

<b>Risque Faible</b>	<b>Risque Moyen</b>	<b>Risque Fort</b>	<b>Risque</b>
----------------------	---------------------	--------------------	---------------

L'évaluation des risques identifiés sera présentée dans les tableaux suivants :

**Tableau N° 13 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus Credoc**

Code de risque	Etape de processus	Description du risque	Risque Brut		DMR		Risque Net	
			Impact	Valeur	Impact	Valeur	Impact	Valeur
<b>R1</b>	<b>Réception des documents nécessaires pour la domiciliation</b>	Indisponibilité du système pour la saisie de la près domiciliation	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R2</b>		Dossier d'ouverture de crédoc incomplet	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R3</b>		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R4</b>		Risque de domiciliation des clients black listés	Moyen	2	Insuffisant	2	Moyen	2
<b>R5</b>		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R6</b>		Mauvaise détermination de la capacité financière de client	Fort	3	Perfectible	3	Moyen	2
<b>R7</b>		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R8</b>		Dysfonctionnement du système	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire

<b>R9</b>	<b>Ouverture et modification CREDOC</b>	Erreur dans la saisie du Credoc	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R10</b>		Divulgence d'informations confidentielles	Faible	1	Insuffisant	2	Faible	1
<b>R11</b>		Ouverture le Credoc sans que le titre d'importation ne soit domicilié	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R12</b>		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Moyen	2	Insuffisant	2	Moyen	2
<b>R13</b>		Non prélèvement ou prélèvement à tort des commissions	Moyen	2	Insuffisant	2	Moyen	2
<b>R14</b>		Non-respect de la procédure en terme d'établissement de l'attestation d'incident	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R15</b>		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Faible	1	Insuffisant	2	Faible	1
<b>R16</b>		Absence du visa du chef d'agence	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R17</b>		Risque d'omission des documents lors de la numérisation et l'envoi à la DOI	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R18</b>		Retard dans la transmission des documents à la DOI	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R19</b>		Détérioration des documents originaux due un sinistre ou catastrophe naturelle	Moyen	2	Inefficace	1	Moyen	2
<b>R20</b>		Non-respect des règles de black listes	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R21</b>		Erreur sur le choix de la banque	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire

		notificatrice						
<b>R22</b>		Erreur de saisie sur le SWIFT MT 700	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R23</b>		Risque d'omission de l'envoi de l'avis de débit de SWIFT à l'agence	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R24</b>		Panne/ dysfonctionnement du système informatique	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R25</b>		Retard dans la réception de l'accusé de réception SWIFT MT 730	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R26</b>		Mauvais classement des dossiers	Faible	1	Inefficace	1	Faible	1
<b>R27</b>		Risques de non-prélèvement des commissions lors de modification de Credoc	Faible	1	Inefficace	1	Faible	1
<b>R28</b>		Validation par personne non habilitée	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R29</b>		Dossier incomplet (absence de document exigé dans le contrat du Credoc)	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R30</b>	<b>Réalisation et règlement CREDOC</b>	Non-conformité des documents avec le contrat du Credoc (Erreur lors du contrôle des documents)	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R31</b>		Risque d'omission des documents en sa totalité	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R32</b>		Risque de recevoir en retard l'appel de fonds SWIFT MT754	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R33</b>		Retard dans l'envoi de SWIFT MT 202	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1

		ou MT 740						
<b>R34</b>		Indisponibilité d'accès à la plateforme Swift	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R35</b>		Retard dans la transmission des documents à l'agence	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R36</b>		Non respect des délais de vérification des documents	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R37</b>		Perte des documents originaux	Faible	1	Perfectible	3	Faible	1
<b>R38</b>		Retard dans la notification du client de l'arrivée des documents à l'Agence	Faible	1	Insuffisant	2	Faible	1
<b>R39</b>		Transmission des documents au client sans décharge signée ou autorisation de paiement	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R40</b>	<b>Apurement de dossier</b>	Dysfonctionnement du système CNIS	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R41</b>		Discordance entre le montant de règlement et le montant d'apurement	Moyen	2	Perfectible	3	Faible	1
<b>R42</b>		Manque de documents nécessaires à l'apurement	Fort	3	Insuffisant	2	Fort	3

*Source : Elaboré par nous-mêmes.*

### 3 Interprétation des résultats des évaluations obtenues

L'étape de l'évaluation des risques opérationnels accompli, nous passons à l'interprétation de ses résultats, afin de permettre une vue synthétique et ainsi une meilleure analyse des risques opérationnels auxquels est exposée le processus de Credoc. ainsi que de faciliter la mise en place des plans d'actions visant à améliorer cette situation.

### 3.1 Représentation consolidée des résultats

Pour consolider les notes de risque par étapes, nous avons additionné pour chaque étape du processus « Crédit documentaire » les notes des risques bruts ainsi que les notes des risques nets.

A partir des résultats obtenus, nous avons calculé le taux de couverture du risque brut par le risque net pour chaque étape en utilisant la formule suivante :

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

Nous avons aussi calculé le taux de concentration du risque net par étape pour mettre en exergue les étapes les plus risquées. La formule de calcul utilisée est la suivante :

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

Le tableau ci-dessous présente la consolidation des notes de risques par étapes :

**Tableau N° 14 : Consolidation des notes de risques par étape**

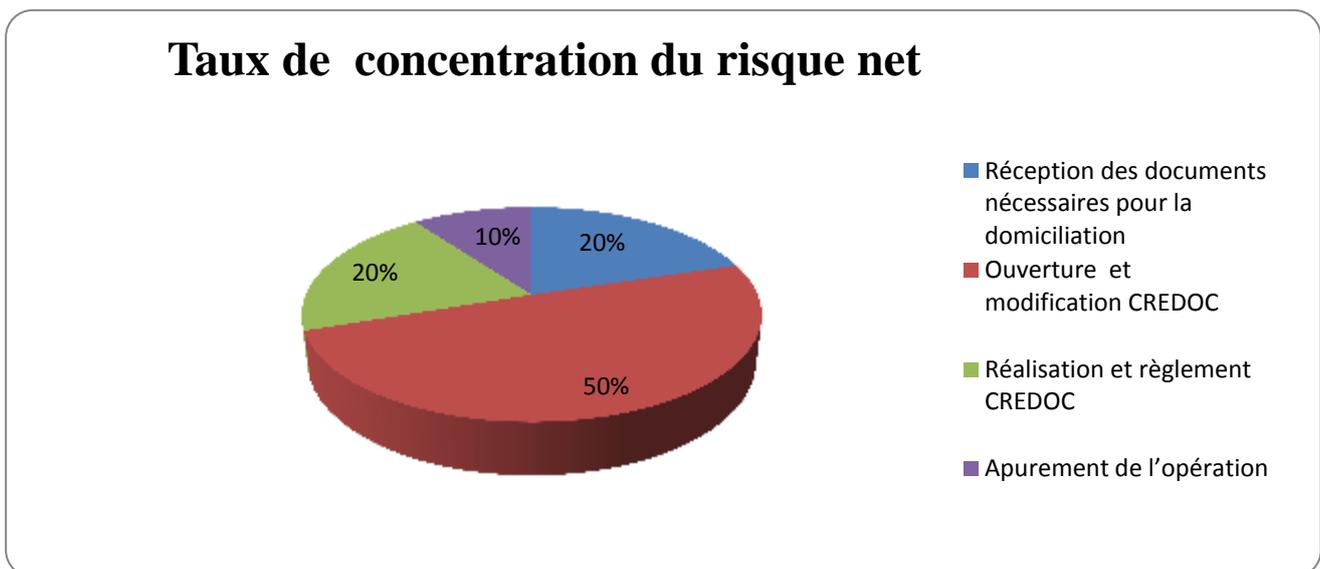
Etape	Risque brut	Risque net	Taux de couverture des risques	Taux de concentration des risques nets
Réception des documents nécessaires pour la domiciliation	15	10	33%	20%
Ouverture et modification CREDOC	27	24	11%	49%
Réalisation et règlement CREDOC	13	10	23%	20%
Apurement de l'opération	7	5	29%	10%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>49</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>

*Source : Elaboré par nous mêmes.*

### 3.2 Représentation des résultats de consolidation :

Pour une meilleure visibilité des résultats, nous avons établis une présentation sous forme de secteur pour montrer les étapes les plus exposés au risque.

**Figure N° 11 : Représentation schématique de la concentration du risque net pour chaque étape de processus.**



*Source : Elaboré par nous-mêmes.*

L'analyse du graphique ci-dessus nous a permis d'avoir une idée sur la concentration des risques nets pour chaque étape de processus Credoc .

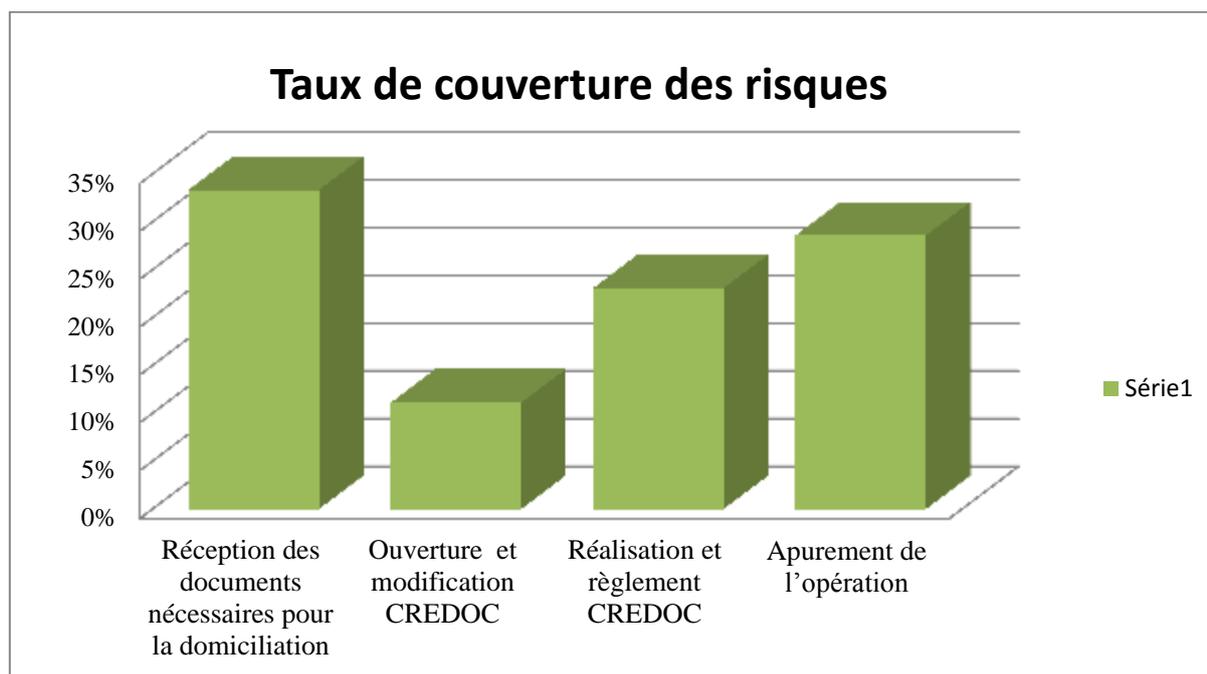
Nous remarquons que l' étape la plus risquée du processus CREDOC est l'ouverture et modification du CREDOC avec un taux de concentration des risques nets de 50% , cela est expliqué par la concentration de la totalité des risques opérationnels menaçant le processus Credoc dans cette étape qui sont principalement dus aux erreurs de saisis et non respect des règles régissant le crédit documentaire.

Ces deux risques sont engendrés à cause de l' insuffisance de dispositif de contrôle et la non automatisation de traitement de certaines taches ainsi la mauvaise formation du personnel sur la vérification des règles ou non respect de procédures existantes et cela peut entrainer une considérable perte pour la banque, ayant un impact tant au niveau financier que sur son image.

Nous notons que les autres étapes de Réception des documents nécessaires pour la domiciliation ainsi la réalisation et le règlement Credoc et l'apurement ayant une concentration des risques nets de 20 % , 20%, et 10 % respectivement.

Dans le but de synthétiser nos résultats , nous avons tracé un graphique qui met en avant la qualité du contrôle en termes de réduction des risques sous forme d'histogrammes groupé.

**Figure N° 12 : Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus CREDOC**



**Source :Elaboré par nous- memes.**

Les contrôles sont plus perfectible dans la phase de Réception des documents nécessaires pour la domiciliation et dans le cas d'apurement de dossier Credoc avec des taux de couverture de 33% et 29 % respectivement.

La couverture des risques lié à la phase de réalisation et règlement du CREDOC s'élève à 23%.

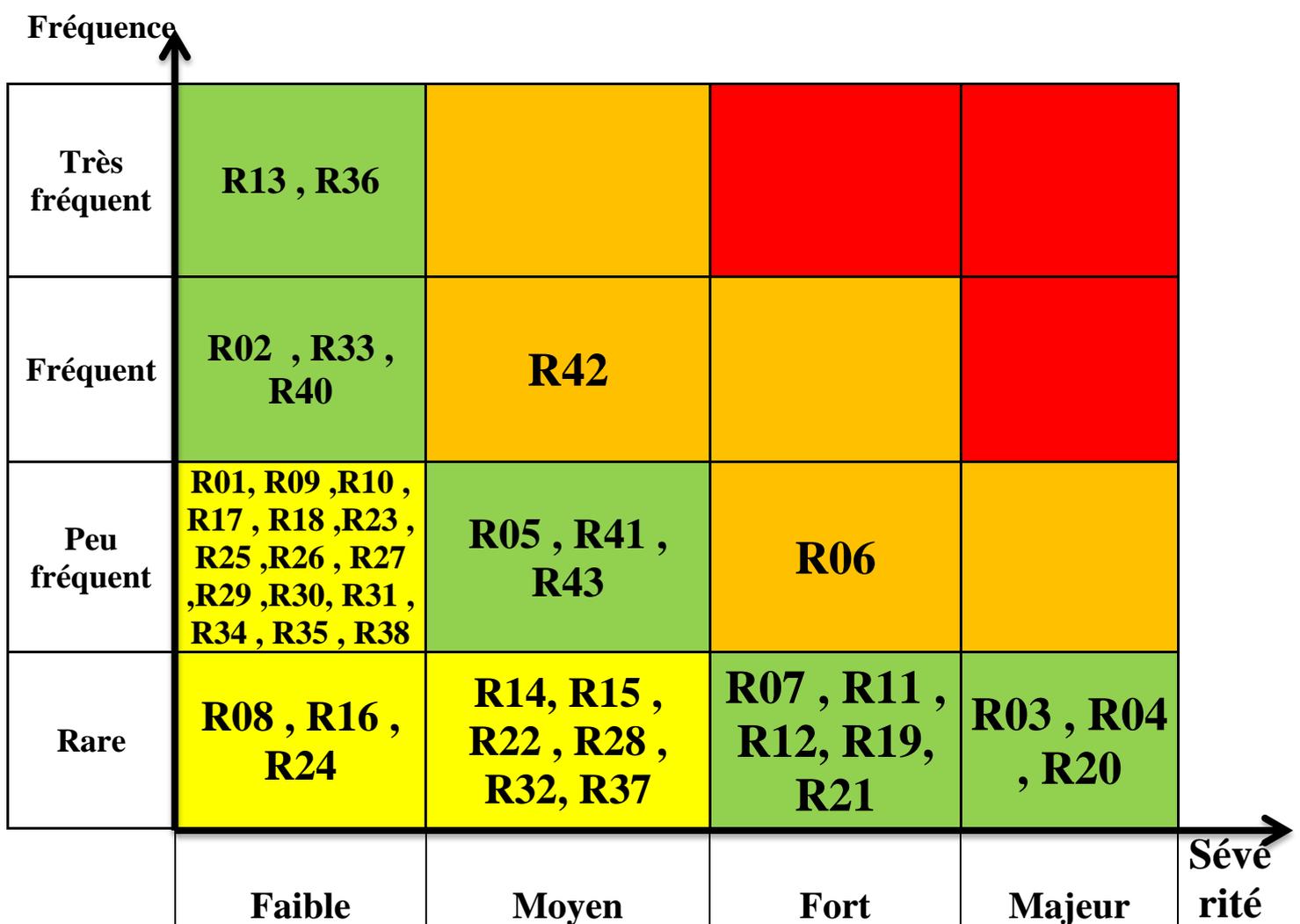
Le contrôle s'avère non satisfaisant concernant la phase de l'ouverture et modification de Credoc.

#### 4 Présentation et analyse de la matrice des risques

Il s'agit d'un graphique 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 ».

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

Figure N° 13 : Matrice des risques



Source : Elaboré par nous-mêmes.

- **Interprétations**

La cartographie est un outil indispensable en matière de gestion de risque et d'aide à la décision pour les personnes concernés.

La dégradation de la couleur du jaune au rouge est proportionnelle à l'importance de la criticité des risques qui varient du faible au majeur. On note quatre zones :

- Zone rouge : Risques majeurs
- Zone orangé : Risques forts
- Zone verte : Risques moyens
- Zone jaune : Risques faibles

Après avoir identifié et évalué les risques liés au processus de crédit documentaire à l'importation, on résume que :

- L'absence de risque dans zone rouge montre que la banque maîtrise les risques opérationnels majeurs inhérents au processus crédoc. Chaque risque situé dans cette zone impose une mesure immédiate pour supprimer ou réduire le risque.
- La deuxième zone de couleur orangé est composée des risques dont la fréquence et la sévérité sont fortes. Une attention particulière à leur égard s'impose, car leur survenance peut être inévitable.
- La troisième zone de couleur verte est composée des risques qui présentent un impact élevé et une probabilité d'occurrence faible ou un impact faible et une probabilité d'occurrence élevée. Ces risques sont tolérables mais sous contrôle et on doit toujours les prendre en considération par des plans d'actions.
- La quatrième zone de couleur jaune regroupe les risques qui ont un niveau d'impact et une probabilité faible. Des mesures peuvent ne pas être prises puisque le dispositif de contrôle interne mis en place permet de les maîtriser.

## **5 Traitement des risques :**

C'est la phase centrale dans la gestion des risques. Le traitement des risques consiste à établir des mesures à prendre pour chaque risque. Du fait de la limitation des ressources de l'organisation, il est important de déterminer des priorités de traitement en fonction de la fréquence et de la gravité des risques.

Le plan d'actions que nous proposons ici prend en compte : les risques de deuxième zone ayant une fréquence et une gravité élevées d'occurrence (zone orangé) et les risques de la troisième zone ayant un impact élevé et une probabilité d'occurrence faible ou un impact faible et une probabilité d'occurrence élevée (zone verte).

**Tableau N° 15 : Plan d'actions des risques opérationnels identifiés**

<b>Code risque</b>	<b>Risque opérationnel identifié</b>	<b>Plan d'action proposés</b>
<b>R6</b>	Mauvaise détermination de la capacité financière de client	Etude approfondie de la capacité d'endettement du client par une personnes qualifiée
<b>R42</b>	Manque de documents nécessaires à l'apurement	Renforcement du dispositif contrôle des documents au niveau de l'agence par la supervision hiérarchique
<b>R2</b>	Dossier d'ouverture de Credoc incomplet	-Aucun dossier incomplet ne soit réceptionné -Renforcer la communication avec le client et le contrôle de dossier
<b>R3</b>	Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Vérification toujours et régulièrement l'authenticité des documents - Plus de rigueur de la part des collaborateurs
<b>R4</b>	Risque de domiciliation des clients black listés	Intégration des mis à jour continues concernant les clients black listés
<b>R5</b>	Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Renforcement de dispositif de contrôle des documents des interdits de domiciliation
<b>R7</b>	Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction	Automatisation de blocage de toute domiciliation concernant des produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.
<b>R11</b>	Ouverture le Credoc sans que le titre d'importation ne soit domicilié	Mise en place d'un processus de vérification et de validation Déclaration à la hiérarchie pour prendre les mesures nécessaires
<b>R12</b>	Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Renforcement du contrôle des justificatifs des clients au niveau de l'agence.
<b>R13</b>	Non prélèvement ou prélèvement à tort des commissions	Renforcer le contrôle des opérations par les supérieurs hiérarchiques
<b>R19</b>	Détérioration des documents originaux due un sinistre ou catastrophe naturelle	Sécurisation de toutes les archives et les documents originaux
<b>R20</b>	Non-respect des règles de black listes	-Travailler avec des clients, ou réaliser des transactions dans le respect des règles de black listes et de sanctions financières internationales - Action de sensibilisation et de formation du personnel sur la vérification des règles de black listes
<b>R21</b>	Erreur sur le choix de la banque notificatrice	mettre en disposition de toute les moyens et les informations nécessaires afin de faciliter la désignation de correspondants par le comité

		chargé
<b>R33</b>	Retard dans l'envoi de SWIFT MT 202 ou MT 740	Formation des opérationnels afin de maîtriser l'outil informatique et maîtriser la messagerie SWIFT
<b>R36</b>	Non respect des délais de vérification des documents	Mise à jour et surveillance en terme de délais de contrôle des documents "5" au lieu de "7" jours.
<b>R39</b>	Transmission des documents au client sans décharge signée ou autorisation de paiement	Renforcement le dispositif du contrôle des documents par les supérieurs hiérarchiques au niveau de l'agence
<b>R40</b>	Dysfonctionnement du système CNIS	La maintenance des systèmes de reprise d'activité afin d'éviter les éventuelles pannes
<b>R41</b>	Discordance entre le montant de règlement et le montant d'apurement	Création d'une fonction de contrôle qui aura pour charge la surveillance des apurements des opérations

*Source : Elaboré par nous-mêmes.*

## 6 Recommandations :

A présent nous allons essayer de présenter des solutions complémentaires destinées à permettre une meilleure gestion et maîtrise des risques opérationnels au niveau de la banque.

✓ *Procéder à la revue des procédures internes de la banque :*

La banque doit diffuser son manuel de procédures et veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante. Ce document servira de base et de référence à l'ensemble des collaborateurs et permettra d'uniformiser les modalités de traitement des dossiers de crédit documentaire.

✓ *Définir une nomenclature des risques adaptée :*

L'identification des risques est une phase vital dans le processus de gestion des risques opérationnels et le plus importants dans cette phase c'est qu'elle soit adaptée à la nature de l'activité de la banque et au règlement en vigueur édicté par la Banque d'Algérie.

✓ *Mise en place d'une base de données interne de collectes des incidents :*

Une collecte des pertes internes aboutissant à une base de données est indispensable pour l'implémentation des méthodes de mesure avancées des risques opérationnels ainsi que le suivi de leur évolution dans le temps.

Cette base de données serait intéressante pour la banque dans la mesure où en plus de donner une vision objective sur les risques encourus par celle-ci, elle permet d'optimiser le dispositif de contrôle existant grâce à une connaissance approfondie des incidents et des causes qui les engendrent.

✓ *Les indicateurs clés de risque (KRI)*

Les indicateurs étant un outil de détection et de prévention des risques doivent également être mis en place afin de garantir le suivi des risques opérationnels et d'anticiper les pertes éventuelles pouvant survenir.

✓ Automatiser la réalisation des certaines tâches sur le système pour les sécuriser et assurer une traçabilité des opérations réalisées et réduire le risque opérationnel généré par les traitements manuels.

✓ *Diffusion d'une culture de risque au sein de la banque*

La culture du risque opérationnel au sein de la banque est d'une importance non-négligeable dans la mesure où celle-ci permet une meilleure gestion du risque opérationnel en impliquant le personnel dans cette gestion.

Pour cela une sensibilisation du personnel ainsi qu'une instauration de la culture du risque opérationnel à tous les niveaux en faisant intervenir tout le personnel dans le processus de gestion seraient fort intéressantes.

✓ *Formation sur le thème*

Il serait souhaitable qu'une formation concernant le risque opérationnel soit proposée pour permettre d'approfondir les connaissances du personnel sur le sujet en question et ainsi une meilleure maîtrise des risques.

Pour que cette formation soit la plus effective possible, elle doit viser deux niveaux de performance :

- Les opérationnels : Cette formation serait destinée aux agents chargés des opérations bancaires ainsi que les nouveaux recrues dans le domaine, elle aura pour objectif d'instaurer une culture d'autocontrôle qui permettra d'éviter un nombre important de risques au quotidien.
- Les contrôleurs opérationnels : Elle concerne les effectifs affectés à la fonction de contrôle et elle a pour objectif de mettre à jour les compétences des contrôleurs et l'actualisation de leurs connaissances en matière de risques opérationnels.

## **Conclusion :**

En conclusion, on peut dire que la cartographie des risques opérationnels que nous avons élaborés au sein de la BADR nous a permis d'avoir une vision globale de l'ensemble des risques qui menacent le processus de crédit documentaire . Cette dernière nous a offert un produit synthétique permettant de relever les insuffisances que présente le dispositif de contrôle des risques.

La cartographie permet d'offrir une représentation globale de l'ensemble des risques qui menacent les activités cartographiées et de relever les zones à risque majeur . Ainsi, les responsables de la gestion des risques pourront prendre les mesures correctrices adéquates pour réduire l'exposition aux risques et améliorer le dispositif de contrôle.

Nous avons proposé ainsi à la fin de notre chapitre des pistes d'amélioration de la pratique existante. L'importance, entre-autres, pour la banque de disposer d'historiques de données de pertes opérationnelles. Ceci permettre à la banque aussi de développer par l'avenir des méthodes plus élaborées, et d'adopter même des mesures avancées.

# **CONCLUSION GENERALE**

Ces dernières années, l'environnement bancaire s'est caractérisé par une sophistication de l'activité et des produits pour répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante. L'activité est focalisée sur une innovation et une croissance débridée au détriment de la fiabilité, ce qui a rendu les banques de plus en plus exposées aux risques, notamment les risques opérationnels.

Ces derniers se caractérisent par leur probabilité de survenance et leur impact sur l'activité bancaire. Ils résultent d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée.

Les pertes ayant pour origine des dysfonctionnements opérationnels témoignent de la gravité de ces risques. C'est ainsi que la gestion des risques opérationnels est devenue un enjeu majeur pour les banques et établissements financiers.

Par conséquent, les banques algériennes doivent mener des réflexions profondes pour une gestion active des risques opérationnels conformément aux standards internationaux en la matière. La législation algérienne prône une gestion des risques en concert avec les dispositifs de contrôle interne et met l'accent sur l'un des outils les plus recommandés actuellement : *La cartographie des risques opérationnels*.

Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés à la cartographie des risques opérationnels qui apparaît comme un outil permettant l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation de risques grevant l'activité bancaire.

Ainsi, l'étude pratique que nous avons menée au niveau de la BADR Banque, nous a permis de prendre connaissance de la manière dont elle gère ses risques opérationnels, de relever les insuffisances liés à la méthode qu'elle applique et de proposer vers la fin des pistes d'amélioration en s'inspirant fortement des développements théoriques que nous avons effectués dans les deux premiers chapitres de ce travail.

Ceci nous a permis de répondre à notre problématique de départ et de proposer quelques recommandations complémentaires qui lui permettront à l'avenir d'adopter des méthodes de gestion plus avancées.

Pour conclure, il est à préciser que la maîtrise du risque opérationnel est l'affaire de tous, et vu l'importance graduelle que sa gestion est en train de prendre ces derniers temps, nous espérons que notre travail servira de base de départ à notre banque, et qu'il pourra être étendu à toutes les structures de celle-ci pour une meilleure gestion des risques opérationnels menaçant son activité et ainsi une meilleure maîtrise de ces derniers.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

### OUVRAGES :

- Ariane CHAPELLE, Georges HÜBNER, Jean-Philippe PETERS, « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier », Edition Larcier, 2005.
- BERNET ROLANDE.L, Principe des techniques bancaires, 25ème édition, Edition Dunod, Paris, 2008.
- Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2008.
- DE MARESCHAL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, Edition Afnor, Paris.
- J.C.AUGROS, M.QUERUEL, « *risque de taux d'intérêt et gestion bancaire* », Economica, Janvier 2000.
- LEGRAND.G et MARTINI.H, Commerce international, 3ème édition, Edition Dunod, paris, 2010.
- SARDI, « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AGFES, Paris 2002.

### MEMOIRES :

- Mémoire de Leila ALTINE, « *Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire à la Société Générale des banques au Sénégal (SGBS)* », CESAG 2010.
- Mémoire de Meriem KENDIL, « **Méthodologie d'Elaboration d'une Cartographie des Risques Opérationnels en Milieu Bancaire Algérien** », ESB 2013.
- Mémoire de Saadi LARDJANE, « **La gestion du risque opérationnel, Cas du processus « Crédit d'investissement » au sein de la CNEP-Banque** », ESB 2014.

### TEXTES REGLEMENTAIRES :

- ✚ Le règlement de la Banque d'Algérie n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;
- ✚ Le règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers ;
- ✚ la décision réglementaire N°16-04 le 22 juin 2016 portant sur la création de la Direction Des Risques ;

## Bibliographie

---

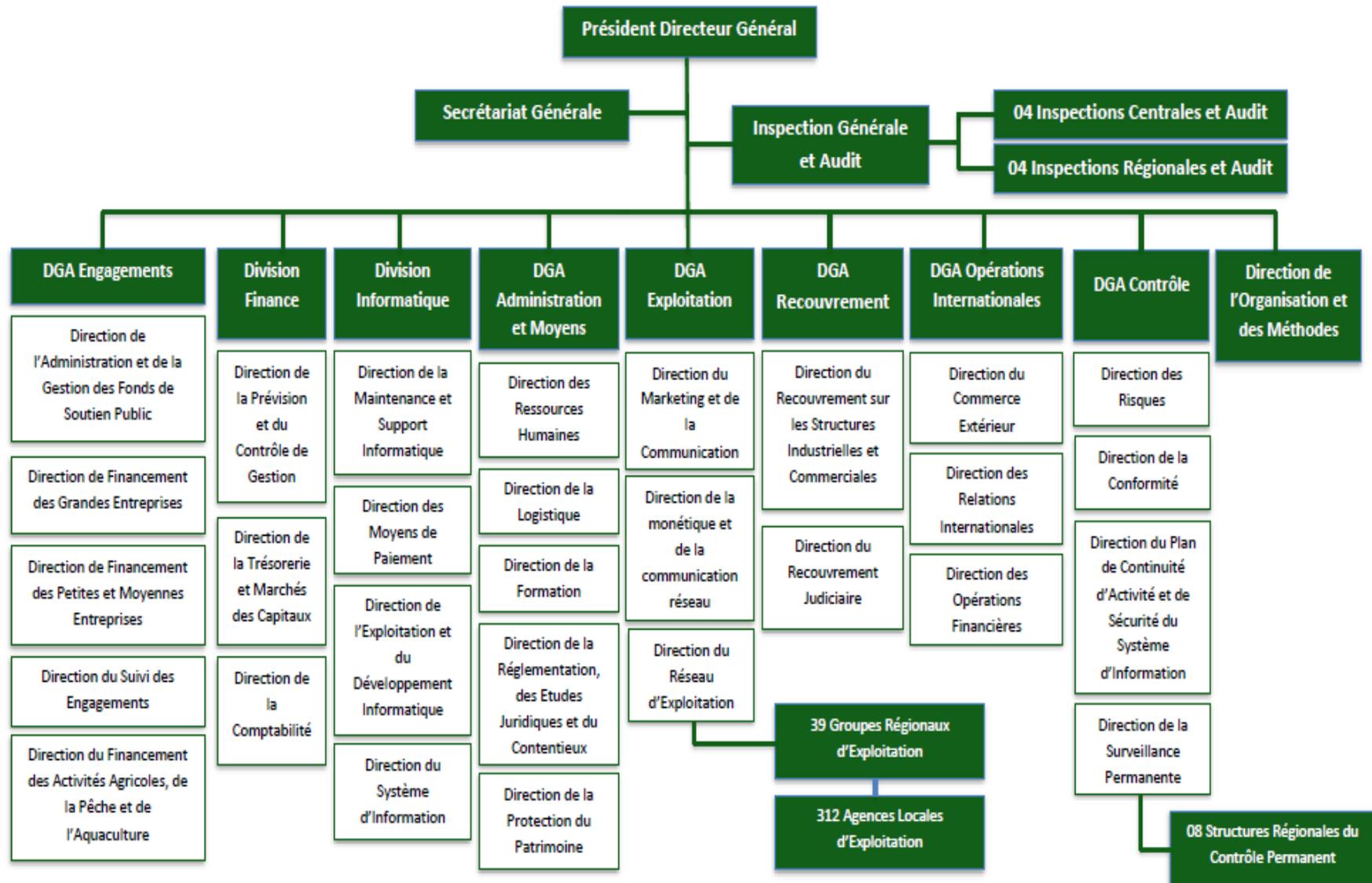
- ✚ La décision réglementaire n° 28.08 du 11-06-2008 concernant le procédure de traitement des opérations de crédit documentaire à l'importation , élaborée et vérifiée par la Direction Générale Adjointe des Opérations Internationales;
- ✚ La décision réglementaire n° 06.14 du 09-04-2014 concernant le procédure de traitement des crédits documentaires à l'importation en l'agence , élaborée et vérifiée par la Direction Générale Adjointe des Opérations Internationales.

### **SITES INTERNET :**

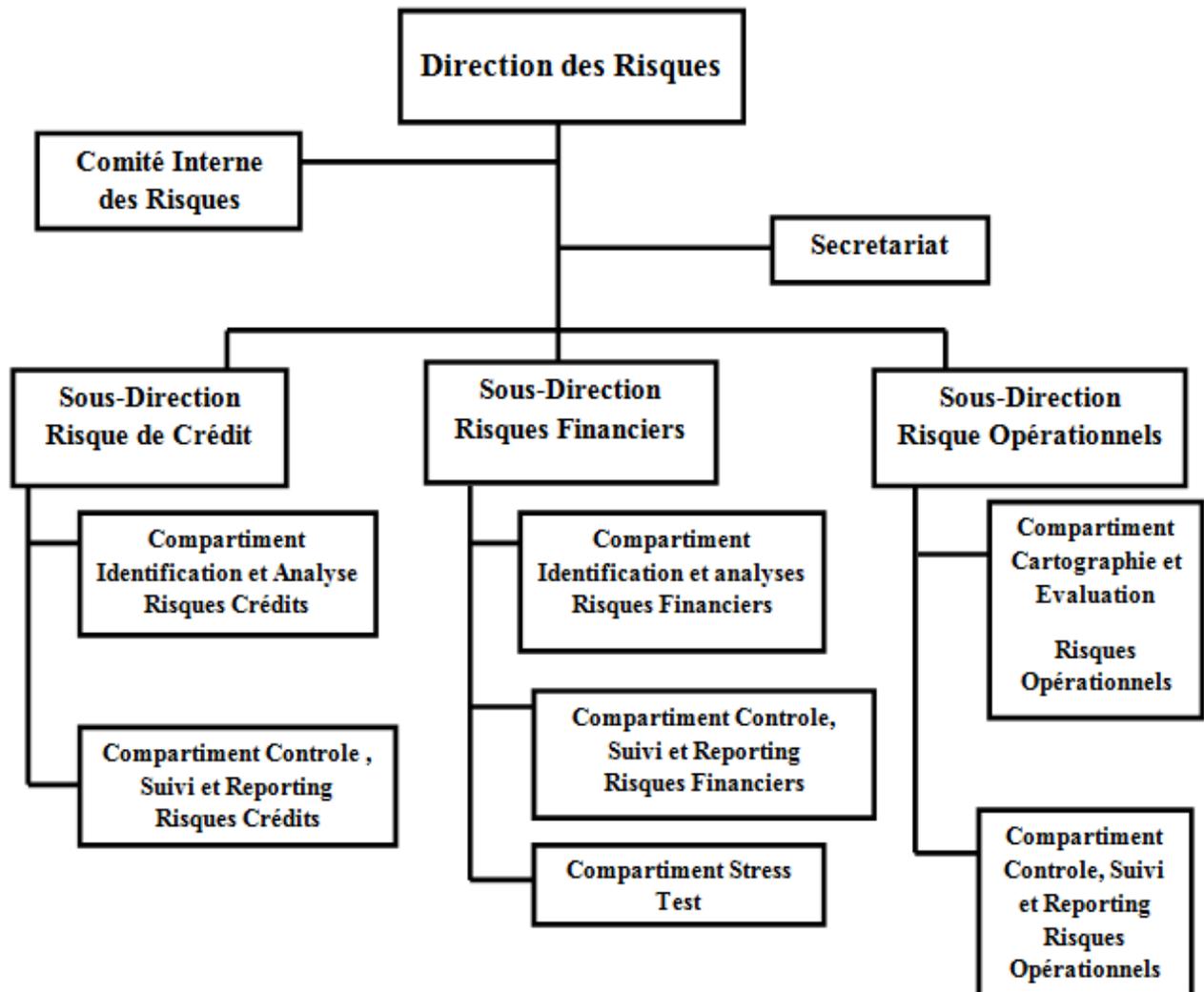
- <http://www.badr-bank.dz/>.
- <http://www.lesechos.fr/> .
- <https://www.bank-of-algeria.dz/>.
- <http://www.memoireonline.com/>.

# **ANNEXES**

# ANNEXE N°1 : Organigramme de la BADR



## ANNEXE N° 2 : Organigramme de la DRR



### ANNEXE N°3 : La nomenclature des risques opérationnels selon Bale II.

Code risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie bâloise)	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie bâloise)	Libellé de l'événement de risque
1	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informatio ns et devoir fiduciaire	Utilisation abusive d'informations confidentielles
			Absence de formalisation des relations et des opérations exigée par la réglementation
			Abus de droit
			Autres causes dues aux Relations clients (à préciser)
			Cautionnement disproportionné ou dolosif
			Clauses ou facturation abusives
			Conception de l'opération, montage contractuel inadéquat
			Immixtion : gestion de fait
			Inadaptation du produit/service aux besoins du client
			Insuffisance dans la centralisation des dysfonctionnements et/ou dans la mise en place des actions correctrices
			Insuffisance de formalisation et / ou non respect des règles relatives aux informations privilégiées et au secret professionnel
			Manquement à un devoir d'informer, de mise en garde ou de conseil prévu dans le contrat
			Non existence de la politique de conflits d'intérêts
			Non respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients
			Non respect des obligations contractuelles
			Non respect des règles d'archivage et de traçabilité
Non respect des règles de compatibilité entre les fonctions exercées au sein du Groupe et/ou à l'extérieur du Groupe			
Non respect des règles de forme ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés			
Non respect de la réglementation relative aux activités Titres			
Non respect ou absence d'une politique de financement de la banque			

			Pratiques de ventes abusives
			Prise de suretés excessives
			Publicité mensongère
			Re/déqualification d'un contrat ou d'une sûreté
			Relation pré-contractuelle et entrée en relation
			Responsabilité du prêteur
			Rotation excessive des comptes clients
			Rupture brutale ou abusive de crédit
			Soutien abusif
		<b>Défauts dans les produits</b>	Mauvaise implémentation des modèles (pricers, ...) et produits défectueux
			Non respect de la procédure de validation des nouveaux produits et nouvelles activités
		<b>Pratiques commerciale s / de places incorrectes</b>	Contrefaçon de marques
			Défaut dans la mise en œuvre de la politique de conflit d'intérêt
			Fraude à la loi
			Infraction à la législation sur la concurrence
			Non respect de la réglementation relative aux moyens de paiement
			Non respect des dispositions légales et réglementaires relatives aux abus de marché.
			Non respect des dispositions législatives et réglementaires et des procédures internes applicables aux opérations complexes, sensibles et transfrontières.
			Non respect des réglementations et des règles internes relatives aux embargos, au gel des avoirs, au financement du terrorisme
			Non respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur
			Non respect des règles liées à la " ségrégation des avoirs des clients "
			Non respect du principe de primauté de l'intérêt du client
			Non respect de la réglementation des changes
			Réglementation professionnelle : non respect des conditions d'exercice des activités
		<b>Sélection, parrainage et exposition</b>	Dépassement de limites d'exposition
			Insuffisance de connaissance des clients
		<b>Services</b>	Défaut d'information sur les produits et défaut de conseil.

		<b>conseils</b>	Non respect de la réglementation en matière de transparence tarifaire
			Non respect de la politique de marge ou des conditions tarifaires
<b>2</b>	<b>Dommages occasionnés aux actifs physiques</b>	<b>Catastrophes et autres sinistres</b>	Autres causes liées à l'indisponibilité des immeubles et infrastructures
			Autres causes naturelles (géologiques, météorologiques)
			Autres dommages causés aux actifs corporels
			Catastrophes naturelles : Incendie/ Inondation...
			Litiges liés aux immeubles et infrastructure
<b>3</b>	<b>Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes</b>	<b>Systèmes</b>	Atteinte involontaire à la sécurité logique
			Autres causes d'origine technologiques(à préciser)
			Défaillance ou indisponibilité d'une ressource (énergie, transport, télécommunication)
			Erreurs de développement
			Inadéquation de ressources informatiques
			Litiges (Technologie)
			Panne système, insuffisance, indisponibilité passagère de ressources informatiques
			Perte ou altération irremédiable de données informatiques (accidentelle)
<b>4</b>	<b>Exécution, livraison et gestion des processus</b>	<b>Admission et documentation clientèle</b>	Absence de documents de décharge
			Absence ou non-exhaustivité des documents légaux
			Défaillance dans la collecte et la conservation des dossiers et des documents relatifs à l'identification des clients
			Défaillance dans la mise à jour des informations et des documents relatifs à l'identification des clients
			Non respect des réglementations et des règles internes relatives à la lutte anti-blanchiment
		<b>Contreparties commerciales</b>	Erreur ou défaillance d'une contrepartie (non client)
			Mauvaise appréciation du risque de contrepartie
			Litiges avec les contreparties
		<b>Fournisseurs</b>	Insuffisance de formalisation des clauses relatives à l'externalisation
			Litiges avec les fournisseurs
			Sous-traitance
		<b>Gestion de comptes</b>	Accès non autorisé aux comptes clients
			Actifs clients perdus ou endommagés par négligence

		<b>clients</b>	Données clients incorrectes
		<b>Saisie, exécution et suivi des transactions</b>	Autres causes dues aux Traitements et Procédures (à préciser)
			Défaillance dans le traitement des réclamations de la clientèle
			Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération
			Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité
			Erreur de manipulation ou de paramétrage d'un modèle / système
			Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux
			Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données
			Erreurs de règlement livraison
			Insuffisances dans la conduite des projets de changement
			Litiges (Processus et Traitements)
			Mauvaise gestion des référentiels
			Non respect de délais ou d'obligations
			Non respect ou mauvaise interprétation des procédures
			Problèmes de communication
		Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information aux activités et produits	
		<b>Surveillance et notification financière</b>	Inexactitudes dans les rapports externes (avec pertes)
Manquement ou non respect des obligations en matière de règles prudentielles			
Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires			
<b>5</b>	<b>Fraude externe</b>	<b>Sécurité des systèmes (fraude externe)</b>	Malveillance informatique (virus, destruction de fichiers, piratages...)
			Vol et Divulgence de données
		<b>Vol et fraude (externe)</b>	Autres fraudes externes
			Contrefaçon de documents
			Falsification de chèques
			Effets non causés- Tirages croisés
			Fraudes relatives aux cartes bancaires
Vol / Hold-up / agressions			

<b>6</b>	<b>Fraude interne</b>	<b>Activité non autorisée</b>	Dysfonctionnement des organes sociaux (compte propre ou client)
			Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle)
			Transactions non notifiées (intentionnellement)
		<b>Vol et fraude (interne)</b>	Abus de biens sociaux (auteur ou complicité)
			Autres fraudes internes
			Contrefaçon de documents
			Corruption (auteur ou complicité)
			Destruction malveillante de biens
			Détournement de biens/Abus de confiance/Escroquerie
			Falsification de chèques
			Fraude / Fraude au crédit / Dépôts sans valeurs
			Fraude fiscale / évasion (délibérée)
			Fraude mixte
			Insuffisance de formalisation et/ou non respect de*s règles déontologiques relatives aux avantages (cadeaux et aux invitations reçus et donnés)
			Insuffisance de formalisation et/ou non-respect des règles en matière de transactions personnelles pour les personnes concernées.
			Trafic de devises
			Usurpation de compte / d'identité / etc
Vol / extorsion / détournement de fonds / Vol qualifié			
<b>7</b>	<b>Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail</b>	<b>Egalité et discrimination</b>	Tous types de discrimination
		<b>Gestion des ressources humaines</b>	Autres problèmes liés à la gestion des ressources humaines
			Inadaptation de la politique de rémunération variable
			Insuffisance de formalisation et / ou non respect des dispositions relatives à la protection de la vie privée des collaborateurs de l'entreprise
			Marchandage et prêt de main d'œuvre illicite
			Non respect des dispositions relatives à la cybersurveillance
			Non respect des obligations réglementaires en matière de formation aux règles de Conformité des

			collaborateurs.
			Problèmes d'effectifs, turnover excessif
			Risque de départ groupé
		<b>Relations de travail</b>	Dédommagements liés au contrat de travail (rémunération, avantages, licenciements...)
			Grève, contestation syndicale
			Litiges avec les employés / Indemnisation du personnel
			Non respect des procédures légales de consultation et délit d'entrave
		<b>Sécurité du lieu de travail</b>	Non respect des règles de santé et de sécurité sur le lieu de travail
			Responsabilité civile (chute,...)

# Table des Matières

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur le commerce extérieur et les risques bancaires .....</b>	<b>4</b>
Introduction : .....	5
Section I : Présentation du commerce international .....	6
1 Les moyens de paiements à l'international : .....	6
1.1-Les moyens de paiement simple : .....	6
1.1.1- Le chèque : .....	6
1.1.2- Le virement international : .....	7
1.1.3- Les effets de commerce : .....	7
a La lettre de change : .....	7
b Le billet à ordre .....	8
c Le warrant .....	8
1.2-Les techniques d'encaissement documentaire : .....	8
1.2.1- Le crédit documentaire: .....	8
1.2.2 -La remise documentaire.....	8
2 Les documents du commerce extérieur.....	9
2.1 Les documents de prix : .....	9
a la facture pro-forma:.....	9
b La facture définitive (commerciale) : .....	9
c La facture consulaire : .....	10
2.2 Les documents de transport .....	10
a Le connaissement maritime (bill of lading) .....	10
b La lettre de transport aérien (LTA) .....	10
c Le duplicata de la lettre de voiture internationale (DLVI).....	11
d La lettre de transport routier (LTR).....	11
e Document de transport combiné ( Multimodal).....	11

2.3 Les documents d'assurances .....	11
a La police flottant ou police d'abonnement.....	11
b La police au voyage.....	11
2.4 Documents divers .....	11
a Les documents douaniers .....	12
b Listes de colisage et de poids .....	12
c Le certificat d'origine.....	12
d Le certificat sanitaire .....	12
e Le certificat de provenance .....	12
3 Les Incoterms (International commercial terms) : .....	12
Section II : Le crédit documentaire .....	14
1 Les intervenants dans le crédit documentaire : .....	15
a Le donneur d'ordre (acheteur- importateur) : .....	15
b La banque émettrice : .....	15
c La banque notificatrice : .....	15
d Le bénéficiaire : .....	15
2 Les formes de crédit documentaire: .....	15
a Le crédit documentaire révocable .....	15
b Le crédit documentaire irrévocable.....	15
3 Les crédits documentaires spéciaux:.....	16
a Le crédit revolving .....	16
b Le crédit red clause .....	16
c Le crédit transférable.....	16
d Le crédit adossé (Back to Back).....	17
4 Les modes de réalisations du crédit documentaire: .....	17
a Le crédit réalisable par paiement à vue .....	17
b Le crédit réalisable par paiement différé.....	17

c	Le crédit réalisable par acceptation de traite .....	17
d	Le crédit réalisable par négociation .....	17
5	Mécanisme de déroulement d'un de crédit documentaire :.....	18
	Section III : Les risques bancaires.....	19
1	Le risque crédit : .....	20
2	Le risque marché :.....	20
3	Risque opérationnel : .....	21
4	Les autres risques :.....	21
	Conclusion :.....	23
	<b>Chapitre II : Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels</b>	<b>24</b>
	Introduction :.....	25
	Section I : Définitions et caractéristiques des risques opérationnels .....	26
1	Définition du risque opérationnel .....	26
1.1	Définition selon bale II:.....	26
1.2	Définition du CRBF: .....	26
1.3	Définition de la Banque d'Algérie : .....	27
2	Caractéristiques du risque opérationnel .....	27
3	Classification des risques opérationnels selon Bâle II:.....	28
3.1	Classification par type d'évènement : .....	28
3.2	Par type d'activité : .....	29
4	Risque spécifiques: .....	31
4.1	Risque d'image : .....	31
4.2	Les risques humains : .....	31
4.3	Les risques juridiques : .....	31
4.4	Les risques stratégiques : .....	31
4.5	Les risques systémiques : .....	31
	Section II :Le cadre réglementaire du risque opérationnel .....	32

1	Réglementation prudentielle internationale .....	32
1.1	Présentation des accords de Bâle .....	32
2	Détermination des Exigences en Fonds Propres : .....	35
2.1	L'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA) : .....	36
2.2	L'approche standard (Standard approach-SA) : .....	36
2.3	L'approche avancée (Advanced Measurement Approaches – AMA) : .....	37
3	Réglementation prudentielle Nationale.....	38
3.1	Règlement Banque d'Algérie n°11/08 du 28 Novembre 2011 Portant sur le Contrôle Interne des Banques et Etablissements Financiers : .....	38
3.2	Règlement Banque d'Algérie n° 14/01 du 16 Février 2014 Portant Coefficients de Solvabilité Applicables aux Banques et Etablissements Financiers.....	39
Section III : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels .....		40
1	Généralités sur la cartographie des risques:.....	40
1.1	Définition de la cartographie des risques: .....	40
1.2	Les types de la cartographie des risques : .....	41
1.3	Les objectifs de la cartographie des risques: .....	42
1.4	Les caractéristiques d'une cartographie des risques : .....	42
2	Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques:.....	42
2.1	Les différentes approches de la cartographie des risques : .....	42
2.2	Une méthodologie en cinq étapes:.....	44
2.2.1.	Déterminer le couple processus/risque à évaluer : .....	44
2.2.2.	Identifier et analyser les risques inhérents : .....	45
2.2.2.1.	Identification des risques : .....	45
2.2.2.2.	Etape d'analyse : .....	46
2.2.3.	Apprécier le dispositif de maîtrise des risques/ évaluer le risque net : .....	47
2.2.4.	Classification des risques et formalisation de cartographie : .....	48
2.2.5.	Mise en place d'un plan d'action : .....	48
2.2.6.	Actualiser la cartographie : .....	49

Conclusion :.....	49
<b>Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire .....</b>	<b>50</b>
Introduction :.....	51
Section I : Présentation de la Banque d’Agriculture et de Développement Rural (BADR) ....	52
1 Présentation de la BADR:.....	52
1.1. Cadre historique et évolution :.....	52
1.2. Les missions et les activités de la BADR :.....	54
2 La BADR en quelques chiffres:.....	54
2.1 L’octroi des crédits :.....	55
2.2 La collecte des dépôts :.....	56
3 Présentation de la direction des risques DDR( 165):.....	57
3.1 Missions générales et activités: .....	57
3.2 Missions générales et activités de la sous-direction Risques Opérationnels :.....	58
Section II : Cartographie des risques operationnels liee au processus du credit documentaire	59
1 Identification des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire à l'importation. ....	59
1.1.Modélisation de l’activité et description des processus : .....	59
1.2.Identification des risques opérationnels liés a chaque étape du processus Credoc :.....	62
2 Évaluation des risques identifiés :.....	66
3 Interprétation des résultats des évaluations obtenues .....	75
3.1 Représentation consolidée des résultats .....	76
3.2 Représentation des résultats de consolidation : .....	77
4 Présentation et analyse de la matrice des risques.....	79
5 Traitement des risques : .....	80
6 Recommandations :.....	82
Conclusion :.....	84

<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>90</b>