



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIE AU PROCESUS DOCUMENTAIRE

**CAS : la banque d'Agriculture et développement
rural**

Présenté par:
Rchedi lylia

Encadré par:
Namissi Sihem

Etudiant(e) parrainé(e) par : la Banque D'Agriculture et Développement rural

Remerciements

En tout premier lieu, nous remercions ALLAH de nous avoir donné la volonté et le courage pour la réalisation de ce travail.

En second lieu, nos profonds remerciements vont à notre encadreur Mme NAMISSI SIHEM pour son aide précieuse, sa patience, et ses conseils pertinents qui nous ont permis l'achèvement de ce travail malgré les difficultés rencontrées.

Nous remercions également notre promoteur Mme OUAICHOUCHE Rahima pour son suivi durant la période de stage au sein des services de la **BADR**, sous direction du Risque opérationnel.

À tous nos enseignants de l'IFID, merci pour votre excellente formation, certains nous ont vraiment marqués.

Nos remerciements sont destinés aussi aux membres du jury qui accepteront de corriger ce travail et de nous enrichir avec leurs remarques ainsi que leurs suggestions

Dédicace

Je dédie ce travail à :

A mes chers parents

*Qui n'ont jamais cessé, de me soutenir et de m'encourager pour puisse atteindre mes
objectifs*

A mes sœurs, Wafia et Meriem, et leurs conjoints

A mes frères, Mouloud et Chems el Din

Pour ses soutiens moral et leurs conseils tout au long de mes études

A mon fiancé El fatmi Imad

Pour son soutien et sa patient

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre I : Généralités sur le commerce extérieur et les risques bancaires	
Section I : les fondements du commerce extérieur	5
Section II : Le crédit documentaire	13
Section III : Généralité sur les risques bancaires	18
Chapitre II : la gestion des risques opérationnels	24
Section I : présentation de la réglementation prudentielle	26
Section II : généralité sur le risque opérationnel	32
Section III : dispositif de la gestion des risques opérationnels	39
Chapitre III : cas pratique au niveau de la BADR	
Section I : Présentation de la structure de parrainage	53
Section II : La mise en place d'une cartographie des risques pour le processus du crédit documentaire au sein de la BADR.....	57
CONCLUSION GENERALE	80
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXES	83

LISTE DES ABREVIATION

ALE : Agence Locale d'Exploitation

AMA: The Advanced Measurement Approach

BA : La Banque d'Algérie

BADR : Banque de l'Agriculture et Développement Rural

BEF : Banques et Etablissement Financiers

BIA : Basic Indicators Approach

BM : la Banque Mondiale

BNA : La Banque National d'Algérie

BRI : Banque Des Règlement Internationaux

CCI : Chambre de Commerce Internationale

CIB: **Corporate** and investment Banking

CRBF : Comité de la réglementation bancaire et financière

Crédoc : Crédit Documentaire.

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations

DA: Dinar Algérien

DDR : La Direction des Risques

DMR : Dispositif de Maitrise des Risques

DOI : Division des Opérations Internationales

FMI : Fond monétaire international

IBFS : International Banking and Financial Services

IFACI : Institut Français d'Audit et de Contrôle

ISO: Organisation internationale de Normalisation

KRI: **Key** Risk Indicators

LTA : La lettre de transport aérien

LTR :La lettre de transport routier

PCA : Plan de continuité de l'activité

RCSA: Risk Control self-Assessment

OMC : **Organisation mondiale du commerce**

PREG : Provision Retenue En Garantie

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

Numéro	Titre	Page
Graphique N° 1	Le radar de la combinaison risque brut/risque net	74
Graphique N° 2	Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape de processus crédit documentaire	76
Graphique N° 3	Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus crédit documentaire.	76

LISTE DES GRAPHE

Numéro	Titre	Page
---------------	--------------	-------------

LISTE DES TABLEAU

Numéro	Titre	Page
Tableau N° 1	Classification des incoterm par groupe	8
Tableau N° 2	Présentatifs des lignes métiers définis par Bâle II.	37
Tableau N° 3	Exemple d'évaluation de la fréquence du risque.	43
Tableau N° 4	Exemple d'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.	43
Tableau N° 5	Critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques.	44
Tableau N° 6	Facteur Bêta par ligne d'activité-Approche standardisée.	46
Tableau N° 7	Résultat d'identification des risques bruts pour le processus crédit documentaire .	60
Tableau N° 8	Table d'évaluation de la probabilité de survenance.	62
Tableau N° 9	Table d'évaluation de l'impact financier.	62
Tableau N° 10	Résultat de l'évaluation de l'impact et de la fréquence des risques liées au processus.	63
Tableau N° 11	Table de cotation des combinaisons fréquence/ impacte	65
Tableau N° 12	Résultats de l'évaluation qualitative et quantitative des risques bruts.	65
Tableau N° 13	Table d'évaluation des contrôles existant.	67
Tableau N° 14	Résultat de l'évaluation qualitative et quantitative des contrôles existants.	67
Tableau N° 15	Tableau de notation des risques nets.	71
Tableau N° 16	Résultat de l'évaluation qualitative et quantitative des risque net	72
Tableau N° 17	Taux de couverture et de concentration pour les étapes de processus de crédoc.	75
Tableau N° 18	Le choix des indicateurs (KRI : Key Risk Indicator).	77

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1	Les incoterms maritimes	9
Figure N° 2	Les incoterms routiers	9
Figure N° 3	Les incoterms aériens	9
Figure N° 4	Circuit d'un credoc	18
Figure N° 5	Les trois piliers de Bâle II.	29
Figure N° 6	Intégration des approches Botton up & top down.	40
Figure N° 7	Schéma illustratif d'un processus.	42
Figure N° 8	Représentation schématique des risques brut et net dans la matrice fréquence/impact	45
Figure N° 9	Organigramme de la BADR	54
Figure N° 10	Organigramme de la DDR	56
Figure N° 11	Représentation schématique de déroulement du Credoc	58
Figure N° 12	Matrice de classification des risques nets	71



**INTRODUCTION
GENERALE**

INTRODUCTION GENERALE

L'économie mondiale a connu plusieurs changements surtout après la globalisation mondiale. Ce changement est une source génératrice de risques qui affectent directement l'environnement bancaire, ce qui rend les banques de plus en plus exposées à une diversité de risques qui nuisent à leurs activités, ainsi qu'à leurs positionnements sur le marché financier.

L'avalanche des événements financiers qui ont bouleversé le système bancaire de la carte financière internationale, la chute de la rentabilité des banques ,et la faillite de certains groupes financiers géants ont été des signaux d'alarme qui ont attiré l'attention des autorités afin de prendre conscience de la nécessité de la mise en place d'une réglementation prudentielle qui œuvrera pour la stabilité et la sécurité du système financier.

« Quel est le point commun entre une gigantesque escroquerie pyramidale qui s'élève à 50 milliards d'unités monétaires, un piratage de données, une erreur de saisie, ou encore une fraude engageant des pertes souvent irrécupérables? »¹

Tous ces événements non exhaustifs font partie de ce que l'on appelle le risque opérationnel.

Pour l'Algérie, 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 oblige les banques à mettre en place des systèmes de mesures et de surveillance des risques et met l'accent sur la nécessité de disposer d'une cartographie des risques. Ensuite au 16 février 2014 le nouveau règlement n°14-01 a incité les banques à intégrer ce risque dans le calcul des fonds propres réglementaires nécessaires pour la couverture des risques.

Problématique de la recherche :

Pour le développement de notre mémoire, nous jugeons utiles de poser la problématique suivante :

«quelle est la démarche de gestion des risques opérationnels adoptée par la BADR ? ».

De cette question centrale découle une série de questions subsidiaires :

- ✓ Quels sont les différents types de risques contraignant l'activité bancaire ?
- ✓ Comment peut-on identifier mesurer et évaluer les risques opérationnels ?
- ✓ Quelle est l'outil de gestion des risques opérationnels adoptée par la BADR ?

¹Christian Marty, «le risque opérationnel au sein des Banques» , mémoire de recherche ,ESGF ,Paris,2009.

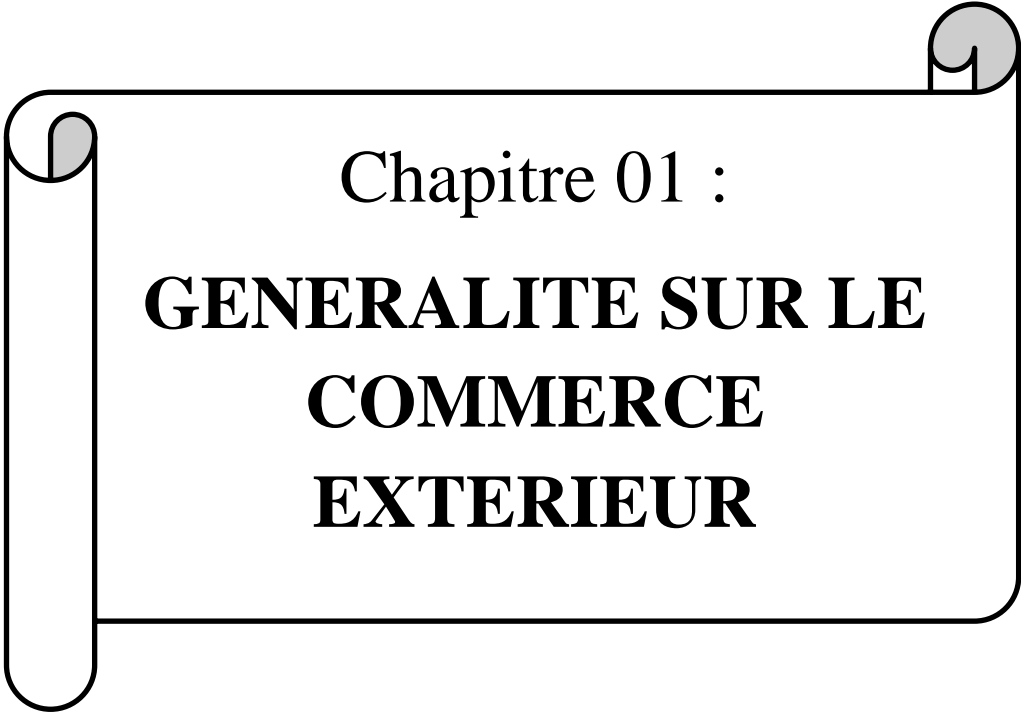
INTRODUCTION GENERALE

Plan de travail :

Pour bien structurer notre travail, nous l'avons subdivisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé «généralité sur le commerce extérieur et risque bancaire »,
- Le deuxième chapitre intitulé « la Gestion des risques opérationnels »,

Le troisième chapitre sera consacré à présenter une étude de cas au sein de la BADR.



Chapitre 01 :

**GENERALITE SUR LE
COMMERCE
EXTERIEUR**

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

Après la seconde guerre mondiale, les échanges internationaux ont connu une croissance exponentielle, dans tous les secteurs, sous l'égide des institutions internationales dites de Bretton Wood que sont le FMI (Fond Monétaire International, 1944), la Banque Mondiale (1945) et le GATT (général agreement on tariff and Trade, 1947). Ces institutions ont permis de reconstruire les Etats dévastés par la guerre et ont favorisé l'expansion du libre-échange entre Etats ainsi que la multinationalisation des firmes.

On peut constater que le volume et la valeur des échanges commerciaux internationaux des marchandises qui n'ont cessé d'augmenter.

Cependant, cette évolution du commerce extérieur est accompagnée d'un accroissement des risques afférents au dénouement des opérations transfrontalières. Ces risques sont nés notamment de l'éloignement géographique, des diversités culturelles, juridiques, réglementaires et de l'incertitude et la méfiance des parties concernées.

Pour pallier à ces risques et sécuriser au mieux les acteurs du commerce international, les banques ont essayé de trouver divers technique de paiement internationaux, telles que les remises documentaires et les crédits documentaires, virement à international.

Ce chapitre est réparti en trois sections :

- **Une première section intitulée.** : «LES FONDEMENTS DU COMMERCE EXTÉRIEUR» où nous mettons l'accent la définition, le cadre réglementaire et moyen de paiement utilisé dans le commerce extérieur.
- **Une seconde section intitulée** : «LE CRÉDIT DOCUMENTAIRE»
- **Une troisième section intitulée** : «GENERALITE SUR LES RISQUES BANCAIRE », là où nous allons aborder les différents risques menacent l'activité bancaire.

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

SECTION 01 : LES FONDEMENTS DU COMMERCE EXTÉRIEUR.

Le commerce international correspond à l'ensemble des flux de marchandises (biens) et de services de capitaux entre les espaces économiques de nationalités différentes. Les flux de services sont pris en compte dans la mesure où leurs parts progressent rapidement dans les échanges internationaux (notamment le transport, le tourisme, et les services aux entreprises).

Le besoin d'échanger les biens, les services et les capitaux au-delà des frontières est né de la diversité des richesses entre les différents pays, qui s'est développé notamment suite à la réduction des mesures protectionnistes sur les échanges de biens et services.

Cette évolution du commerce international s'est accompagnée d'une progression des risques que les acteurs concernés prennent lors de la réalisation de leurs opérations. Afin de limiter l'occurrence et l'impact de ces risques, les banques ont un rôle capital notamment via les mécanismes de paiement

1. LES DOCUMENTS DU COMMERCE EXTERIEUR :

L'importance de l'utilisation des documents dans le commerce extérieur émane des risques afférents à cette activité. En effet l'activité de commerce extérieur doit disposer de moyens qui lui sont spécifiques. Les documents utilisés, sont bien distincts de ceux utilisés lors des transactions locales se déroulant dans un même espace douanier et ce, afin d'asseoir la confiance et permettre l'accomplissement de toutes les formalités. Compte tenu de l'importance de ces documents, il nous a paru utile de présenter les plus usités d'entre eux².

1.1. Les documents de prix :

Les documents de prix permettent d'avoir des informations afférentes à :

- La marchandise : quantité, nature, poids, composition etc .
- Les acteurs concernés notamment le vendeur et l'acheteur : raison sociale, registre de commerce etc.

Il existe différents types de factures, on peut citer : La facture pro forma, la facture commerciale, la facture consulaire et la facture douanière

➤ **Facture pro forma :**

Une facture pro forma est un document commercial non comptable qui fait office d'évaluation du montant (devis) qui sera facturé au client, sous réserve que ce dernier accepte les conditions incluses dans cette facture

➤ **La facture commerciale (définitive) :**

Elle est établie par les fournisseurs (vendeurs) après la concrétisation du contrat commercial avec l'acheteur (vente effective de la marchandise)

Elle comporte des indications sur les noms et adresses du vendeur et de l'acheteur, la nature, la qualité, le

² Guide du commerce extérieur, attijariwafabank, 2010, p 13

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

prix total, le poids total

➤ **La facture consulaire :**

C'est une facture commerciale établie par le vendeur et visée par le consulat du pays de l'importateur. Elle atteste que le fournisseur est bien établi dans la circonscription territoriale contrôlée par ce consulat, ainsi que les prix facturés sont les prix pratiqués dans le marché du pays du fournisseur.

➤ **La facture douanière :**

Elle répond au même besoin que la facture consulaire et est établie sur des formulaires spéciaux. Elle ne comporte, cependant, pas la signature du consul ou le cachet de la douane.

Signée par le vendeur, elle peut être contresignée par l'exportateur suivant les normes exigées par les services douanes du pays importateur

1.2. Les documents de transport (expédition) :

Les documents de transport constituent des éléments fondamentaux qui assurent la prise en charge de la marchandise par le transporteur. Ces documents différents selon le mode de transport utilisé pour l'acheminement de la marchandise en question.

➤ **Le connaissement maritime (bill of lading) :**

Le connaissement maritime est un document établi par une compagnie de transport maritime ou tout autre organisme qui se charge de transporter la marchandise du port d'embarquement au port de destination

➤ **La lettre de transport aérien (air way bill) LTA :**

Toute marchandise expédiée par avion doit être attestée par une lettre de transport aérien « LTA ». La LTA est un récépissé d'expédition non négociable, car elle est nominative de plus elle ne représente pas un titre de propriété.³⁵ Dès l'arrivée des marchandises à l'aéroport, la compagnie aérienne adresse un avis d'arrivée au propriétaire de celles-ci, qui ne peut les retirer qu'après présentation de la LTA.

➤ **La lettre de transport routier (truck waybil) 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. Comme pour la LTA, la LTR atteste d'une part la prise en charge de la marchandise en bon état et d'autre part son expédition effective dès la signature par le transporteur. La LTR n'est pas négociable et ne constitue pas un titre de propriété

➤ **Le duplicata de lettre de voiture international (DLVI) :**

C'est un récépissé d'expédition de marchandise par la voie ferroviaire (convention Internationale de Rome 1933). Ce document est constitué de six feuilles dont l'un, timbré à date de la gare de départ, porte la surcharge « duplicata de lettre de voiture » et constitue la preuve de l'expédition de la marchandise.

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

1.3 Les documents d'assurances :

Causé par l'éloignement géographique, les marchandises expédiées peuvent être exposées à divers risques soit des risques propres aux marchandises (endommagement, avaries ect.) ou des risques exogènes (grèves, émeutes ect.)

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

➤ La police d'assurance

Il s'agit d'un contrat établi entre l'assureur et l'assuré, fixant les obligations de chacun. Cette police peut-être³:

- **La police au voyage** : couvre une expédition donnée, pour un trajet bien déterminé.
- **La police à alimenter** : couvre plusieurs expéditions de marchandise de même nature pour une durée indéterminée.
- **La police flottante ou d'abonnement** : couvre toutes les expéditions d'un même exportateur, et ce quels que soient les marchandises et les modes de transport utilisés.
- **La police tierce- chargeur** : souscrite par un transitaire ou un transporteur, couvre les marchandises que les chargeurs demandent d'assurer pour leur compte. C'est un cas de figure très fréquent en transport aérien.

➤ Le certificat d'assurance

Ce document atteste l'existence d'une police d'assurance pour les marchandises concernées.

2. LES REGLES QUI GOUVERNENT LE COMMERCE EXTERIEUR :

2.1. Les Règles et Usances Uniformes (RUU) :

Se sont un ensemble de règles utilisées notamment pour les lettres de crédit de la Chambre de commerce internationale (CCI/ICC). Les RUU sont utilisées par les banques et commerçants dans plus de 175 pays. Opérant dans le domaine international

La première version des RUU date de 1922 , puis en 1993, la Commission bancaire de la CCI a procédé à la révision des RUU 500, actuellement nous sommes à la sixième édition il s'agit de la publication n° 600 de la CCI entrée en vigueur le 1er juillet 2007^(*). Les principales modifications de cette nouvelle version des RUU consistent en une simplification des principes applicables, le nombre d'articles des RUU ayant d'ailleurs été réduit de 49 à 39.

2. 2. Les incoterms :

Pour éviter les litiges entre acheteur et vendeur, les incoterms représentent une codification

³ Mémoire BOUCHATAL (Sabiha) : *Le commerce international : paiement, financement et risques y afférant*, BOUCHATAL (Sabiha) , Ecole Supérieur des Banques, Alger, 2003, P.8.

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

universelle quia été mise en place afin de standardiser et d'harmoniser les pratiques commerciales internationales et de lutter contre d'éventuels différends et de définir les droits et les obligations des importateurs et exportateurs dans les échanges internationaux

2.2.1. Définitions des Incoterms⁴ :

Les Incoterms résultent d'une codification des modalités d'une transaction commerciale mise en place par la Chambre de Commerce Internationale. Chaque modalité est codifiée par trois lettres et est indissociable du lieu de livraison auquel elle s'applique.

Le but des Incoterms est de fournir une série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus couramment utilisés en commerce extérieur. Ces termes définissent les obligations du vendeur et de l'acheteur lors d'une transaction commerciale. Ils concernent essentiellement les obligations des parties à un contrat de vente, en ce qui concerne la livraison de la marchandise vendue, la répartition des frais et des risques liés à cette marchandise, ainsi que la charge des formalités d'export et d'import.

Les incoterms précisent donc⁵ :

- ✓ le transfert de frais : jusqu'où le vendeur supporte-t-il les frais d'acheminement ? Dans une vente internationale, l'acheminement de la marchandise nécessite fréquemment plusieurs transports, des dédouanements aussi bien à l'import qu'à l'export, des chargements et des déchargements ;
- ✓ le transfert de risques : jusqu'où les risques sont-ils encourus par le vendeur ? Les rédacteurs des incoterms ont été assez prudents pour ne pas évoquer le transfert de propriété.

Les incoterm sont au nombre de 11, regroupés en 4 groupes distincts qui permettent de comprendre les obligations réciproques des deux parties.

Tableau N° 1 : classification des incoterm par groupe

Groupe Départ E	<ul style="list-style-type: none">• EXW (ex-Works)
Groupe Transport principal non acquitté F	<ul style="list-style-type: none">• FCA (Free Carrier)• FAS (Free Alongside Vessel)• FOB (Free on Board Vessel)
Groupe Transport principal acquitté C	<ul style="list-style-type: none">• CFR (Cost & Freight)• CIF (Cost, Insurance & Freight)• CPT (Carriage Paid To)• CIP (Carriage & Insurance Paid To)
Groupe Arrivé D	<ul style="list-style-type: none">• DAT (Delivered At Terminal)• DAP (Delivered At Place)

(*) Dominique Doise, « La révision 2007 des Règles et usances uniformes relatives aux Crédits Documentaires (RUU 600) / The 2007 Revision of the Uniform Customs and Practice for Documentary Credits (UCP 600) »

⁴ Mémoire « Le Financement et le Risque du Commerce Extérieur », HANNACHI Mehdi Et HELLAL Karim.

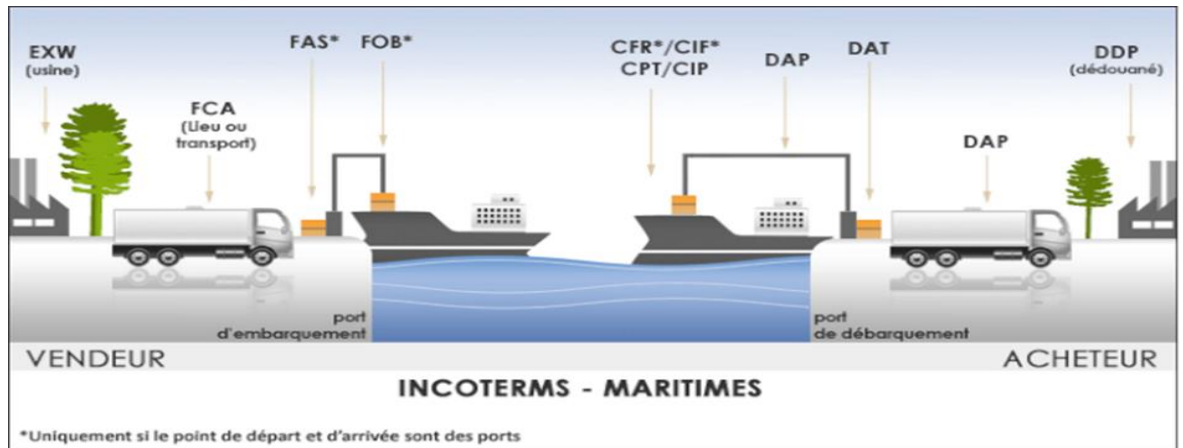
⁵ Désiré Loth « l'essentiel du commerce international » page 15

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

- DDP (Delivered Duty Paid)

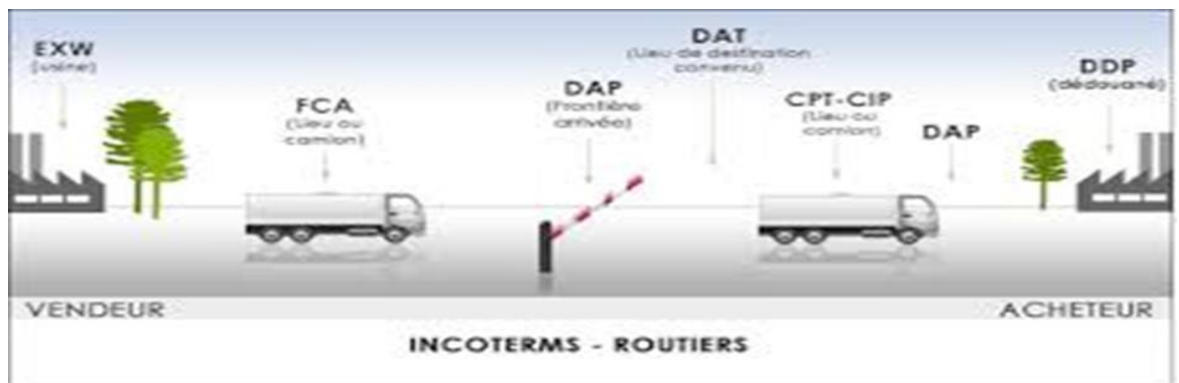
Source: Désiré Loth « L'Essentiel des techniques du commerce international » page 16

Figure N° 1 : les incoterms maritimes.



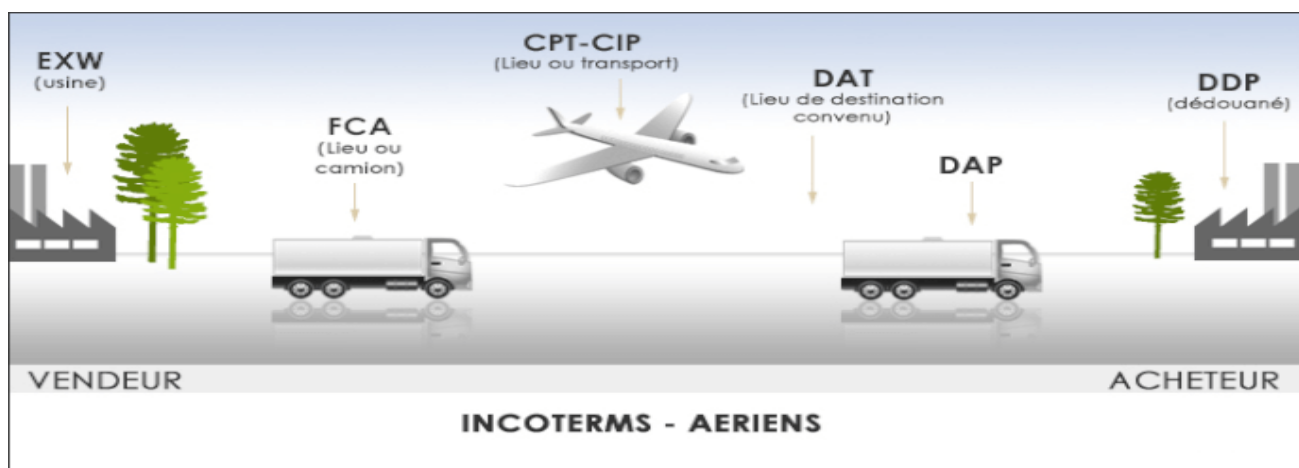
Source : <https://international-pratique.com/incoterms-2020-synthese-schemas/>

Figure N° 2 : les incoterms routiers



Source : <https://international-pratique.com/incoterms-2020-synthese-schemas/>

Figure N° 3 : les incoterms aériens



Source : <https://international-pratique.com/incoterms-2020-synthese-schemas/>

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

3. LES INSTITUTIONS ET LES ORGANISATIONS DU COMMERCE INTERNATIONAL :

3.1. La Chambre de Commerce international (CCI) :

Fondée en 1919, la chambre de commerce international est une organisation non gouvernementale agissant aux services des milliers d'affaires internationales. Elle rassemble des milliers de groupements économiques et d'entreprises aux intérêts internationaux dans plus de 130 pays. La mission de la CCI est de promouvoir le commerce et l'investissement internationaux. Elle établit les règles qui régissent les échanges commerciaux internationaux. Elle offre des services pratiques essentiels⁶.

Par ailleurs, l'une des tâches principales de la CCI est de faciliter les échanges commerciaux internationaux et contribuer ainsi au développement du commerce international

Par ce fait, la CCI organise des conférences, des séminaires de formation et de nombreuses réunions spécialisées.

3.2. Le Fonds monétaire international (FMI) :

C'est une institution internationale chargée de promouvoir la coopération monétaire internationale, garantir la stabilité financière, faciliter les échanges internationaux, contribuer à un niveau élevé d'emploi, à la stabilité économique et faire reculer la pauvreté. Le Fonds monétaire international est en particulier chargé de la gestion des crises financières. Il endosse également la responsabilité de la stabilité du Système monétaire international (SMI)

3.3. La Banque mondiale (BM) :

C'est une institution spécialisée de l'Organisation des Nations unies (Onu). Elle peut être vue comme une coopérative où les actionnaires sont les 187 pays membres. Siégeant à Washington, le président est élu pour cinq ans par le Conseil des administrateurs de la Banque. Le principal rôle de la BM est d'aider financièrement les pays en voie de développement sur les thématiques de l'éducation, de l'agriculture, de l'industrie et de la santé.

3.4. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) :

C'est la seule organisation internationale qui s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays. Au cœur de l'Organisation se trouvent les Accords de l'OMC, négociés et signés par la majeure partie des puissances commerciales du monde et ratifiés par leurs parlements. Le but est d'aider les producteurs de marchandises et de services, les exportateurs et les importateurs à mener leurs activités.

4. LES MOYENS DE PAIEMENTS A L'INTERNATIONAL:

⁶ <http://www.iccwbo.org/about-icc/> consulté le 25/10/2020 à 09h14.

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

Pour la sécurité des opérateurs, diverses techniques de paiement et des instruments financiers ont été mis en place. Le choix des moyens de paiement est tributaire de plusieurs facteurs notamment :

- ✓ La connaissance du client : c'est la relation de confiance entre les différentes parties au contrat ;
- ✓ Le pays destinataire : c'est la situation du pays de l'acheteur, notamment la situation politique, géographique, économique et sociale ;
- ✓ La nature de la marchandise : c'est les caractéristiques spécifiques de la marchandise notamment la possibilité de revente en cas de défaillance du client.

4.1. Les instruments de paiement

Parmi les instruments de paiement on cite notamment :

4.1.1. Le virement bancaire : Un virement bancaire est une opération d'envoi (transfert) ou de réception (rapatriement) d'argent entre deux comptes bancaires : La personne physique ou morale qui demande l'émission du virement est dénommé le donneur d'ordre, celle qui reçoit l'argent le bénéficiaire. Généralement on distingue le virement SWIFT, le virement SEPA et le virement Peer to Peer

4.1.2. Le chèque :

Le chèque est un instrument de paiement par lequel une personne, titulaire d'un compte dans une institution financière, donne l'ordre à celle-ci de verser, par prélèvement sur ce compte, une somme à un tiers bénéficiaire ou à lui-même. Le chèque se caractérise par de nombreux inconvénients. 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. On distingue essentiellement deux sortes de chèques : le chèque d'entreprise et le chèque de banque

4.1.3 Les effets de commerce : Pour garantir le paiement à l'échéance, le vendeur peut exiger la remise d'un document appelé « effet de commerce », qui présente les trois caractéristiques suivantes :

- il représente une créance d'argent d'un montant déterminé et exigible à court terme ;
- il ne peut être payé qu'à celui qui détient matériellement le document ;

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

- il est négociable, c'est-à-dire qu'il peut se transmettre par endossement : cette qualité constitue sa principale utilité en rendant sa circulation rapide et facile, en distinguant la lettre de change, le billet à ordre, le warrant⁷

Les effets de commerce sont notamment composés de : la lettre de change et le billet à ordre

➤ La lettre de change :

La lettre de change est un effet de commerce qui fait généralement intervenir trois partenaires : l'exportateur (le tireur) qui donne l'ordre de payer ; l'importateur (le tiré) qui reçoit la marchandise ; et le bénéficiaire (la banque de l'exportateur).

Elle est adressée à l'importateur sans aucun document d'accompagnement (certificat d'assurance, facture) et elle n'apporte aucune garantie de paiement ou d'acceptation par l'importateur. L'avantage de ce mode de paiement c'est que l'exportateur a la possibilité de mobiliser sa créance aux prés.

➤ Le billet à ordre :

C'est un effet de commerce rarement utilisé en commerce international, il représente une promesse de payer une certaine somme à la date convenue, « l'échéance », il est émis par le débiteur (l'importateur) contrairement à la lettre de change. C'est pour cette raison que le vendeur (exportateur) préfère utiliser une lettre de change plutôt que de laisser à l'acheteur l'initiative de l'émission du billet à ordre.

- **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 stocks⁸

4.2 Les techniques de paiement :

Les techniques de paiement sont multiples et leur coût diffère en fonction de la sécurité qu'elles offrent dans le recouvrement des fonds ces techniques de paiement sont :

4.2.1. L'encaissement simple : cette technique est notamment utilisée lorsque la relation entre les parties au contrat est caractérisée par une confiance mutuelle. En effet, le paiement est déclenché par l'importateur dès qu'il reçoit la facture commerciale et les documents permettant le dédouanement. Le paiement peut se réaliser par tout moyen de paiement (chèque, virement effet de commerce). Bien que cette technique de paiement présente l'avantage de rapidité et de simplicité toutefois, elle n'offre pas de garantie pour les parties aux contrats notamment en cas de conflit.

⁷ MASABIE FRANCOIS. M ; POULAIN.E ; Lexique du commerce international, Les 2600 mots actuels et pratiques de l'import-export, Ed Bréal, Paris, 2002, P19

⁸ Idem

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

4.2.2. La Lettre de crédit stand-by :

C'est une garantie de paiement à première demande par la banque de l'importateur sous réserve de transmission des documents requis par l'exportateur. La banque de l'importateur supporte le risque d'insolvabilité de l'importateur

4.2.3. La remise documentaire :

C'est une procédure de recouvrement dans laquelle une banque a reçu mandat d'un exportateur (le vendeur) 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.

4.2.4. Le crédit documentaire :

Selon l'article 2 des règles et usances uniformes de la chambre de commerce internationale selon laquelle le crédit documentaire est « l'arrangement quelle qu'en soit la dénomination ou la description en vertu duquel une banque (la banque émettrice) agissant à la demande et sur instructions d'un client (le donneur d'ordre) ou pour son propre compte est tenue d'effectuer un paiement à un tiers (le bénéficiaire) ou à son ordre ou d'accepter et payer des effets de commerce (traites) tirés par le bénéficiaire ou autorise une autre banque à effectuer le dit paiement ou à accepter et payer les dits effets de commerce (traites) ou autorise une autre banque à négocier contre remise des documents stipulés pour autant que les termes et conditions de crédit soient respectés »

SECTION 02 : CREDIT DOCUMENTAIRE.

Du fait de l'éloignement géographique, acheteur et vendeur ne se connaissent souvent pas et il leur est difficile de se faire confiance à la première opération.

L'exportateur hésite à entreprendre la fabrication d'un produit s'il n'est pas sûr de se faire payer. De son côté, l'importateur hésite à verser des fonds à l'exportateur, avant d'être sûr que l'expédition est bien conforme aux clauses du contrat. Les intérêts des deux parties étant divergents, l'introduction d'un intermédiaire (une banque généralement) afin de rassurer et de satisfaire les deux parties est nécessaire⁹.

La technique de paiement la plus élaborée et la plus adéquate dans ce cas est "le crédit documentaire".

Le crédit documentaire est l'engagement pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise de documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat¹⁰.

⁹ BOUCHATAL (Sabiha) :op.cit., P.43.

¹⁰ BERNET (Rolland) : *principe de technique bancaire*, 25 éditions DUNOD, paris, 2008, p.358.

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

1. LES INTERVENANTS DU CREDIT DOCUMENTAIRE¹¹ :

- Le donneur d'ordre : Il s'agit de l'acheteur, il donne les instructions d'ouverture du crédit documentaire telles que convenues lors de la négociation commerciale à sa banque. Il s'engage à:
 - ✓ fournir les sûretés exigées par la banque émettrice ;
 - ✓ payer les frais et commissions afférents au crédoc ;
 - ✓ autoriser la banque émettrice à débiter irrévocablement son compte contre remise de documents conformes au crédit ;
 - ✓ lever les documents vérifiés conformes par la banque émettrice.

➤ La banque émettrice :

C'est la banque de l'acheteur qui sur la sollicitation de son client procède à l'ouverture du crédoc. Elle est tenue de respecter les instructions du donneur d'ordre à partir du moment où elle les a acceptées dans la demande d'ouverture du crédoc et de payer les documents présentés conformes à ses caisses ou aux caisses de la banque désignée pour réaliser le crédit.

➤ La banque notificatrice :

Il s'agit de la banque correspondante de la banque émettrice, située en général dans le pays du vendeur. Elle est chargée d'aviser le bénéficiaire de l'opération de crédoc. Elle peut prendre un engagement de paiement identique à celui de la banque émettrice, vis-à-vis du bénéficiaire. Dans ce cas, elle est à la fois banque notificatrice et confirmante. Pour confirmer le crédit, la banque doit avoir été préalablement désignée ou autorisée par la banque émettrice à ajouter sa confirmation.

➤ Le bénéficiaire

C'est le vendeur en faveur de qui le crédit documentaire est ouvert. Dès la réception du crédoc, le vendeur est bénéficiaire d'un engagement irrévocable de la banque émettrice.

Le bénéficiaire a ainsi un droit direct et autonome à l'encontre de la banque émettrice.

L'engagement dont il bénéficie est indépendant des relations entre lui-même et l'acheteur et entre le donneur d'ordre et la banque émettrice. Le crédoc transmis au bénéficiaire ne peut plus être modifié sans son accord.

2. TYPOLOGIE DES CREDITS DOCUMENTAIRES :

Il est fréquent de classer les crédits documentaires selon qu'ils sont révocables, irrévocables, irrévocables confirmés ou non confirmés.

➤ Un crédit documentaire révocable :

Peut être à tout moment amendé ou annulé par la banque émettrice sans avertissement préalable tant que les documents ne sont pas présentés. Ce type de crédit est très rarement utilisé, car il n'apporte aucune sécurité

¹¹Mémoire « élaboration d'un cartographie du risque opérationnel à la SGBS »,leila altin,p10

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

pour le vendeur¹².

➤ Le crédit documentaire irrévocable :

La banque émettrice est seule engagée au paiement et ne peut modifier ou annuler son Engagement sans l'accord de toutes les autres parties (l'acheteur, le vendeur et la banque notificatrice) ce type de Credoc protège l'exportateur du risque de non-paiement ou risque commercial. Cependant l'exportateur demeure tributaire de la banque émettrice à l'étranger et doit supporter le risque politique, risque de non-transfert de fond (cessation de paiement du fait d'une catastrophe naturelle dans le pays ou d'un changement de la politique de change suspendant par conséquent les transferts de devise vers l'étranger, voire d'un coup d'état).

➤ Le crédit documentaire irrévocable confirmé¹³ :

Il comporte en plus de l'engagement de la banque émettrice celui d'une autre banque (banque confirmatrice) située dans le pays du bénéficiaire, souvent la banque notificatrice. Le bénéficiaire jouira ainsi de deux (2) engagements de banques rigoureusement identiques et autonomes l'un par rapport à l'autre. La confirmation peut être donnée dans trois (3) cas :

- ✓ le crédoc a été ouvert irrévocable et doit être confirmé. Dans ce cas, la banque émettrice invite la banque notificatrice à ajouter sa confirmation ;
- ✓ le crédoc a été ouvert irrévocable avec la mention « may add » dans la rubrique « instruction de confirmation ». Dans ce cas, la banque notificatrice contacte le bénéficiaire afin de savoir s'il souhaite bénéficier d'une confirmation. En cas de réponse affirmative, le crédit devient irrévocable et confirmé ;
- ✓ le crédit a été émis irrévocable non confirmé. Cependant le bénéficiaire sollicite la banque notificatrice ou une autre banque pour bénéficier d'une confirmation à l'insu de la banque émettrice.

➤ Crédits documentaires particuliers :

▪ Le crédit revolving :

Pour éviter d'ouvrir plusieurs crédits dans le cadre d'un courant d'affaires régulier dont les livraisons sont constantes, l'acheteur peut ouvrir auprès de sa banque un crédit revolving. Ce type de crédit se renouvelle automatiquement pendant la durée de validité du crédit. Lorsque le renouvellement du montant est cumulatif, les sommes non utilisées pendant une période peuvent être reportées sur la période suivante.

¹² Article 8 des RUU.

¹³ Mémoire leila latin, op.cit, p10

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

▪ La red clause :

La red clause est un crédit dans lequel se trouve incorporée une clause spéciale, autorisant la banque notificatrice ou confirmante à effectuer des avances au bénéficiaire avant présentation des documents, la clause était portée à l'encre rouge pour attirer l'attention sur la nature particulière du crédit. Cette clause est insérée à la demande expresse du donneur d'ordre et son libellé est fonction de ses instructions et des exigences de la banque émettrice. Utilisée comme moyen de préfinancement des transactions des fournisseurs, la red clause permet à l'importateur de garantir ses approvisionnements.

▪ Le crédit transférable :

Le crédit transférable est un crédit qui permet au premier bénéficiaire de désigner un ou plusieurs bénéficiaires. Par le transfert du crédoc, un exportateur peut procurer à son propre fournisseur un règlement sûr et ainsi obtenir de sa part du crédit. Généralement utilisé dans le cadre de négoce, le crédoc transférable répond à deux (2) objectifs :

- ✓ sécuriser l'opération vis-à-vis du fournisseur qui souhaite s'assurer du paiement du négociant ;
- ✓ financer l'opération dans la mesure où l'entreprise de négoce peut être amenée à régler le fournisseur avant la réalisation du crédit.

▪ Le crédit adossé

En cas d'impossibilité de transférer un crédit, le bénéficiaire peut demander à la banque notificatrice/confirmante d'émettre un second crédoc en faveur de son fournisseur. Il y a ainsi deux (2) crédoc juridiquement distincts : le crédit de base et le crédit adossé.

▪ Le crédit syndiqué

Le crédit syndiqué est un crédit qui fait intervenir un syndicat bancaire. Par syndicat bancaire, il faut entendre un groupe de banques qui s'associent de façon ponctuelle ou permanente pour une opération.

3. MODES DE REALISATION :

Nous citons quatre (4) modes de règlement de crédit documentaire, à savoir :

➤ **Crédit documentaire à vue :**

Le vendeur reçoit le paiement contre présentation des documents reconnus conformes.

➤ **Crédit documentaire par paiement différé :**

Le paiement intervient dans un délai fixé à compter d'une date précise, mentionnée lors de l'émission du crédit documentaire.

➤ **Crédit documentaire par acceptation :**

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

Le bénéficiaire présente, dès la réception des documents par la banque notificatrice, une traite qui sera transmise à la banque émettrice et présenter au donneur d'ordre pour acceptation ou retour à la banque notificatrice soit pour paiement à échéance ou pour qu'elle soit escomptée.

➤ **Crédit documentaire par négociation :**

La négociation d'un crédoc suppose que la banque émettrice donne une autorisation à une banque désignée de payer par anticipation les documents au bénéficiaire du crédit. La négociation des traites à échéance ou des documents intervient sous déduction d'intérêts couvrant les délais qui séparent la date de paiement de la date d'échéance.

4. LE DEROULEMENT DU CREDIT DOCUMENTAIRE :

Le déroulement du crédoc comprend plusieurs étapes :

Etape1 :contrat commercial :

Le vendeur envoie une facture pro-forma à l'acheteur pour sa domiciliation chez la banque de ce dernier.

Etape2 : Demande d'ouverture

Le vendeur et l'acheteur conviennent d'un règlement par crédit documentaire. L'acheteur demande alors à sa banque, désignée comme "banque émettrice", d'ouvrir un crédit documentaire en faveur du vendeur

Etape3 :Ouverture du crédit documentaire

La banque émettrice ouvre le crédit documentaire auprès de sa banque correspondante dans le pays du vendeur.

Etape4 :Notification au vendeur

La banque correspondante, appelée banque notificatrice, notifie l'ouverture du crédit documentaire au vendeur.

Etapas5 : expédition de la marchandise :

Dès que le crédit documentaire répond au contrat, l'exportateur peut prendre les mesures nécessaires pour fabriquer ou acheter les marchandises, les expédier et procéder à la rédaction et/ou à la levée des documents exigés.

Etapas 6 : Règlement du vendeur après vérification de la conformité des documents

L'exportateur remet les documents à la banque notificatrice qui en vérifie la conformité et lui règle le montant des marchandises.

Etapas 7 : envoi des documents :

La banque notificatrice remet les documents à la banque émettrice

Etapas 8 :règlement de la banque correspondante :

Dés que la banque émettrice reçoit les documents et les contrôle. Si la conformité des documents se prouve

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

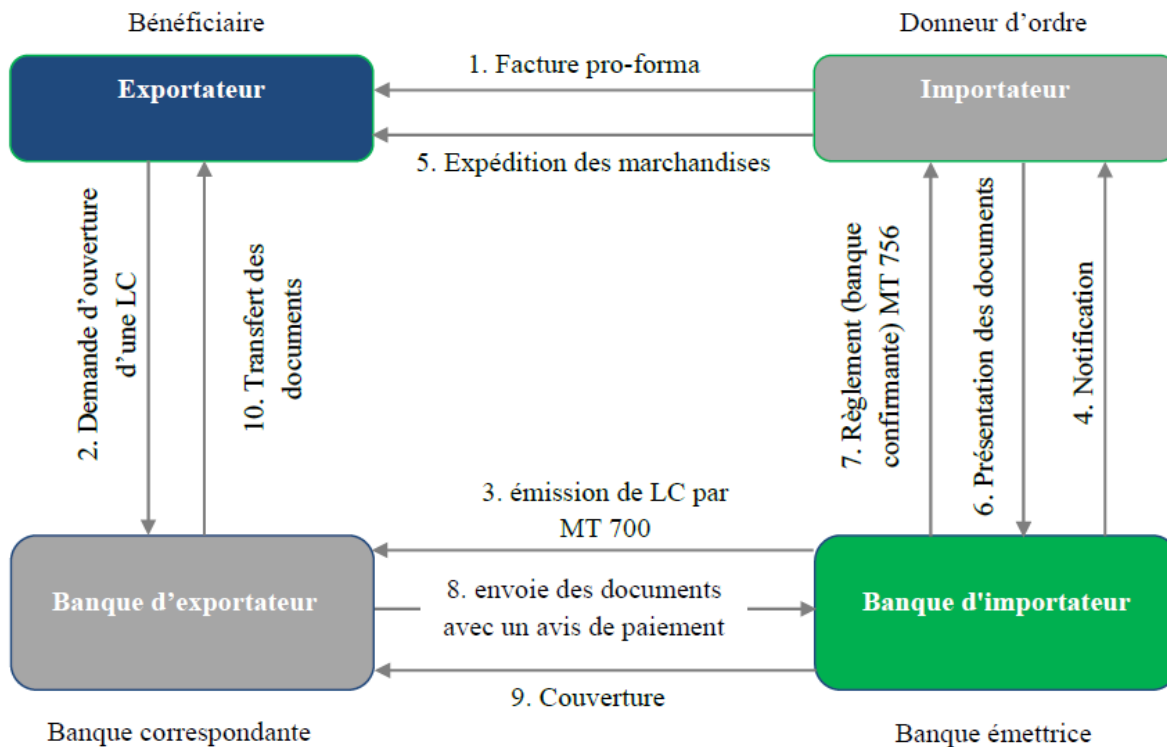
par la banque émettrice, elle règle la banque correspondante selon les termes énoncés dans le crédit.

Etapes 9 : La banque émettrice fournit au donneur d'ordre les documents conformes au crédit.

Etapes 10 : Le donneur d'ordre paie immédiatement (à vue) ou à l'échéance fixée, en fonction de la forme de réalisation.

Nous illustrons par la suite, un schéma récapitulatif des étapes du crédit documentaire :

FIGURE N4 : CIRCUIT D'UN CREDOC



SECTION 03 : GENERALITE SUR LES RISQUES BANCAIRES

En exerçant son activité dans les différents domaines et les divers métiers qui sont de son ressort, la banque s'expose à une multitude de risques, dont la survenance est de nature à rejaillir sur sa situation financière.

1. CONCEPT DU RISQUE :

- Selon le dictionnaire de français Larousse, le mot risque désigne¹⁴ :
 - Une possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage ;
 - Un danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ;
 - Du fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger.

¹⁴<http://www.larousse.fr/français/risque/69557>

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

- Selon la norme ISO 3100 : 2009, Le risque est un « L'effet d'incertitude sur l'atteinte des objectif »¹⁵
- Le COSO définit le risque comme étant : « La possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectif »¹⁶
- L'IFACI définit le risque comme étant : « Un événement imprévu dont la survenance peut avoir des conséquence dommagables¹⁷ »

La notion du risque implique la combinaison des deux caractéristiques :

- Le premier point est le caractère aléatoire et imprévisible de l'originalité du risque ;
- Le deuxième point est l'enjeu : personne, bien, équipement, environnement susceptible de subir des conséquences de l'événement.

2. DEFINITION DES RISQUES BANCAIRES :

Le risque bancaire peut être défini comme étant :

« Le risque lié à la survenance d'un événement non-prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat de la banque. Par exemple, une fraude peut conduire à une perte importante, affectant le résultat net de la banque »¹⁸.

Le risque bancaire menace l'activité de la banque, elle est par nature porteuses de risques de ce fait, l'absence ou la mauvaise gestion de ces risques provoque inévitablement des pertes affectent la rentabilité ainsi les fonds propres de la banque.

3. CLASSIFICATION DES RISQUES BANCAIRES :

Pleusieurs classifications des risques bancaires ont été proposées. Selon Antoine SARDI et Henri JACOB les risques sont regroupés dans quatre catégories à savoir¹⁹ :

- ✓ Le risque de crédit ;
- ✓ Le risque marché ;
- ✓ Le risque opérationnel ;
- ✓ Les autres risques.

3.1. Le risque de crédit :

¹⁵IFACI, « Cahier de la recherche, Cartographie des risques », 2eme édition, paris, Septembre 2013, p 30.

Disponible sur le site : www.ifaci.com

¹⁶IFACI, « Cahier de la recherche, Cartographie des risques », Op.cit, p 30. B Disponible sur le site : www.ifaci.com

¹⁷IFACI, « Des mots pour l'audit », Paris, 1995, p 61

¹⁸Thierry RONCALLI, « la gestion des risques financiers », Edition Economica, paris, 2004, P 18

¹⁹SARDI, (Antoine) et JACOB, (Henri), « Management des risques bancaires », Edition AFGES, Paris, 2001, pp 20-25

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

Appelé risque de contrepartie, le risque de crédit demeure le principal risque qui oppose l'activité bancaire, il s'est manifesté au cours des crises financière (crise de subprime, crise de zone d'euro), et constitue l'objet depuis une décennie d'une activité réglementaire exhaustive en matière de suivi et de calcul d'exigence en fonds propre.

Depuis 1988, le risque de crédit fait l'objet principal des études du comité de Bâle, ce dernier le définit comme étant : « la probabilité de survenance de pertes suite à l'incapacité d'une contrepartie (un débiteur) de faire face à ses engagements sur un horizon donné ».

De ce fait, le risque de crédit peut être défini comme le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur sur un engagement de remboursement de dettes qu'il a contracté. On distingue trois composantes

3.1.1. Le risque de défaut :

Correspond à l'incapacité du débiteur à faire face à ses obligations. L'agence Moody's Investors Service retient la définition suivante du risque de défaut : « tout manquement ou tout retard sur le paiement du principal ou des intérêts ». Dans une telle situation, les créanciers sont susceptibles d'accuser une perte s'ils ne recouvrent qu'une partie du montant stipulé par le contrat de la dette.

3.1.2. Risque du taux de recouvrement :

La deuxième composante du risque de crédit provient de l'incertitude pesant sur le taux de recouvrement une fois le défaut survenu ;

3.1.3. Risque lié à la qualité du crédit :

La dégradation de la qualité du crédit constitue la troisième source de risque portant sur une dette. Si la perception de la qualité de l'emprunteur se détériore, la prime de risque accordée par les marchés financiers s'accroît en conséquence. De plus, si l'emprunteur bénéficie d'une note de la part d'une agence de notation, celle-ci est susceptible de se dégrader suite à la perception négative des marchés.

3.2. Le risque de marché :

Selon l'article 2 du règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers « les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix de marché. Recouvrent :

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;
- Le risque de change. »

Les risques de marché englobent trois types de risques :

3.2.1. Le risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt est assimilé à un risque de moins-value en capital, temporaire ou définitif

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

que peut courir un détenteur d'un titre financier à taux fixe ou variable. Suite à une évolution des taux d'intérêt.

Ce risque et d'une importance majeur, peut engendrer des pertes désastreuses pour la banque. Celui-ci peut résulter de l'inadéquation des échéances entre dettes et créances tout comme l'inadéquation des taux appliqués (variable et fixe) ou de remboursement par anticipation.

3.2.2. Le risque de taux de change :

La naissance de ce type de risque est étroitement liée à des prêts et emprunts à plus d'un an en monnaie étrangère, la banque supporte ce risque dès qu'il est une évolution défavorable au taux de change. D'une autre manière; le taux de change se traduit par une modification de la valeur d'un actif ou d'un flux monétaire suite au changement de taux de change.

3.2.3. Le risque de position sur actions et produits de base²⁰ :

Ce risque est lié à une évolution défavorable des prix de certains produits spécifiques (les actions, matière premières et certains titres de créances).

3.3. Le risque opérationnel :

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant :

« ... le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes ou à des facteurs externes ».

À quelques nuances près, le CMC définit ce risque comme étant : « ... le risque de pertes résultant de carences de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes des banques ou établissements financiers, ou à des événements extérieurs ».

S'agissant du principal sujet de ce document le risque opérationnel sera présenté et abordé d'une façon plus détaillée au chapitre 2.

3.4. Les autres risques :

3.4.1. Le risque de liquidité :

La liquidité bancaire peut être définie selon la Commission bancaire française :

« Au sens large, « être liquide » pour un établissement de crédit, c'est disposer des fond nécessaire pour faire face aux décaissements qu'il doit effectuer. Ainsi la liquidité d'un établissement de crédit peut être définie comme sa capacité à rembourser à bonne date et à coût raisonnable ses exigibilités, en ayant la possibilité notamment de mobiliser très rapidement ses avoirs lorsque le besoin s'en présente »

Le risque de liquidité est : « Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé à un coût

²⁰mémoire, « l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit », Toumi, (Aicha Nesrine), ESC, 2016, p 16

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

raisonnable²¹.

3.4.2. Risque stratégique :

À la différence des précédents, le risque stratégique reste difficilement quantifiable et peut se présenter comme étant le risque relatif aux décisions prises par un établissement de crédit en matière d'orientation de la politique commerciale et des développements.

3.4.3. Le risque de transformation :

La transformation peut se définir comme le financement d'emplois par des ressources d'échéances plus courtes. Le risque de transformation est un risque traditionnel qui consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme²²

3.4.4. Le risque de non-conformité :

Le risque de non-conformité est défini comme étant le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législative, règlementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologique, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant²³

²¹Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, art2, point f, p 2

²²SARDI, (Antoine), « **Audit et contrôle interne bancaire** »,Edition AFGES, paris2002, p 44

²³Art 02 Règlements de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011,

Chapitre 01 : GENERALITE SUR LE COMMERCE EXTERIEUR ET RISQUE BANCAIRE

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Soucieuses de la pérennité du système financier et de la stabilité du système bancaire, les banques exercent dans un environnement instable et porteur de risques.

Dans ce contexte, tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de développer en premier lieu la notion du commerce extérieur,

Par la suite, nous avons présenté le crédit documentaire, ainsi que les différents types de ce dernier et son déroulement.

Et en dernier lieux, nous avons mis l'accent sur les différents risques qui entravent l'activité bancaire voir même le conditionnement de sa continuité, d'où toute banque doit se porter méticuleuse en termes de gestion de ces derniers qu'est sensible et délicate.

Dans le prochain chapitre, nous allons traiter soigneusement le risque opérationnel qui fera l'objet de notre recherche.



CHAPITRE 02 :
La Gestion Des Risques
Opérationnels

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

Une défaillance technique, une erreur humaine, une inventivité des fraudes ou une sophistication des opérations quotidiennes de la banque. Tous ses événements non exhaustifs ne font ni appel au risque crédit, ni au risque de marché, mais plutôt au risque opérationnel qui a tant été l'une des principales préoccupations de tout établissement bancaire.

Dans cette seconde partie, nous avons scindé notre chapitre en trois sections.

- **Une première section intitulée :** « Présentation de la réglementation prudentielle à l'échelle national et international » ou nous allons présenter l'ensemble des travaux du comité de Bale, ainsi que la nouvelle réglementation prudentielle en Algérie.
- **Une deuxième section intitulée :** « Généralité sur la notion des risques opérationnels », où nous allons aborder quelques définitions des risques opérationnels, leurs origines, et leurs spécificités. qui va nous permettre de présenter les différents outils d'identification et d'évaluation des risques opérationnels.
- **Une troisième section intitulée :** « Dispositif de gestion des risques opérationnels », qui va nous permettre de présenter les différents outils d'identification et d'évaluation et traiter les différents moyens de couverture des risques opérationnels

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

SECTION01 : PRESENTATION DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE.

Nous présentons maintenant le volet consacré à la réglementation prudentielle international et Algérienne en matière des risques opérationnels.

1. PRÉSENTATION DE LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE :

La réglementation prudentielle est un ensemble de normes de gestion que doit respecter tout établissement bancaire pour se prémunir de tout danger qui le guette en raison d'une prise de risque abusive. Ces règles ont pour objectif de garantir : la liquidité, la solvabilité, et l'équilibre de la structure financière des établissements de crédits.

La réglementation prudentielle concerne aussi bien les dispositions qui conditionnent l'exercice de la profession bancaire que les normes de gestion assignées aux banques.

2. LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE À L'ÉCHÈLE INTERNATIONAL :

Afin de mieux comprendre l'environnement réglementaire actuel des banques, nous jugeons utile de procéder en premier lieu à une présentation de l'organe chargé de l'élaboration des différentes règles régissent l'activité bancaire.

2.1.Présentation du comité de Bâle :

Le Comité est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des Dix »²⁴ (actuellement G20).La création du Comité suivait de quelques mois un incident survenu à la suite de la liquidation d'une société allemande (Herstatt), incident qui avait vu cette faillite avoir un effet domino sur certaines autres banques²⁵

Le Comité était initialement appelé « Comité Cooke », du nom de Peter Cooke, un directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été l'un des premiers à en proposer la création, et qui en fut son premier président.

Le Comité de Bâle est né et se réunit à Bâle 4 fois par an, sous l'égide de la BRI²⁶. Aujourd'hui, il rassemble les superviseurs de 28 pays ou juridictions : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Espagne, États- Unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse, Turquie, Union européenne²⁷

²⁴ G 10 regroupe 10 pays :Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

²⁵ Antoine SARDI « Bâle II », Édition Afges,2004 p13.

²⁶BRI :La Banque des règlements internationaux.

²⁷<https://acpr.banque-france.fr/europe-et-international/banques/instances/comite-de-bale> ,consulté le 25/10/2020 à 13h.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Le comité de Bâle se fut créé dans l'objectif de²⁸ :

- ✓ Renforcer la sécurité et la fiabilité du système financier;
- ✓ Établir des standards minimaux en matière de contrôle prudentiel;
- ✓ Diffuser et promouvoir les pratiques bancaires et de surveillance;
- ✓ Promouvoir la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

2.2. Les accords de Bâle :

2.2.1. Les accords de Bâle 1 :

Suite à la crise de 1987, une dégradation du niveau de solvabilité des principales banques international accompagnée d'une forte augmentation du risque de crédit, à pousser le Comité a vivement ressentir le besoin d'un accord multinational, pour renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international et atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques.

Le comité de Bâle, a réagi en définissant un ratio de solvabilité nommé « le ratio Cooke » en 1988 dit Bâle I, précise que les banques devraient détenir en permanence des fonds propres réglementaires qui soient supérieures à 8% du total de leurs actifs et engagement pondérés en fonction du risque.

Le ratio de solvabilité ou bien le ratio de Cooke, est formalisé selon l'équation suivante :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres reglementaires}}{\text{risque de crédit pondéré}} \geq 8\%$$

Des modifications ont étaient apportées au dispositif initial de Bâle I, suit à l'innovation financières sur le marché financier, En 1996 le comité de Bâle à décider d'intégrer le risque de marché dans le calcul du ratio de solvabilité.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres reglementaires}}{\text{risque de credit pondéré} + \text{risque de marché}} \geq 8\%$$

Face aux multiples évènements qui ont touchés les marchés financiers, l'accord de 1988 rencontre rapidement plusieurs limites, et cela pour les raisons suivantes :

- ✓ Un manque de fondement économique au choix de 8%;
- ✓ Un ratio qui impose une pondération des actifs non reflétant de l'image réel du risque de crédit encourus;

²⁸<http://www.banque-credit.org/comite-de-bale.html> ,consulté le 25/10/2020 à 18h.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

- ✓ Le non prise en considération de l'ensemble des risques encourus par la banque, à l'exception de l'amendement de 1996 sur les risques de marché, aucune dotation n'a été prévue pour les autres risques comme par exemple le risque opérationnel.
- ✓ Une définition de catégories de risques jugée arbitraire et sans rapport direct avec le niveau de risque réel;

Néanmoins, il devint rapidement évident qu'une refonte de l'accord était nécessaire, débouchant sur un deuxième accord en 2004 : Bâle II.

2.2.2. Les accords de Bâle II :

Le Comité de Bâle, sous la nouvelle présidence de William J. Mc Donough, a commencé à élaborer cette réforme en 1998. Révisée en avril 2003 et publiée officiellement le 26 Juin 2004 puis actualisée en novembre 2005. Il est entré en vigueur au 31 décembre 2006²⁹

Axé sur trois piliers et en adéquation avec les fonds propres, le nouveau dispositif a apporté un nouvel ensemble de recommandations, dont les objectifs seraient : La promotion d'une sécurité et d'une solidité du système financier; L'égalité des conditions concurrentielles, et enfin la réalisation d'un traitement exhaustif des risques.

➤ **Pilier 1 : les exigences minimales des fonds propres³⁰ :**

C'est le pilier central du dispositif qui vise à introduire un nouveau ratio de solvabilité qui a été élaborée pour donner naissance au « ratio Mc DONOUGH » du nom du président du comité de 1998 à 2003, M. William J Mcdonough président du fédéral réserve Bank of New York. Mcdonough a intégré un nouveau risque est le risque opérationnel en complément du risque de crédit (de contrepartie) et des risques de marché et exige que les fonds propres de la banque.

S'élèvent au minimum à 8% du total des risques pondérés. Seul le dénominateur du ratio est l'impacté par la révision :

$$\frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnels}} \geq 8\%$$

Sachant que :

- ✓ Le poids proportionnel des risques dans le dénominateur devra respecter 85% pour le risque crédit, 3% pour le risque de marché et 12% pour le risque opérationnel.
- ✓ Le risque de crédit correspond aux actifs pondérés.
- ✓ Le risque de marché correspond au capital requis par sa couverture * 12.5.

²⁹<https://acpr.banque-france.fr/international/les-grands-enjeux/les-accords-de-bale/baleii.html>. Consulté le 07/09/2019 à 19h

³⁰Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque Opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Edition Banque Edition, Paris 2008, P23

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

✓ Le risque opérationnel correspond au capital requis pour la couverture de ce risque * 12.5.

✓ Avec : $12.5 = 1/0.08$

➤ **Pilier 2 : Surveillance par les autorités prudentielles³¹ :**

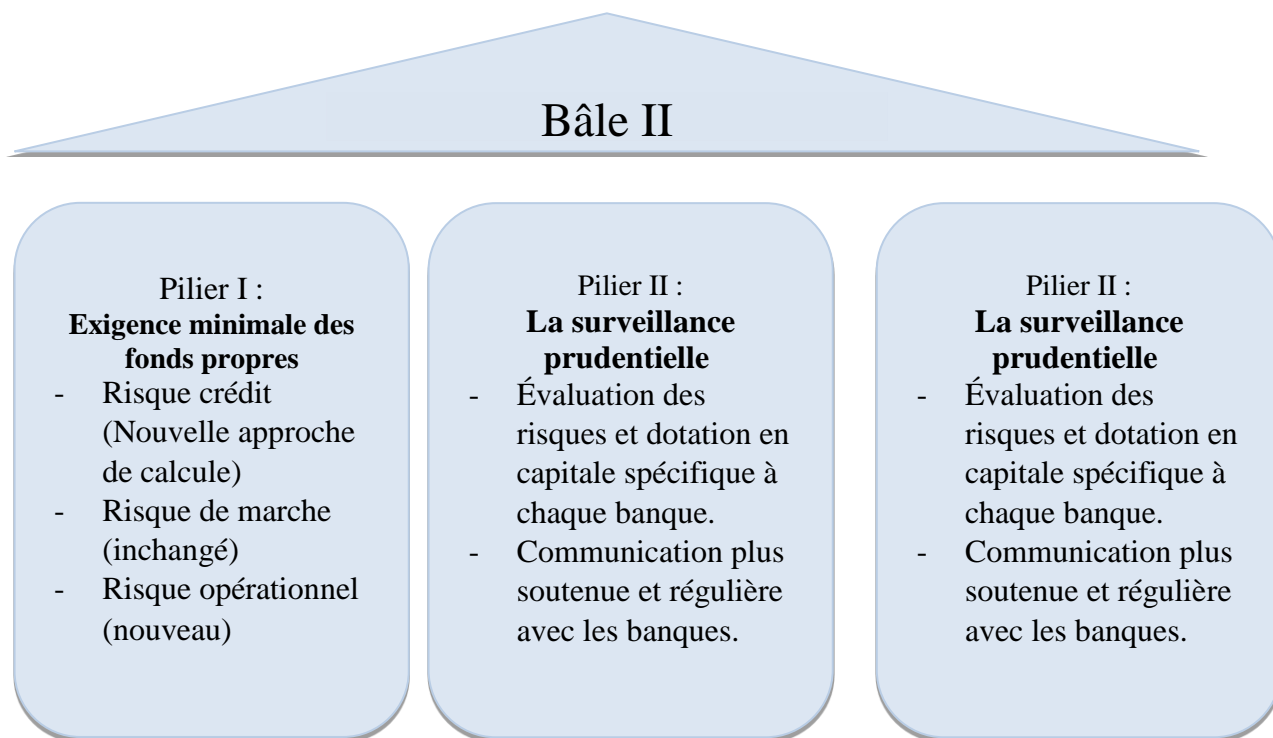
Ce pilier vise à inciter les banques à renforcer le processus de surveillance prudentielle et de mettre en oeuvre de meilleures techniques de gestion des risques. Il précise aussi que les banques devraient gérer les risques opérationnels avec la même rigueur que le risque de crédit et marché.

Leur mauvaise gestion peut, en effet, entraîner des pertes importantes à l'établissement. L'idéal serait de mettre en place un dispositif de gestion spécifique et approprié aux risques opérationnels.

➤ **Pilier 3 : Discipline de marché³² :**

Le troisième pilier de Bale II consiste à favoriser la discipline de marché pour inciter les banques à mener leurs activités de façon sûre, saine et efficace. Dans ce cadre, le comité définit un ensemble d'exigences relatives à la publication d'informations à destination du marché.

FigureN5:Les trois piliers de Bâle II.



Source : crédit suisse, Économie & Policy consulting « Bâle II-étape importante de la réglementation bancaire »,2004.

³¹Inspiré et reformulé du livre de : CHAPELLE, (Ariane) et autres, « **Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier** », Edition Larcier, 2005, p1

³² A.SARDI, Op.cit. p 17.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

2.2.3. Les accords de Bâle III :

Les accords de Bâle III font suite aux insuffisances de la réglementation prudentielle mises en évidence par la crise des Subprimes, ces accords s'inscrivent dans un cadre novateur marqué par l'introduction d'une dimension macro-prudentielle. Ce qui a amené les autorités en charges de la régulation bancaire à en formuler de nouvelle recommandation, en visant la liquidité et non pas la solvabilité, en introduisant de nombreux changements concernant les pondérations des pratiques, la composition des fonds propres.

2.2.3.1. Les principales œuvres de Bâle III ³³:

- L'instauration de deux nouveaux ratios de liquidité :
 - ✓ Le premier à court terme (LCR) « liquidity coverage ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période de 30 jours de crise.
 - ✓ Le deuxième à long terme (NSFR) « net stable funding ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période d'un an de crise.
- Mise en place d'un ratio d'effet de levier : qui est défini par le rapport des fonds propres sur le total de bilan (actif ou passif).
- L'introduction d'un volant de conservation : qui s'ajoute au seuil minimum de 8%, à construire par les banques durant les périodes propices pour faire face aux périodes de crise.
- L'introduction d'un « coussin contracyclique » : permettre aux régulateurs locaux d'imposer des réserves, selon les conjonctures économiques locales.
- Une meilleure couverture des risques.

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

3. LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE À L'ÉCHELLE NATIONALE :

Pour se mettre au diapason des recommandations du Comité de Bâle, les autorités monétaires algériennes

³³Document KPMG, « BâleIII : les impacts à anticiper », Mars 2011.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

ont essayé d'adopter le plus fidèlement possible ces recommandations, en mettant en place un dispositif prudentiel caractérisé par un ensemble de normes quantitatives que toute banque algérienne doit respecter rigoureusement.

3.1. Disposition du règlement N°11-08 du 28 novembre 2011³⁴ :

Un nouveau règlement relatif au contrôle interne a été adopté, il s'agit du règlement 11-08 du 28.11.2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers est destiné à sensibiliser les BEF 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. Ce nouveau règlement, abroge et remplace le règlement 02-03 portant sur le même objet.

Ce dernier donne plus de précision sur le risque opérationnel en le définissant comme étant :

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

Les articles 37, 38, 58, 59 et 60 décrits plus profondément le dispositif de contrôle interne efficace que doivent mettre en place les BEF pour mieux appréhender ses risques. La réglementation Algérienne vient inciter les BEF à se doter de dispositifs de gestion, elle fait référence à la cartographie des risques opérationnels qui est un outil d'appui au management de tout type de risques, elle devient la solution la plus appréciée à laquelle les BEF algériens doivent se mettre.

3.2. Disposition du règlement N°14/01 du 16 février 2014³⁵ :

En date du 16 février 2014, le CMC a édicté un nouveau dispositif prudentiel qui devait entrer en application à partir du 1er octobre 2014, ainsi il se compose de trois règlements :

- ✓ Le règlement 14-01 : portant coefficients de solvabilité;
- ✓ Le règlement 14-02 : relatif aux grands risques et aux participations; et
- ✓ Le règlement 14-03 : relatif aux classements et provisionnement des créances et engagements par signature.

Ce règlement prend son origine des accords de Bâle II et de Bâle III, dans la mesure où il intègre la notion du risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilités des BEF³⁶.

Apriori, il impose aux BEF un coefficient minimum de solvabilité de 9,5%, d'où :

³⁴ Règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.,op.cit.

³⁵ Règlement N°14/01 du 16 février 2014 portant sur le coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers

³⁶ Banques et établissements financiers.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

$$\frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnels}} \geq 9,5\%$$

Au-delà du 1 octobre 2014 les banques Algériennes sont tenues de constituer des provisions au titre de risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2.5% de leurs risques pondérés selon l'article n° 4 : « les banques et les établissements financiers doivent également constituer, en sus de la couverture prévue dans l'article 2 ci-dessus, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2.5% de leurs risques pondérés »

Le Cousin de sécurité :

$$\frac{\text{fonds propres de base}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnels}} \geq 2,5\%$$

L'article 20 et 21 traitent le risque opérationnel. Le premier donne une définition bien précise des risques opérationnels, cette définition sera présentée dans le chapitre suivant. Enfin, selon l'article 21 l'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15% de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne. Ceci revient à dire que la Banque d'Algérie impose l'application de la méthode de base de Bâle II pour mesurer le risque opérationnel.

SECTION 02 : GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUE OPERATIONNELS.

Le risque opérationnel est un problème majeur qui a devenu l'une des préoccupations des établissements bancaires. Ce risque a pris un élan considérable qui se caractérise par de nombreuses pertes qui ont été enregistrées auprès des établissements financiers. L'identification de ce risque est considérée comme étant une étape primordiale pour sa gestion.

1. HISTORIQUE DES PRINCIPAUX SCANDALES :

La notion du risque opérationnel n'est pas nouvelle, il était toujours présent, fraudes, erreurs humaines, malveillance, problèmes liés à la gestion de personnel, défaillance des systèmes etc. Ce qui est nouveau

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

c'est sa prise en considération dans le calcul des exigences en fonds propres par le comité de Bâle. cette prise en compte était résultat donc de plusieurs défaillances de banques et pertes financières, citant à titre d'exemples :

➤ **La faillite de la banque d'affaire Barings³⁷ :**

Le 23 février 1995, le monde apprenait la faillite de la prestigieuse banque d'Angleterre « Barings » suite à des spéculations non autorisées de la bourse japonaise effectuées par son vedette trader Nick Leeson qui était responsable du marché des produits dérivés à la bourse de Singapour en vendant des contrats à terme sur l'indice Nikkei et chargés d'organiser l'ensemble des transactions des clients de la banque ainsi que du back office et du trading du marché. En janvier de la même année, un tremblement de terre de Kobé a causé des pertes financières énormes, le trader qui cherchait à couvrir ses premières pertes et convaincu que le marché va repartir vers la hausse, il a continué de réaliser des nouveaux contrats mais le marché japonais a continué de chuter en trainant vers le bas avec lui Nick Leeson et la Barings. Les pertes estimées étaient de 860 millions de livres sterling soit de deux fois le montant des capitaux propres de la banque elle-même.

➤ **La crise de subprimes :**

La crise des subprimes a été déclenchée en Aout 2007 avec l'effondrement soudain du marché immobilier Américain, alors qu'il bénéficiait d'une hausse continue depuis plusieurs années. Ceci était dû essentiellement à l'octroi d'un grand nombre de crédits hypothécaires à une clientèle peu solvable constituée de ménages à faibles revenus et garantis uniquement par les gages de leurs biens immobiliers.

La défaillance de ces clients a amené les banques à vendre une grande partie des biens immobiliers détenus en gage, ce qui a conduit à l'effondrement de la valeur de ces biens.

Cette crise a entraîné une première chute des marchés boursiers à l'été 2007, la banque centrale européenne et la réserve fédérale semblaient être parvenues à la surmonter en injectant massivement des liquidités dans le système. Mais une crise encore plus profonde a été déclenchée en Août et Septembre 2008 suite à la faillite de plusieurs banques américaines, françaises mais aussi allemandes qui ont connu des pertes financières énormes suite à la récupération des dépôts par les clients qui ont précipité à les retirer en créant ce qu'on appelle : un Bank run³⁸.

³⁷Inspiré de l'article CHARLES, (Amélie) et VILLA, (Christophe), « **Barings et les leçons du risque opérationnel** », 23/02/2010. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/options/20100223trib000479681/barings-et-les-lecons-durisqueoperationnel.html> , consulté le 26/10/2020, à 20h

³⁸Inspiré de l'article : « **Qu'es ce que la crise des subprimes ?** » publié sur le site : <http://www.linternaute.com/actualite/economie/international/crise-financiere/1-crise-des-subprimes.shtml>, consulté le 27/10/2020, à 14h

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

- **L'affaire « Kerviel » de la société générale³⁹**: Selon l'article de Jean-Louis Dell'Oro publié en 2012, la Société Générale à son tour, a connu des pertes financières estimées par son président Daniel Bouton le 24 janvier 2008 à un record de 4.9 milliards d'euros, cette affaire était déclarée cause de l'un de ses traders Kerviel

Jérôme suite à sa prise des positions spéculatives de dizaines de milliards d'euros sur des marchés risqués.

En effet même l'Algérie a été marquée par des scandales liés à des incidents du risque opérationnel, nous citerons quelques exemples dénoncés par la presse Algérienne :

- **Le détournement de 700 000 euro à la BADR⁴⁰** :

Il s'agit d'un détournement d'une somme de 700 000 euros de la Banque d'Algérie entre fin 2005 et début 2007. Une affaire qui remonte à Octobre 2005, date à laquelle des avis de crédits en devise à la Banque d'Algérie s'effectuaient au service de rattachement de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) au profit de cinq personnes.

L'affaire a été détectée suite à la réception répétitive d'avis de crédits pour des sommes colossales, en 2005 des avis sur 4 opérations d'un montant de 200 000 d'euros et en 2006, 18 opérations d'un montant qui se lève à 500 000 d'euro, dans des enveloppes sans bordereau, et sans la transmission d'aucun accusé de réception.

Ainsi, les extraits de comptes attestant le virement de ces sommes n'ont pas été envoyés par la Banque d'Algérie à la BADR. L'ouverture d'une enquête a montré qu'aucun nom des personnes concernées ne répondait sur les fichiers de la BA, et que les avis de crédits envoyés à la BADR étaient des avis scannés et le signataire principal figurait sur les 22 opérations.

Les causes de cette fraude sont multiples et selon la déclaration de l'un des responsables de la BADR, n'importe quelle personne de la banque aurait pu scanner les avis de crédits. Il pourrait même y avoir connivence entre les deux banques ou de la Banque d'Algérie.

- **L'affaire de la Baraka Bank⁴¹** :

Il s'agit de falsification de documents par le biais des employés de la banque El Baraka au niveau des agences, pour agrès plus de 100 demandes de crédit d'automobile, et ce en contrepartie de 20 millions de centimes le dossier. Une enquête est mise en place, suite à des plaintes déposées par des responsables de la banque qui ont pu détecter des anomalies dans quelques dossiers au lendemain des contrôles internes de certaines agences.

³⁹ Inspiré et reformulé de l'article de Jean Louis DELL'ORO, « **15 scandales financiers qui ont marqué la crise** », publié sur le site : <http://www.challenges.fr/galeris-photo/finance-etmarche/20120810.CHA9569/15-scandalesfinanciers-qui-ont-marque-la-crise.htm>, consulté le 27/10/2020, à 15h .

⁴⁰ Inspiré de l'article de : MENASRIA. H, « **Ils scannaient les avis de crédits : Détournement de 700000 euros à la BADR** », Liberté, Jeudi 14 Janvier 2010, p 4 publié sur le site : <http://fr.calameo.com/read/000109551f57fc2cd151b>, consulté le 27/10/2020, à 23 h.

⁴¹ Inspiré de l'article de : Neila. B, « **Les investigations concernent ses agences à travers le pays, Crédit auto :enquête à Al Baraka Bank** », Liberté, Dimanche 9 Mai 2010, p 3. Publié sur le site : <http://fr.calameo.com/read/000109551f4facedbac57> , consulté le 28/10/2020, à 1h

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

2. DÉFINITION DES RISQUES OPÉRATIONNELS :

Il existe bon nombre de définitions du risque opérationnel aussi divergentes l'un des autres, cependant nous retiendrons quelques-unes

2.1. Définition du comité de Bâle :

En 2001, le comité de Bâle attribue une toute première définition au risque opérationnel, et considère ce dernier comme «étant des risques de perte directe ou indirecte résultant d'une inadéquation ou de défaillance de procédure, de personne et de système ou résultant d'un événement extérieur»⁴².

Étant donné que les travaux du comité sont en évolution continue, et suite à la contribution des professionnels de la banque. Cette organisation a décidé de reformuler cette définition et de l'arrêter comme étant : « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation »⁴³.

Le comité de Bâle a décidé d'éliminer de cette définition les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation qui se présente comme suit :

- Le risque stratégique est souvent associé à des prises de décisions par les managers.
- Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'impact d'une erreur de gestion, une erreur opérationnelle, une fraudesur l'image de la banque.

2.2. Définition du comité de la réglementation bancaire et financière :

Le règlement 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 janvier 2009 donne la définition suivante : « le risque résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnelles et système internes ou à des événements extérieurs y compris d'évènement de faible probabilité d'occurrence, mais a fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe »⁴⁴.

2.3. Définition de la banque d'Algérie :

Au sens de l'article n°2 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des BEF, le risque opérationnel est défini comme étant :

« Le risque résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures personnelles et système interne ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude

⁴²Basel comite on banking supervision, « **Vue d'ensemble du nouvel accord de Bale sur les fonds propres** », janvier 2001.P24

⁴³Christian JIMENEZ et Patrick MARLIER et Dan CHELL, op.cit. P9

⁴⁴Article n°2 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers,op.cit

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

interne et externe ».

Selon le nouveau règlement n°14-01 du 16 février 2014, portant sur le coefficient de solvabilité applicable aux banques et aux établissements financiers, indique dans l'article 20 que :

« On entend par le risque opérationnel, le risque de perte résultant de carence ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et système internes des banques et établissement financiers, ou à des évènements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation mais inclut le risque juridique »⁴⁵.

3. L'ORIGINE DES RISQUES OPÉRATIONNELS :

Selon les définitions mentionnées précédemment, nous pouvons identifier quatre différents facteurs pouvant être l'origine du risque opérationnel :

- Une défaillance de procédures matérialisées par le non-respect de la procédure ;
- Une défaillance du système interne tel que le système d'information ou dispositifs technique ;
- Une défaillance de personnes qui survient lorsque les exigences en la matière de compétence ou leur disponibilité n'est pas satisfaisante ;
- Comme, ils peuvent être liés à des évènements externes qui ont une influence négative sur l'activité d'une banque, ou cette dernière ne dispose d'aucun pouvoir de contrôle.

4. LES TYPOLOGIES DES RISQUES OPÉRATIONNELS :

Prioritairement, il convient d'identifier les causes génératrices des pertes opérationnelles, car elles déterminent les différentes catégories de risques. Sur cette base, le comité de Bâle a établi une nomenclature assez précise de ces derniers et les a classés en trois niveaux.

Le premier niveau représente les sept (07) principales catégories d'événement, le second, les sous-catégories et le troisième fournit des exemples d'incidents. Ainsi, chaque banque, a la latitude de définir une nomenclature personnalisée de risques opérationnels, adéquate à son activité et son environnement ou tout simplement adopter celle recommandée par le comité de Bâle.

Nous présentons ci-dessous les catégories de risque de niveau 1 telles qu'elles sont définies par Bâle, les détails correspondants (deuxième et troisièmes niveaux) seront présentés en annexes n°1.

⁴⁵ article n°20 du règlement n°14-01 du 16 février 2014, disponible sur le site : <http://www.bank-ofalgeria.dz/html/legist014.htm> consulté le 27/10/2020 à 18h.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

- **Fraude interne** : toutes pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de la banque impliquant au moins une partie interne.
- **Fraude externe** : toutes pertes liées à des actes commis par un tiers visant à réaliser une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

Remarque : les fraudes internes et externes sont intentionnelles. Dans ce qui suit l'erreur est non intentionnelle.

- **Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du 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 au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/actes de discrimination.
- **Négligences des règles clients, produits et pratiques commerciale** : 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.
- **Dommmages aux actifs corporels** : toutes pertes dues à une destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.
- **Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes** :Perte résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes, a titre exemple une panne de matériel et de logiciel informatique.
- **Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation, livraison, produit finis)** : Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties externes.

A ces sept catégories d'événement viennent s'ajouter huit lignes (08) de métier donnant unematrice de 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés.

Tableau N°02: Présentation des lignes métiers définis par Bâle II.

Ligne métier	Activités
Ingénierie financière	Fusion/acquisition, émissions Privation, dette publique, syndication
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marché de capitaux, marché monétaire
Banque de détail	Paiement domestiques, transfère de fond,

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

	Règlement interbancaire, compensation, correspondant Banking.
Banque de commerciale	Conversation de titres, services aux émetteurs, prêt de tires
Paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projet, leasing, factoring
Service d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (publique/privé/institutionnel ...etc.)
Gestion d'actifs	Traitement des ordres et services associés
Courtage de détail	Dépôt, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banques privées, gestion de fortune, garanties

Source : Document de Bâle II, Annexe 8 « Ventilation entre lignes métiers », P330.

5.LES SPÉCIFICITÉS DU RISQUE OPÉRATIONNEL :

Par ailleurs, autres que les risques aborder par la réglementation baloise, il existe d'autres risques qui n'ont pas été pris en considération malgré leur présence au sein de l'activité bancaire, et cela suit à leur difficulté de mesure.

5.1.Le risque humain :

L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de la banque ; Il a souvent été constaté que la survenance d'incidents suite à des causes humaines provenait d'un environnement propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associés au contexte de l'entreprise (Stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation et d'encadrement...) ⁴⁶.

5.2. Risque juridique :

Les risques juridiques sont des risques qui découlent de la transgression ou du non-respect des lois, règles, règlement ou pratiques prescrites, mais aussi du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis provoquent des litiges.

Les banques peuvent être exposées à des risques juridiques en ce qui concerne la divulgation d'informations sur leur clientèle et la protection de la vie privée des clients mal informés de leurs droits et

⁴⁶ Eric LEMARQUE, « management de la banque : Risque, relation client, organisation », 2ème édition, EDPEARSON, France, Paris, 2008, p 10

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

obligations peuvent engager une action en justice⁴⁷.

5.3. Risque systémique :

Le risque systémique est un évènement soudain et inattendu dont la gravité est assez importante pouvant se dégénérer en crise affectant l'ensemble de l'économie, c'est le principe de l'effet « dominos ». Le risque systémique est défini par le comité de Bâle comme « Le risque qu'une défaillance du système financier perturbe les services financiers et puisse affecter l'économie réelle⁴⁸ ».

SECTION 03 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS.

Une bonne identification du risque est essentielle pour l'élaboration d'un système viable de suivi et de maîtrise du risque. Celle-ci devrait prendre en compte à la fois les facteurs internes et externes qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

1. L'AUTO-ÉVALUATION DES RISQUES OPÉRATIONNELS :

L'autoévaluation des risques (RCSA) est la plus ancienne des méthodes d'identification et de gestion des risques opérationnels, mais elle demeure tout de même la plus dynamique et celle assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontés les différentes directions de la banque⁴⁹.

1.1. Les différentes approches de l'autoévaluation :

Autoévaluation des risques opérationnels peut se faire selon les approches suivantes :

1.1.1. L'approche de type Bottom Up⁵⁰: l'identification des risques s'effectue par les personnes les plus proches de l'activité, généralement sous forme d'interviews destinés à faire monter l'information du terrain vers les responsables.

Cette évaluation se fait en donnant la parole aux gestionnaires des processus de la banque pour l'identification, l'évaluation et le jugement des risques opérationnels auxquels peuvent être exposées leurs activités. La logique de cette méthode, est que quelque soit l'activité concernée, les employés et les cadres en charge des opérations en savent toujours plus que les contrôleurs, les régulateurs, l'audit interne et externe.

C'est une méthode relativement libre et ouverte et elle peut se baser sur des grilles préétablies pour s'assurer que tous les types de risques possibles soient abordés au cours de l'interview.

⁴⁷Eric LEMARQUE, op.cit, p 10

⁴⁸« Rapport annuel de BRI », « remède à l'insuffisance de données pour mesurer le risque systémique », juin, 2011, p 1

⁴⁹Ariane CHAPELLE et Georges HÜBNER et Jean-Philippe PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition Larcier, Bruxelles 2005, P.178.

⁵⁰ Inspiré fortement de la présentation de : Laurent AUDIN, La gestion des risques opérationnels, présentation du 26/04/2013, p 24.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

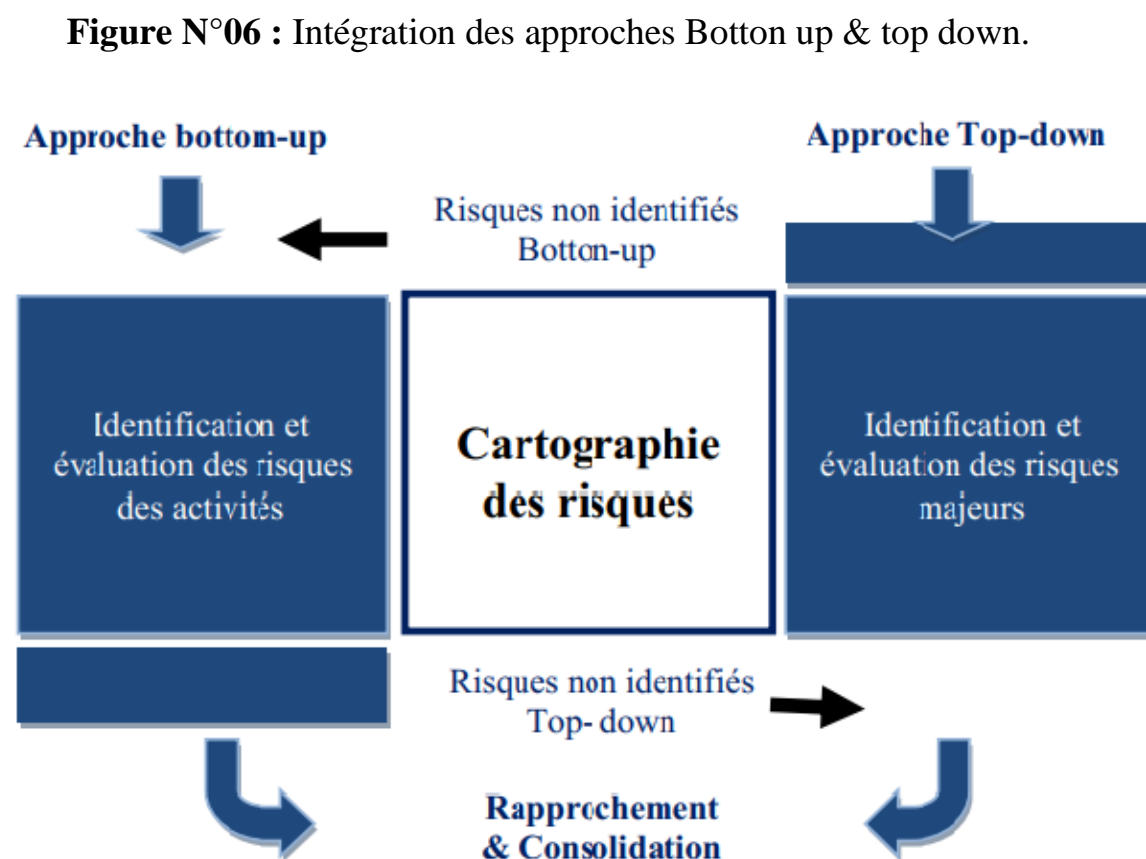
1.1.2. L'approche de type Top down : Cette identification se fait d'une manière plus fermée à l'aide de questionnaires de type QCM établis par les responsables (Senior Management) afin de compléter les sensibilités et les expériences avec une vision de haut niveau par exemple au travers d'un ou plusieurs « Brainstorming ».

Il s'agit donc de descendre chercher l'information auprès des opérationnels au lieu que l'information monte.

✓ Intégration des deux démarches

« L'approche top down permet de cerner les principaux risques sans se perdre dans une profusion de cas. Cependant, en deuxième approche, elle doit être complétée par une approche détaillée, Bottom up, qui associe les gestionnaires de risque du terrain à l'évaluation de leurs risques»⁵¹.

En effet, les démarches top-down et Bottom-up sont des démarches complémentaires qui doivent être combinées et développées afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques. Ces deux méthodes ont vocation à alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation. Le schéma ci-après illustre la complémentarité des deux approches⁵² :



⁵¹Christophe VERET et Richaed MEKOUAR, « Fonction: Risk Manager », Edition. DUNOD, Paris, 2005, page 130.

⁵²IFACI, « la cartographie des risques », Op.cit, P 47.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Source : IFACI.

1.1.3. L'approche combinée :

Cette méthode est une combinaison des deux approches précédentes (Botton-up et top down), l'identification des risques est faite par des entretiens avec l'assistance de l'audit interne ou le risque manager.

En effet, cette approche se dote d'un pouvoir de correction des manquements des approches précédentes et permet de réaliser une meilleure maitrise des risques opérationnels.

1.1.4. L'approche Benchmarking :

L'approche benchmarking consiste à collecter, auprès des entités réputées pour leur bonne gestion des risques. Les bonnes pratiques en matière d'identification des risques. Cela peut se faire à l'occasion des séjours d'échanges d'expérience ou lors de conférence ou des ateliers de formation.

2. CARTOGRAPHIE DES RISQUES :

L'une des méthodes les plus utiles pour aboutir à une gestion sereine du risque opérationnel, consiste dans la démarche dite de « cartographie ». A cet effet une bonne présentation de cette démarche constitue la case de départ sur laquelle doit reposer notre démarche.

2.1. Définition de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement progression de l'entité dans son niveau de maitrise de risque⁵³.

D'après l'institut français de l'audit et contrôle internes (IFACI) et Price water house coopers : « Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et /ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faible).

3. LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES :

La cartographie des risques se déroule selon les quatre étapes suivantes :

3.1. Représentation des activités de la banque et des risques associés :

Étant la première étape dans l'élaboration d'une cartographie, cette phase se base essentiellement sur la décomposition de l'activité de la banque en métiers, processus et sous processus s'il y a nécessité

⁵³https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/20171004_Recommandations_cartographie_vd.pdf consulte le 03/11/2020 à 23h

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

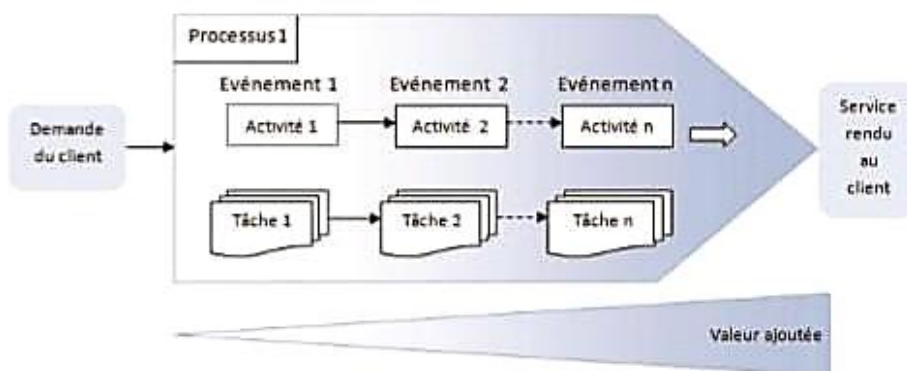
d'approfondissement.

Cette décomposition est d'une importance cruciale du moment où elle permet de renseigner sur le métier de la banque mais aussi sur les risques susceptibles d'en découler. De ce fait une décomposition faite en interne est plus favorable au sens où elle permet de mieux cerner l'ensemble des activités de l'établissement bancaire et d'avoir une vision globale des risques appréhendés.

➤ Qu'est-ce qu'un processus ?

Selon la norme ISO 9000 :2015 un processus est défini comme étant : « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »⁵⁴.

FIGURE N°07 :Schéma illustratif d'un processus



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

3.2.Évaluation des risques bruts :

Après identification faite dans la phase précédente, et l'intégralité des risques étant identifié, et associés à chaque ligne, processus ou sous processus, intervient la deuxième phase qui se concentrera sur l'évaluation du risque brut.

Apriori, deux évaluations seront faites pour l'appréciation des évènements à risques.

3.2.1.La fréquence de survenance des évènements :

L'évaluation de la fréquence délivre des renseignements sur le nombre de fois que tel ou tel évènement à risque peut se produire au cours d'une période donnés

⁵⁴ « ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité -- Principes essentiels et vocabulaire », sur ISO consulté le 20 octobre 2020 à 12h.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Tableau N°03 : Exemple d'évaluation de la fréquence du risque.

Critère d'impact	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Financier : charge financière ou manque à gagner (en milliers d'euros)	<20	20 <X <200	200 <X <1000	>1000

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

3.2.2. L'impact financier et d'image :

Afin de quantifier les pertes engendrées par la réalisation des évènements à risque, de nombreuses actions doivent être menées dans le cadre d'une appréciation des impacts éventuels. En évaluant à la fois l'aspect financier des évènements, ainsi que leur conséquence sur l'image de la banque.

➤ L'impact financier :

Voici une échelle de cotation établie pour l'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.

Tableau N°04 : Exemple d'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.

Critère d'impact	Très faible	Faible	Moyen	Fort
D'image : impact sur les tiers (clients, public, partenaires, actionnaires, ... etc.)	Pas de conséquences induites	Pourrait entraîner 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.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

➤ L'impact d'image :

Le second volet que prendra l'évaluation des impacts concerne l'image de la banque. En fait cette évaluation repose sur des critères d'ordres qualitatifs, ce qui met en accent sa difficulté en termes de précision. Or, l'évaluation de cet impact ne peut être négligée, puisqu'elle permet de déterminer le degré de l'impact du risque mais aussi les conséquences pouvant être engendré.

3.3. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques et évaluation du risque net :

Une fois qu'une identification et une évaluation du risque brut ont été faite, il est nécessaire d'identifier le dispositif de maîtrise de risque existant, en l'occurrence le contrôle mis en place pour parer à l'éventualité de survenance du risque.

Les dispositifs de maîtrise des risques sont effectués sur la base des mesures existante ayant un impact réducteur et qui concerne les éléments suivants⁵⁵ :

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

Tableau N° 05 : Critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques.

Appréciations	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Moyens de contrôle mis en œuvre				
Efficacité du dispositif				
Pertinence du dispositif				
Fréquence de contrôle				

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 38.

3.4. Classification des risques :

Après avoir identifié et évalué les risques nets (risques résiduels), une nouvelle hiérarchisation pourra être établie afin de permettre d'étudier si le risque résiduel subsistant est acceptable après la prise de

⁵⁵JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Op.cit,p 67.

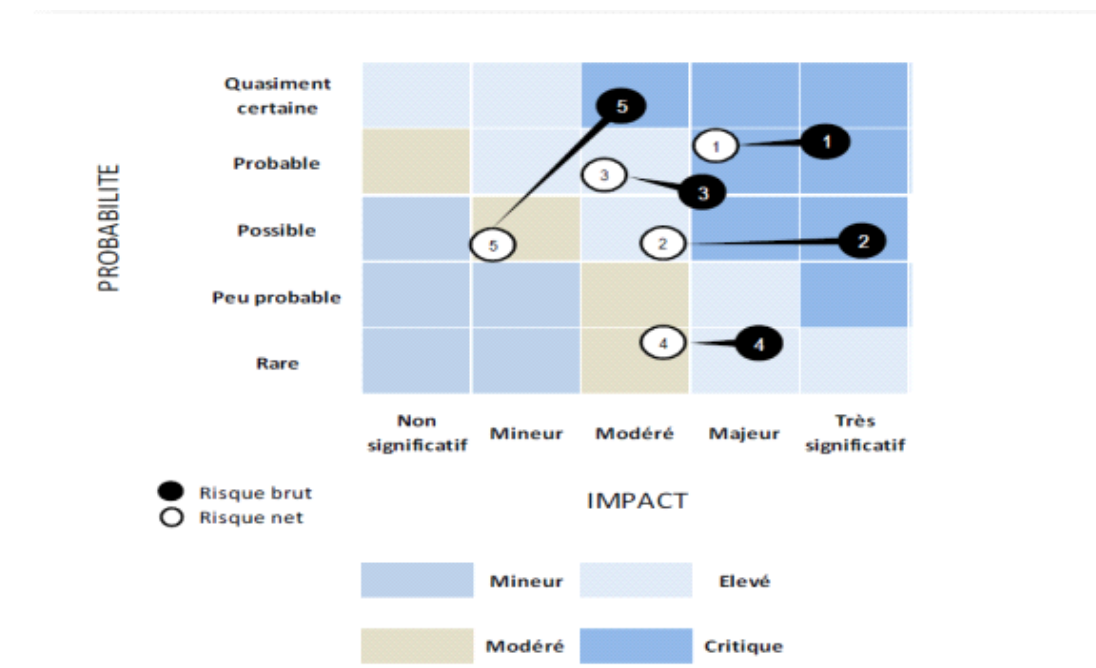
Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

mesure de prévention, ou il nécessite d'autres mesures de réduction.

Le résultat de l'auto-évaluation va donc permettre de positionner les différents risques, grâce au couple impact/fréquence.

Le schéma suivant présente la superposition de la cartographie des risques bruts et celle des risques nets dans la matrice Probabilité/Impact.

Figure N°8 : Représentation schématique des risques bruts et nets dans la matrice fréquence/impact.



Source : www.audit-committee-institute.fr (KPMG France).

3.5. Plan d'action :

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

4. LES APPROCHES DE CALCUL D'EXIGENCE EN FONDS PROPRES :

Nous allons aborder maintenant l'ensemble des approches de mesures des exigences de fond propre dicté par le comité de Bâle.

4.1. Méthode Indicateur de base - Basic Indicator Approach (BIA) :

L'approche par indicateur de base est la plus simple des méthodes de calcul d'exigences en fonds

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

propres proposées par le comité de Bâle.

Elle est destinée essentiellement à être appliquée par les banques de petites envergures, qui ne possèdent pas d'un niveau élevé de technicité pour procéder à une mise en place de mesures complexes ni de la capacité d'élaborer des modèles internes de mesure.

Cette méthode de base consiste en l'application d'un pourcentage fixe alpha α à un indicateur qui représente l'exposition potentielle aux risques opérationnels, cet indicateur représente le produit annuel brut moyen sur les trois dernières années⁵⁶.

Le capital requis se calcul ainsi, comme suit :

$$K_{BIA} = [\sum PB_i \times \alpha] / ni = 1 \dots 3$$

Où :

- ✓ K_{BIA} : est le capital règlementaire.
- ✓ PB_i : Produit net bancaire de chaque année.
- ✓ α : coefficient égale à 15%.

4.2. Méthode standard - Standard Approach (SA) :

Cette méthode représente un prolongement plus fin de l'approche de base, elle se base sur une répartition des activités d'un établissement en catégories standard configurant sa structure interne.

L'exigence au titre du risque opérationnel est différenciée par lignes métiers et est égale à la moyenne sur les 3 dernières années des sommes des Produits Bruts des lignes métiers pondérés par leur coefficient, dont ce dernier est en fonction des risques pour chaque activité.

Le capital requis se calcul comme suit :

$$K = \sum (PNB_{1-8} \times \beta_{1-8})$$

Où :

K : Exigence en fonds propres

PNB 1 - 8 : Produit annuel brut moyen positif sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.

β_{1-8} : Pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers.

Tableau N°06 : Facteur Bêta par ligne d'activité-Approche standardisée.

Catégorie d'activité	
Financement des entreprises	$\beta_1 = 18 \%$

⁵⁶A. CHAPELLE, G. HUBNER, JP. PETERS, Op.cit p 170

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Négociation et vente	$\beta 2 = 18 \%$
Banque de détail	$\beta 3 = 12 \%$
Banque commerciale	$\beta 4 = 15 \%$
Fonctions d'agent	$\beta 5 = 18 \%$
Paiement et règlement	$\beta 6 = 15 \%$
Gestion d'actifs	$\beta 7 = 12 \%$
Courtage de détail	$\beta 8 = 12 \%$

Source : Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur financier, Edition LARCIER, P22.

4.3. L'approche des mesures avancées (AMA) :

L'approche par les méthodes avancées se base sur la mise en place de modèles internes permettant la collecte des incidents et données de pertes liés aux risques opérationnels, et ce avec approbation préalable du superviseur. Ces données servent de base de calcul des fonds propres correspondants, en respectant la décomposition 8 lignes d'activités et 7 catégories de risques, soit 56 couples possibles.

L'objectif majeur de cette méthode est d'ajuster les exigences en fonds propres de chaque banque aux risques réels qu'elle encoure.

De ce fait, un calcul de la mesure de la perte attendue (Expected Loss) est réalisé pour chaque couple :

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

- ✓ PE : Probabilité de l'événement (probability of event)
- ✓ LGE : Perte en cas d'événement (loss given by event)
- ✓ E : Exposition au risque opérationnel

PE et LGE sont déterminés par la banque d'après ses modèles internes.

Le facteur d'exposition E est donné par le régulateur.

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

$$K = \sum_{ij} (Y_{ij} \times EL_{ij})$$

5. LA COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS :

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

5. 1.La couverture interne des risques opérationnels :

La couverture interne comprend à l'ensemble des actions d'améliorations des processus, des outils de contrôle et de prévention visant à réduire la fréquence ou l'impact des risques opérationnels.

5.1.1. Le plan continuité des activités :

Le CRBF⁵⁷ a défini le Plan de continuité d'activité comme un :« ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités. »

5.1.2. La délégation de pouvoir :

La délégation de pouvoir est un acte de gestion qui a pour objet de responsabiliser les acteurs de l'entreprise et de définir clairement les responsabilités. Elle présente une importance juridique non-négligeable dans le cas de survenance de certains risques opérationnels qui peuvent entraîner la mise en cause de la banque et de ses dirigeants (non-respect de la réglementation, atteinte à la sécurité des personnes,.....). Elle peut exonérer un dirigeant de poursuites, dans le cas où le délégataire aurait abusé de sa confiance et commis des actes illégaux ou frauduleux à son insu.

5.1.3. Les chartes d'éthique :

C'est un ensemble d'engagements, de pratiques et de comportements que la banque adopte pour démontrer son implication dans la lutte contre les actes illégaux et les fraudes.

Une charte d'éthique peut être matérialisée sous forme d'annexe au contrat de travail ou une partie du règlement intérieur. Elle représente un élément du management des risques opérationnels, car elle participe à la sensibilisation du personnel au règlement à respecter et aux règles de bonne conduite. La sensibilisation peut se faire à l'aide de formations ou en diffusant une culture de transparence.

5.2. La couverture externe des risques opérationnels :

5.2.1. Les contrats d'assurance :

La première approche de couverture externe des risques est de s'orienter vers des sociétés d'assurance ayant pour but l'atténuation de l'impact des risques contre rémunération.

⁵⁷Le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relative au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement..

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

5.2.2. L'externalisation des activités :

Le principe de l'externalisation consiste à déléguer à un prestataire la réalisation de certaines activités secondaires pour la banque ou qui nécessitent des investissements et un degré de technicité coûteux tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation intéressant.

Elle peut également être envisageable lorsqu'une analyse du couple risque/rentabilité ou du degré de maîtrise de risque s'avère insuffisante ou difficile à améliorer dans le contexte de la banque

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Il ressort de ce second chapitre que le risque opérationnel nécessite un ensemble des dispositifs de sa gestion en détaillant ces étapes, partant d'une bonne identification afin de cerner avec précision les risques menaçant l'activité de l'établissement bancaire puis son évaluation.

A cet effet, le comité de Bâle a mis en disposition des banques une variété de méthodes qu'elles peuvent utiliser lors de l'évaluation de leurs risques opérationnels, ainsi pour la détermination des fonds propres nécessaire à la couverture des risques subsistant, Néanmoins, les banques ont la possibilité de développer des méthodes avancées qui leur permettront de réduire leurs contraintes liées aux exigences des fonds propres.



**CHAPITRE 3 :
CAS PRATIQUE AU
NIVEAU DE LA BADR**

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

Le risque opérationnel constitue le risque majeur pour tout établissement bancaire, qui nécessite une gestion comme toutes les autres catégories de risques (risque marché et risque de crédit). Pour cela ces établissements ont décidé de lui accorder un intérêt particulier au regard des autres risques.

À rappeler, la faillite de plusieurs grands pôles bancaires à cause des événements classés sous l'égide du risque opérationnel ont poussé la BADR à prendre conscience de la nécessité de gérer ce type de risque. Les gestionnaires de risque se sont aperçus qu'une mauvaise gestion du risque opérationnel ne constitue plus une perte d'un coût d'opportunité, mais un risque de perte réelle pouvant sérieusement mettre en péril la vie de la banque.

Pour valoriser ce que nous avons abordé au préalable sur nos chapitres théoriques qui porte sur la gestion des risques opérationnels, nous avons laissé part à une partie pratique pour voir de près ce que la BADR utilise comme outils de gestion de ces risques.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en deux sections :

- Une première section intitulée « Présentation de la structure de parrainage ».
- Une deuxième section intitulé « la mise en place d'une cartographie des risques pour le processus crédit documentaire au sein de la BADR ».

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

SECTION 01 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE DE PARRINAGE

1. PRÉSENTATION DE LA BADR:

La BADR est une institution financière nationale sous la forme juridique de société par action après la refonte du système bancaire et la déconcentration des activités des banques Etatiques.

Créée par décret 82-12 le 13/03/1982 à l'origine pour être un établissement à vocation agricole, elle a repris l'activité de quelques agences de la B.N.A. la B.A.D.R. est devenue au fil des années, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs de l'activité économique.

1.2. HISTORIQUE DE LA BADR⁵⁸ :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est créé parle décret n°82-106le 13 mars 1982, Elle a été transformée à une société par actions par l'exécution de la loi 88-01 du 12janvier 1988 et du décret 88-101 du 10 mai 1988 ; elle est devenue une entreprise publique d'un capital au capital social initial de 2.200.000.000 DA, et qu'a été augmenté et atteint 54.000.000.000DA.

Créée à l'origine pour être un établissement à vocation agricole, elle a repris l'activité de quelque agence de la Banque Nationale d'Algérie(BNA).la BADR est devenue au fil des années, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs de l'activité économique.

Ainsi les structures de la banque universelle la BADR ont connu trois grandes étapes de l'évolution qui sont :

➤ La première étape de 1982 à 1990 :

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour l'objectif, d'assoir 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 certain dans le financement de l'agro-alimentaire et du l'industrie mécanique agricole, cette spécialisation s'inscrivant dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

➤ La deuxième étape de 1990 à 1999 :

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, ces dernières se sont orientées vers PME/PMI de différents secteurs d'activités, tout en restant un partenaire stratégique de son secteur initial. Sur le plan technique cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques « SWIFT » et « SYBU » pour les opérations bancaires. L'utilisation de la carte BADR et la carte interbancaire. Ainsi que

⁵⁸ Document interne de la BADR

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

l'introduction du télétraitement pour faire les opérations bancaires en même temps.

➤ La troisième étape de 2000 à nos jours :

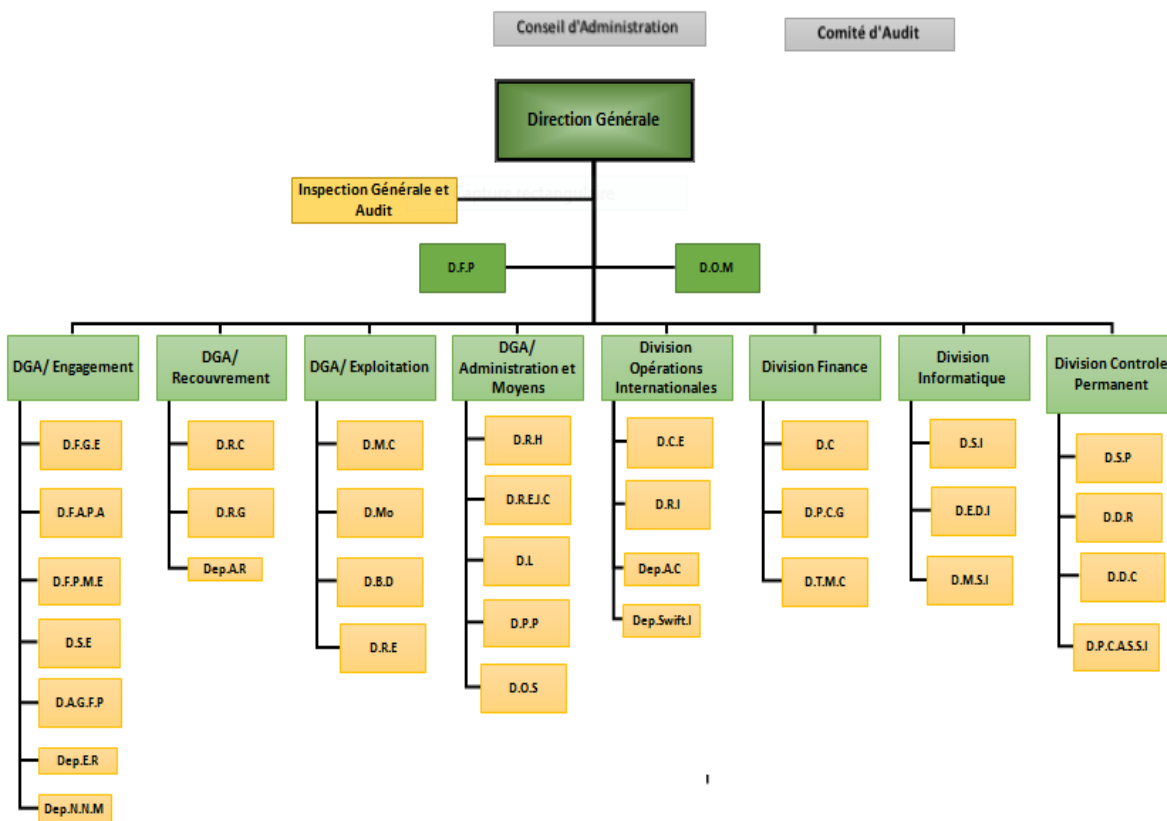
Cette étape se caractérise par l'incitation de l'intervention de la banque publique pour dynamiser les investissements et s'adapter aux règles de l'économie du marché, et pour cela la BADR évoluait le niveau des crédits octroyés aux institutions et l'agriculture.

1.3. Structure et Organisation de la BADR :

Sur le plan national, la BADR est la première banque par l'étendue de son réseau. Il compte aujourd'hui, 326 agences et 39 succursales (groupe régionales); 7 000 cadres et employés.

La BADR fonctionne selon le schéma suivant :

Figure N°9 :organigramme de la de la BADR



Source : document interne

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

1.4. Secteurs d'activité de la BADR⁵⁹ :

Dans son repositionnement stratégique, les segments d'activité sur lesquels la banque

Concentre ses financements se résument principalement dans les points suivants :

- ✓ **L'agriculture et l'élevage** : culture de céréales ; culture de légumes ; pépinières ; culture fruitière ; viticulture ; bovins ; ovins ; équidés ; caprins ; volailles....
- ✓ **La pêche et l'aquaculture**
- ✓ **L'industrie alimentaire et industrie des boissons et du tabac** : industrie des viandes ; industrie du poisson ; transformation et conservation de fruits et légumes ; industrie des corps gras ; industrie laitière ; industrie des grains ; fabrication d'aliments pour animaux ; biscuiterie ; pâtisserie de conservation ; chocolaterie ; confiserie ; fabrication de pâtes alimentaires ; transformation du thé et du café ; eaux minérales ; des boissons rafraîchissantes,...
- ✓ **Le commerce et la distribution de produits agricoles.**
- ✓ **L'emballage et le conditionnement.**

1.5. Mission de la BADR :

Le défi de la BADR est de relever le niveau de vie des populations rurales, et restructurer le système agricole. Cela est réalisé par ses principales missions :

- ✓ 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, agroindustrielles et artisanales.

Ainsi, la banque de l'agriculture et du développement rural dispose des activités avec l'étranger, parmi ces activités :

- ✓ L'établissement des relations efficaces avec l'étranger pour l'exécution des opérations de commerce extérieur ;
- ✓ La négociation, notamment en matière de la tenue des comptes ;

⁵⁹WWW.BADR.dz

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

✓ L'ouverture de comptes et exécution des opérations bancaires.

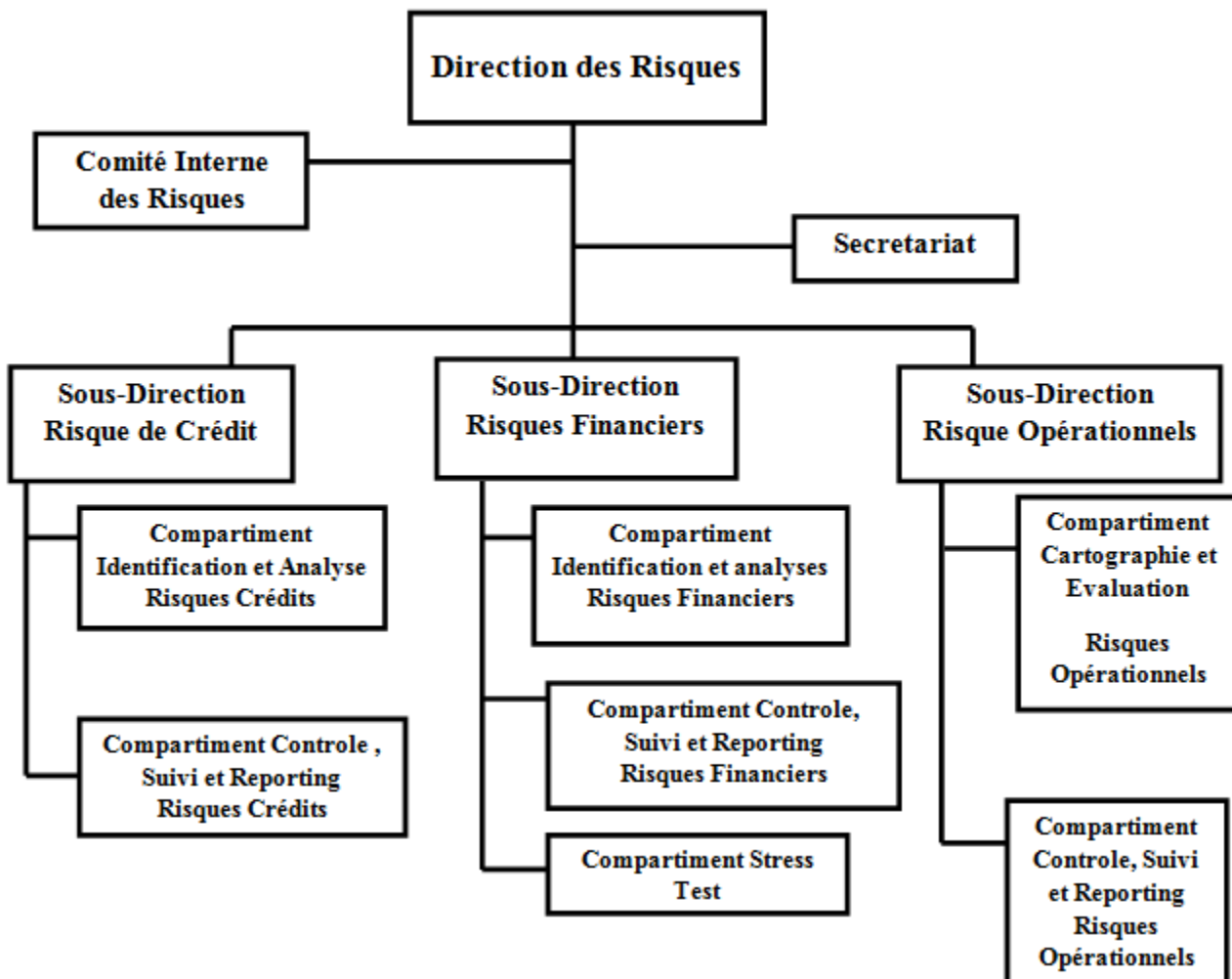
2. PRESENTATION DE LA DIRECTION DES RISQUES DDR:

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.

Figure N10: organigramme de la DDR



Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

SECTION 02 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LE PROCESSUS CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BADR.

Dans cette dernière section, nous essaierons d'effectuer une analyse de la démarche adoptée par la BADR pour la gestion des risques opérationnels liée au processus du Credoc, afin de mieux répondre à notre problématique.

Notre passage au niveau de la sous-direction des risques opérationnels, nous a permis de décrire les étapes à suivre pour la réalisation de la cartographie des risques afin d'identifier les risques opérationnels associés au processus Credoc.

Le choix de ce processus est justifié par l'importance fulgurante qu'a pris son application par les banques algériennes ces dernières années.

En se basant sur les informations recueillies et les différents documents internes mis à notre disposition, ainsi que les entretiens effectués avec les responsables métier et les responsables au niveau de la Direction Risque, on a procédé dans un premier lieu à la description du processus du Credoc. Cette étape permet une bonne compréhension du mécanisme du processus et sert pour l'identification et l'analyse des risques opérationnels liés à chaque opération.

Ainsi, le processus du Credoc est décomposé en quatre (4) étapes principales :

- ↘ Domiciliation ;
- ↘ Ouverture et traitement du dossier ;
- ↘ Réalisation et règlement ;
- ↘ Apurement et archivage.

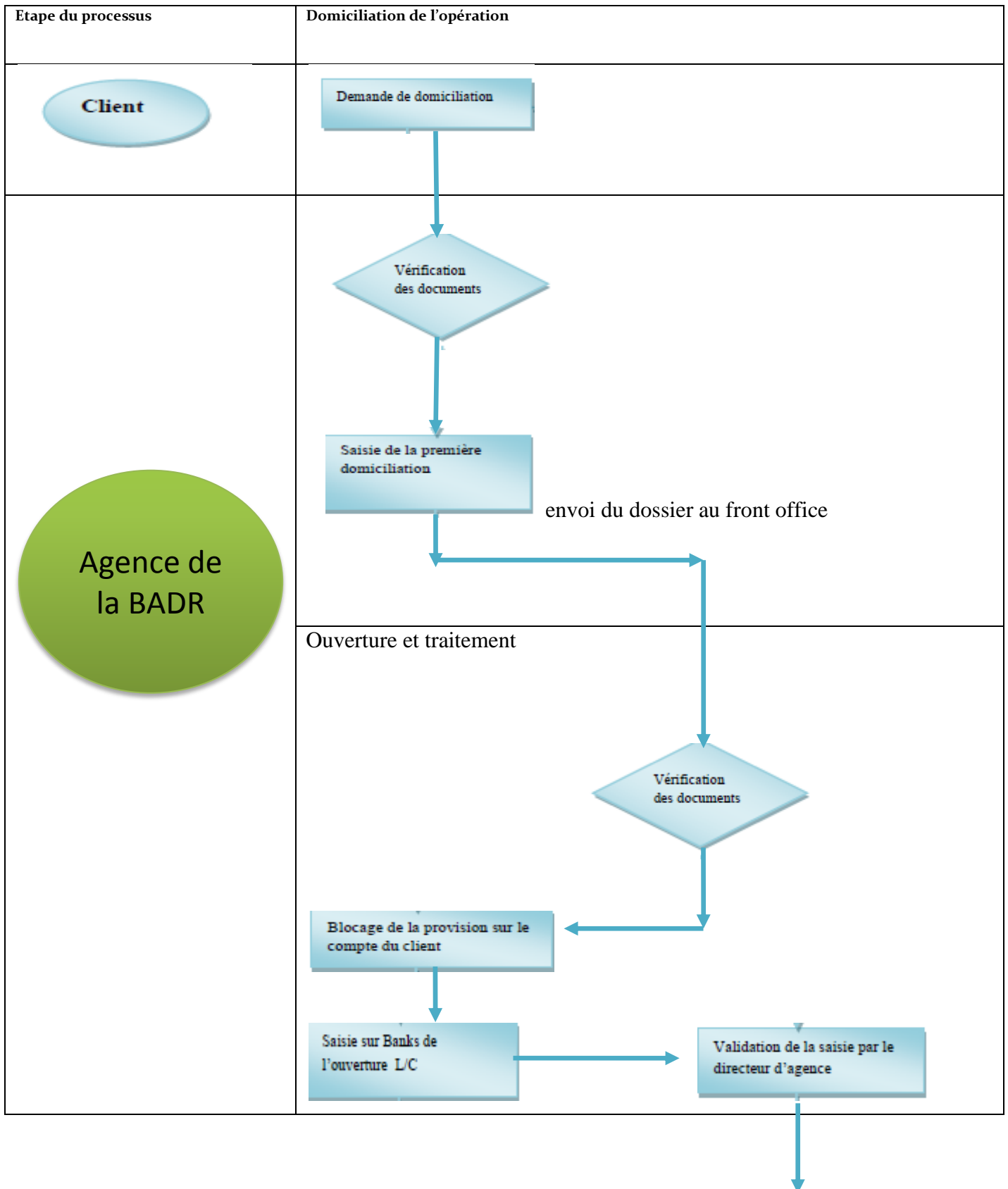
Au niveau de la BADR, trois structures interviennent dans le processus du crédit documentaire, à savoir :

- ✓ Agence locale d'exploitation(ALE).
- ✓ Le groupe régional d'exploitation(GRE) ;
- ✓ Division des opérations Internationales (DOI).

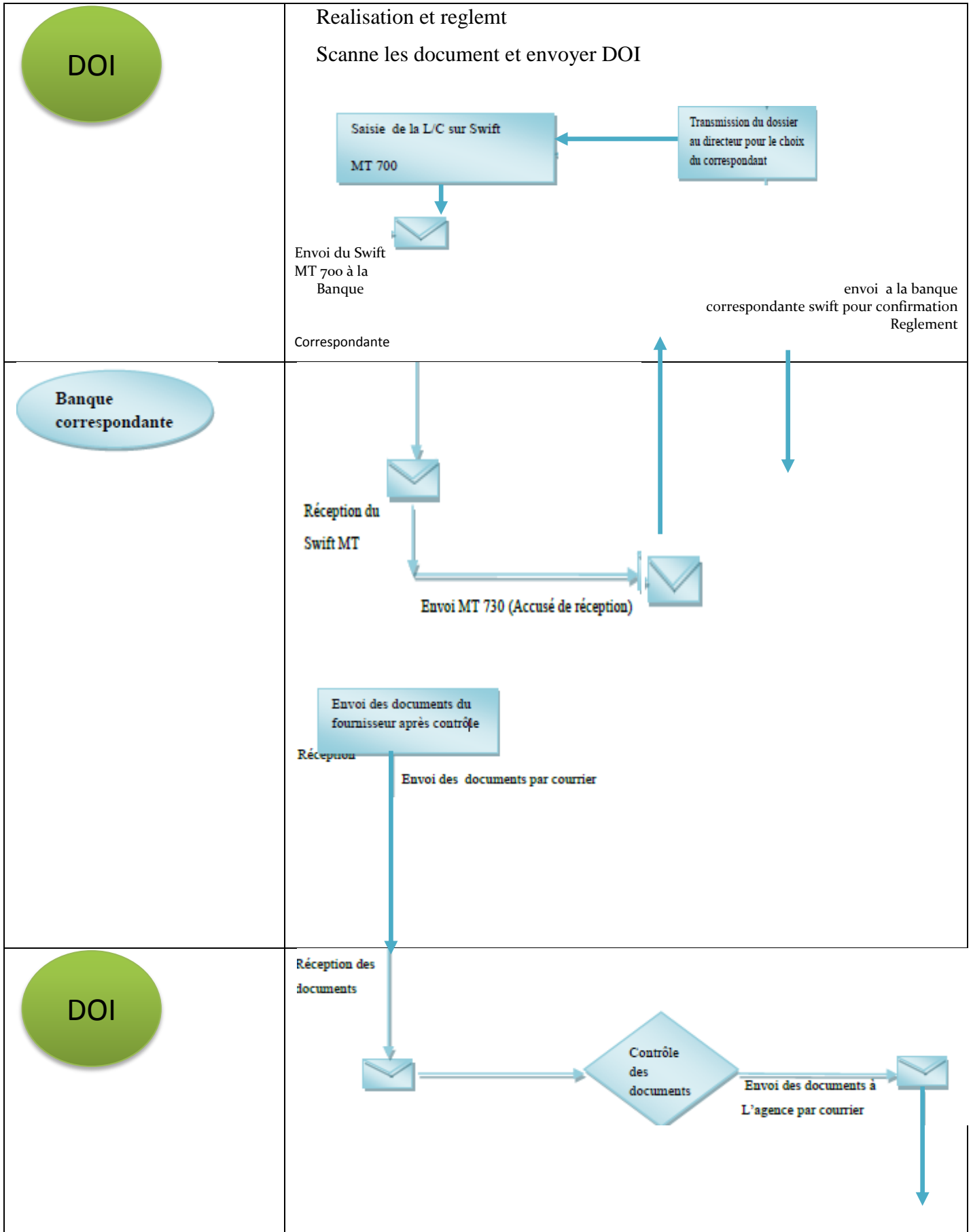
Les principales étapes et tâches du processus « crédit documentaire », ainsi que les intervenants sont présentés et détaillés au niveau du schéma suivant :

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

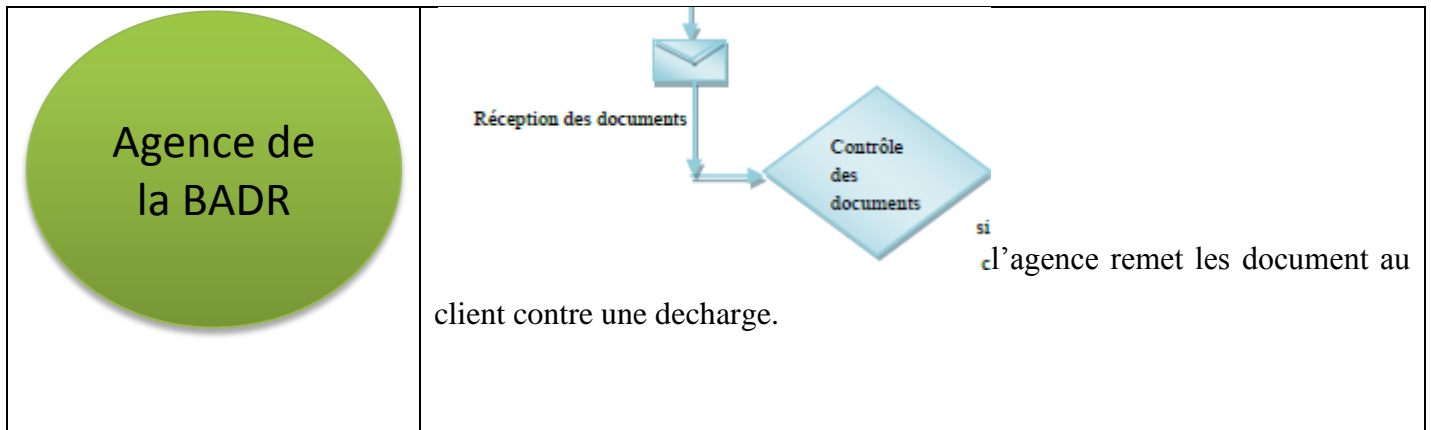
Figure N11 : présentation schématique du déroulement du Credoc



Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR



Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR



Source : élaboré par nos soins.

1. IDENTIFICATION DES RISQUES LIÉS À CHAQUE ÉTAPE DU PROCESSUSCREDOC :

Cette étape est cruciale pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du fait qu'elle conditionne les autres étapes. L'approche adoptée pour recenser les risques opérationnels est l'approche top down (descendante), et ce à travers un questionnaire ouvert (voir Annexe N°2) qui nous a permis d'identifier, de manière exhaustive tous les risques inhérents au processus crédit documentaire. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°7: Résultat d'identification des risques bruts pour le processus crédit documentaire.

Étape du processus	Tâches liées à chaque étape	Code risque	Description du risque
Domiciliation	Réception de la demande au niveau du front office	R1	Acceptation de documents falsifiés
		R2	Non-respect des procédures de domiciliation
		R3	Divulgence d'informations confidentielles
	Vérification de la conformité des documents et de la situation financière et règlementaire du client	R4	Entrée en relation avec un client interdit de domiciliation bancaire
		R5	Acceptation d'une demande de domiciliation bancaire pour un produit prohibé
		R6	Acceptation d'une demande de domiciliation bancaire pour un client interdit d'importation (blacklisté)
		R7	Domiciliation avec un dossier

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

Étape du processus	Tâches liées à chaque étape	Code risque	Description du risque	
			incomplet	
		R8	Non vérification de la situation financière et réglementaire du client	
	Saisie des données du client sur système et attribution d'un numéro de domiciliation	R9	Saisie erronée des données du client	
		R10	Dysfonctionnement du Systèmes	
	Apposition du cachet de domiciliation sur dossier	R11	Numéro de domiciliation repris avec erreur	
Ouverture et traitement	Traitement du dossier au niveau du back office	R12	Ouverture d'une LC sans que le titre d'importation soit domicilié	
	Ouverture de la lettre du crédit sur SI	R13	Erreur desaisie des informations sur le système	
		R14	Incoterms non mis à jour au niveau du SI	
		R15	Panne du système d'information	
		R16	Panne d'électricité	
	Blocage de la provision sur le compte PERG	R17	La provision sur un compte PREG non bloqué	
	Scannage des documents et transmission du dossier à la DOI	R18	Retard dans la transmission des documents à la DOI	
	Désignation de la banque correspondante par le comité DOI	R19	Retard dans la désignation de la banque correspondante	
	Saisie du Swift MT700 et transmission à la banque correspondante	R20	Erreur de saisie sur le Swift MT700	
	Envoi de l'avis de débit de swift à l'agence	R21	Risque d'omission de l'envoi de l'avis de débit de Swift à l'agence	
	Réception du message de SWIFT sur la banque correspondante(confirmation)	R22	Retard dans la réception d'accusé de réception du Swift	
	Classer le dossier d'ouverture	R23	Classement anarchique des dossier	
	Réalisation et règlement	Réception, vérification et enregistrement des documents envoyés par la banque correspondante	R24	Erreur lors du contrôle des documents
			R25	Présentation de documents falsifiés
			R26	Non respect des délais de vérification des documents
			R27	Non-conformité des documents
Etablissement bordereau d'envoi		R28	Manque des documents regroupés	
Réception de l'appel de fonds		R29	Retard dans la réception de l'appel de fonds	
Envoi des swift à la banque correspondante pour confirmer le règlement		R30	Dysfonctionnement du système	
		R31	Retard dans l'envoi des réserves à la banque notificatrice	
Envoi des documents à l'agence		R32	Non envoi des documents en totalité	
Notification du client de l'arriver		R33	Retard dans la notification du client	

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

Étape du processus	Tâches liées à chaque étape	Code risque	Description du risque
	des documents		de l'arrivée des documents à l'agence
	Remise des documents contre une décharge ou autorisation de paiement	R34	Remise des documents au client sans décharge ou autorisation de paiement
Apurement et archivage	Saisie du dossier pour la restitution de la provision	R35	Erreur de saisie lors de l'annulation de Credoc
		R36	Non restitution de provision bloquée sur un compte PREG
	Envoi de la déclaration au contrôle de la banque d'Algérie	R37	Déclaration erronée
		R38	Déclaration tardive auprès de la BA
	Validation de l'apurement du dossier	R39	Validation réalisée par une personne non habilité
	Archivage du dossier	R40	Classement anarchique du dossier

Source : élaboré par nos soins.

2.ÉVALUATION DES RISQUES IDENTIFIÉS :

Dans le but d'avoir une évaluation la plus proche possible de la réalité, nous nous sommes basés sur les résultats de l'entretien établi au préalable (voir Annexe n°02).

Cette évaluation se base sur les éléments suivants :

- L'impact (la perte financière associée) ;
- La probabilité de survenance

Pour cela, nous nous sommes appuyé sur l'une des tables de cotation validées par la BADR.

a) Évaluation de la probabilité :

Tableau N°8: Table d'évaluation de la probabilité de survenance.

Cotation	note	Echelle fois par an
Rare	1	Une fois par an
Peu fréquent	2	Quelque fois par an
Fréquent	3	Quelque fois par mois
Très fréquent	4	Quelque fois par semaine

Source : Document interne.

b) Évaluation de l'impact :

Tableau N°9 : Table d'évaluation de l'impact financier.

Cotation	Note	Echelle en M DZD
Très élevé	4	Perte > 500 MM DZD
Elevé	3	50 MM DZD < Perte < 500 MM DZD

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

Moyen	2	5 MM DZD < Perte < 50 MM DZD
Faible	1	Perte < 5 MM DZD

Source : Document interne.

Suivant les critères retenus ci-dessus les situations de risques identifiées sont cotées selon le tableau suivant :

Tableau N°10 : Résultat de l'évaluation de l'impact et de la fréquence des risques liées au processus crédit documentaire.

Étape du processus	Tâches liées à chaque étape	Code risque	Probabilité		Impact	
			Valeur	descriptio n	Valeu r	descriptio n
Domiciliation	Réception de la demande au niveau du front office	<i>R1</i>	3	Fréquent	3	Élevé
		<i>R2</i>	3	Fréquent	1	Faible
		<i>R3</i>	2	Peu fréquent	2	Moyen
	Vérification de la conformité des documents et de la situation financière et règlementaire du client	<i>R4</i>	2	Peu fréquent	2	Moyen
		<i>R5</i>	2	Peu fréquent	3	Élevé
		<i>R6</i>	2	Peu fréquent	4	Très élevé
		<i>R7</i>	3	Fréquent	1	Faible
	Saisie des données du client sur système et attribution d'un numéro de domiciliation	<i>R8</i>	1	Rare	3	Élevé
		<i>R9</i>	4	Très fréquent	1	Faible
		<i>R10</i>	3	Fréquent	1	Faible
<i>R11</i>		2	Peu fréquent	2	Moyen	
Ouverture et traitement	Traitement du dossier au niveau du back office	<i>R12</i>	2	Peu fréquent	3	Élevé
	Ouverture de la lettre du crédit sur SI	<i>R13</i>	2	Peu fréquent	2	Moyen
		<i>R14</i>	2	Peu fréquent	3	Élevé
		<i>R15</i>	2	Peu fréquent	2	Moyen
		<i>R16</i>	2	Peu fréquent	1	Faible
	Blocage de la provision sur le compte PERG	<i>R17</i>	3	Fréquent	2	Moyen
	Scannage des documents et transmission du dossier à la DOI	<i>R18</i>	3	Fréquent	1	Faible
	Désignation de la banque correspondante par le comité DOI	<i>R19</i>	2	Peu fréquent	3	Élevé

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

Étape du processus	Tâches liées à chaque étape	Code risque	Probabilité		Impact	
			Valeur	description	Valeur	description
Réalisation et règlement	Saisie du Swift MT700 et transmission à la banque correspondante	R20	2	Peu fréquent	2	Moyen
	Envoi de l'avis de débit de swift à l'agence	R21	2	Peu fréquent	2	Moyen
	Réception du message de SWIFT sur la banque correspondante (confirmation)	R22	2	Peu fréquent	1	Faible
	Classer le dossier d'ouverture	R23	2	Peu fréquent	1	Faible
	Réception, vérification et enregistrement des documents envoyés par la banque correspondante	R24	2	Peu fréquent	3	Élevé
		R25	2	Peu fréquent	4	Très élevé
		R26	2	Peu fréquent	1	Faible
		R27	2	Peu fréquent	3	Élevé
	Établissement bordereau d'envoi	R28	2	Peu fréquent	1	Faible
	Réception de l'appel de fonds	R29	2	Peu fréquent	1	Faible
	Envoi des swift à la banque correspondante pour confirmer le règlement	R30	2	Peu fréquent	2	Moyen
		R31	2	Peu fréquent	2	Moyen
	Envoi des documents à l'agence	R32	2	Peu fréquent	1	Faible
Notification du client de l'arrivée des documents	R33	2	Peu fréquent	1	Faible	
Remise des documents contre une décharge ou autorisation de paiement	R34	2	Peu fréquent	4	Très élevé	
Apurement et archivage	Saisie du dossier pour la restitution de la provision	R35	3	Fréquent	1	Faible
		R36	2	Peu fréquent	1	Faible
	Envoi de la déclaration au contrôle de la banque d'Algérie	R37	2	Peu fréquent	4	Très élevé
		R38	2	Peu fréquent	2	Moyen
	Validation de l'apurement du dossier	R39	1	Rare	2	Moyen
	Archivage du dossier	R40	2	Peu fréquent	2	Moyen

Source : élaboré par nos soins.

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

2.1.Évaluation du risque brut :

Après évaluation de ces cotations, l'évaluation du risque brut au final se fait en suivant la formule suivante :

$$\text{Risque Brut} = \text{Probabilité} \times \text{Impact}$$

Table de cotation des combinaisons Probabilité/impact :

Tableau N°11 : Table de cotation des combinaisons fréquence/ impacte

Table de cotation du risque brut		
Note	Valeur	Cotation
1	[1,2]	Faible
2	[3,4]	Moyen
3	[6,9]	Élevé
4	[12,16]	Très élevé

Source : Document interne.

Suivant les critères retenus ci-dessus, les situations de risques identifiées sont cotées selon le tableau suivant :

Tableau N°12 : Résultats de l'évaluation qualitative et quantitative des risques bruts.

Code risque	Probabilité		Impact		Risque brut	
	Valeur	description	Valeur	description	Valeur	description
R1	3	Fréquent	3	Elevé	3	Elevé
R2	3	Fréquent	1	Faible	2	Moyen
R3	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R4	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R5	2	Peu fréquent	3	Elevé	3	Elevé
R6	2	Peu fréquent	4	Très élevé	3	Elevé
R7	3	Fréquent	1	Faible	2	Moyen
R8	1	Rare	3	Elevé	2	Moyen
R9	4	Très fréquent	1	Faible	2	Moyen
R10	3	Fréquent	1	Faible	2	Moyen
R11	2	Peu	2	Moyen	2	Moyen

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

		fréquent				
R12	2	Peu fréquent	3	Elevé	3	Elevé
R13	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R14	2	Peu fréquent	3	Elevé	3	Elevé
R15	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R16	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R17	3	Fréquent	2	Moyen	3	Elevé
R18	3	Fréquent	1	Faible	2	Moyen
R19	2	Peu fréquent	3	Elevé	3	Elevé
R20	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R21	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R22	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R23	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R24	2	Peu fréquent	3	Elevé	3	Elevé
R25	2	Peu fréquent	4	Très élevé	3	Elevé
R26	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R27	2	Peu fréquent	3	Elevé	3	Elevé
R28	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R29	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R30	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R31	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R32	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R33	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R34	2	Peu fréquent	4	Très élevé	3	Elevé
R35	3	Fréquent	1	Faible	2	Moyen
R36	2	Peu fréquent	1	Faible	1	Faible
R37	2	Peu fréquent	4	Très élevé	3	Elevé

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

R38	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen
R39	1	Rare	2	Moyen	1	Faible
R40	2	Peu fréquent	2	Moyen	2	Moyen

Source : élaboré par nos soins.

3. ÉVALUATIONS DU NIVEAU DE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES :

En ce qui se rapporte à l'évaluation du DMR, cette dernière se base essentiellement sur l'appréciation de la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle des risques mis en place, faites par les experts métier en coordination avec les responsables du risque opérationnels.

Les notes consolidées des dispositifs de prévention et de contrôle sont appréciées selon le barème suivant :

Tableau N°13: Table d'évaluation des contrôles existant.

Impact	Valeur
Inexistant	Les dispositifs de prévention et de contrôle interne n'existent pas ou sont inappropriés.
Inefficace ou insuffisant	Des faiblesses ou lacunes importantes son été relevées dans le dispositif de prévention et de contrôle
Perfectible	Les dispositifs de prévention et de contrôle sont globalement appréciables
Efficace	Les dispositifs de prévention et de contrôle sont efficaces, documentés et vérifiables.

Source : document interne.

De ce fait, et afin qu'on puisse évaluer le dispositif de contrôle et de maitrise des risques relative à notre processus, nous nous somme appuyer sur le mêmeentretien destiné au département de la Direction de risque et (voir l'annexe n°02), ce qui nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

Tableau N°14 :Résultat de l'évaluation qualitative et quantitative des contrôles existants.

Étape du process	Tâches liées à chaque étape	Code risque	Description du risque	DMR	
Domiciliation	Réception de la demande au niveau du front office	R1	Acceptation de documents falsifiés	Contrôle du responsable hiérarchique (directeur et superviseur)	Perfectible
		R2	Non-respect des procédures de domiciliation	Contrôle rigoureux des responsables et des structures hiérarchiques	Inefficace ou insuffisant

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

	R3	Divulgence d'informations confidentielles	Contrôle du superviseur et diffusion de la charte de déontologie et d'éthique	Perfectible
Vérification de la conformité des documents et de la situation financière et réglementaire du client	R4	Entrée en relation avec un client interdit de domiciliation bancaire	Sensibilisation du personnel de l'importance des différentes consultations ainsi qu'une deuxième vérification du superviseur	Inefficace ou insuffisant
	R5	Acceptation d'une demande de domiciliation bancaire pour un produit prohibé		Inefficace ou insuffisant
	R6	Acceptation d'une demande de domiciliation bancaire pour un client interdit d'importation (blacklisté)		Inefficace ou insuffisant
	R7	Domiciliation avec un dossier incomplet		Perfectible
	R8	Non vérification de la situation financière et réglementaire du client		Perfectible
Saisie des données du client sur système et attribution d'un numéro de domiciliation	R9	Saisie erronée des données du client	Deuxième vérification du superviseur avant l'attribution d'un numéro de domiciliation	Perfectible
	R10	Dysfonctionnement du Systèmes	Contrôle et suivi permanent de système	Perfectible
Apposition du cachet de domiciliation sur dossier	R11	Numéro de domiciliation repris avec erreur	Deuxième vérification du superviseur	Perfectible
Ouverture et traitement	R12	Ouverture d'une LC sans que le titre d'importation soit domicilié	Vérification au back affiche avant de l'envoyer à direction centrale	Perfectible
	R13	Erreur du saisie des informations sur le système		Inefficace ou insuffisant
	R14	Incoterms non mis à jour au niveau du SI		Perfectible
	R15	Panne du système d'information		Intervention de structure de maintenance

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

	R16	Panne d'électricité	Mise en place de groupe électrogène et des onduleurs	Efficace
	R17	La provision sur un compte PREG non bloqué	Sensibilisation du personnel et responsable hiérarchique	Perfectible
	R18	Retard dans la transmission des documents à la DOI	Transmission des documents scannés via e-mail	Perfectible
	R19	Retard dans la désignation de la banque correspondante	Établissement préalable des relations avec les correspondants	Perfectible
	R20	Erreur de saisie sur le Swift MT700	Vérification rigoureuse du Swift et contrôle du responsable hiérarchique	Inefficace ou insuffisant
	R21	Risque d'omission de l'envoi de l'avis de débit de Swift à l'agence	Contrôle et vérification du responsable hiérarchique des swift à envoyer	Perfectible
	R22	Retard dans la réception d'accusé de réception du Swift	Néant	Inexistant
	R23	Classement anarchique des dossier	Classement approprié dans des armoires et chemises spéciales	Inefficace ou insuffisant
Réalisation et règlement	R24	Erreur lors du contrôle des documents	Contrôle du responsable hiérarchique	Perfectible
	R25	Présentation de documents falsifiés		Inefficace ou insuffisant
	R26	Non-respect des délais de vérification des documents	Vérification existe sur système	Inefficace ou insuffisant
	R27	Non-conformité des documents	Contrôle du responsable	Inefficace ou

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

			hiérarchique	insuffisant		
Apurement et archivage	Établissement bordereau d'envoi	R28	Manque des documents regroupés		Efficace	
	Réception de l'appel de fonds	R29	Retard dans la réception de l'appel de fonds	Néant	Inexistant	
	Envoi des swift à la banque correspondant e pour confirmer le règlement	R30	Dysfonctionnement du système	Contrôle et suivi permanent de système		Perfectible
		R31	Retard dans l'envoi des réserves à la banque notificatrice	Contrôle du responsable hiérarchique		Perfectible
	Envoi des documents à l'agence	R32	Non envoi des documents en totalité	Vérification de bordereau d'envoi avec les document par une autre personne		Efficace
	Notification du client de l'arrivée des documents	R33	Retard dans la notification du client de l'arrivée des documents à l'agence	Contrôle du responsable hiérarchique		Perfectible
	Remise des documents contre une décharge ou autorisation de paiement	R34	Remise des documents au client sans décharge ou autorisation de paiement			Perfectible
	Saisie du dossier pour la restitution de la provision	R35	Erreur de saisie lors de l'annulation de Credoc	Contrôle du responsable hiérarchique		Perfectible
		R36	Non restitution de provision bloquée sur un compte PREG			Perfectible
	Envoi de la déclaration au contrôle de la banque d'Algérie	R37	Déclaration erronée			Perfectible
		R38	Déclaration tardive auprès de la BA			Efficace
	Validation de l'apurement du dossier	R39	Validation réalisée par une personne non habilité	Chaque responsable possède ses propres habilitations en y accédant par un user et un mot de passe		Efficace
Archivage du dossier	R40	Classement anarchique du dossier	Classement approprié dans des armoires et chemises spéciales		Inefficace ou insuffisant	

Source : élaborer par nos soins.

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

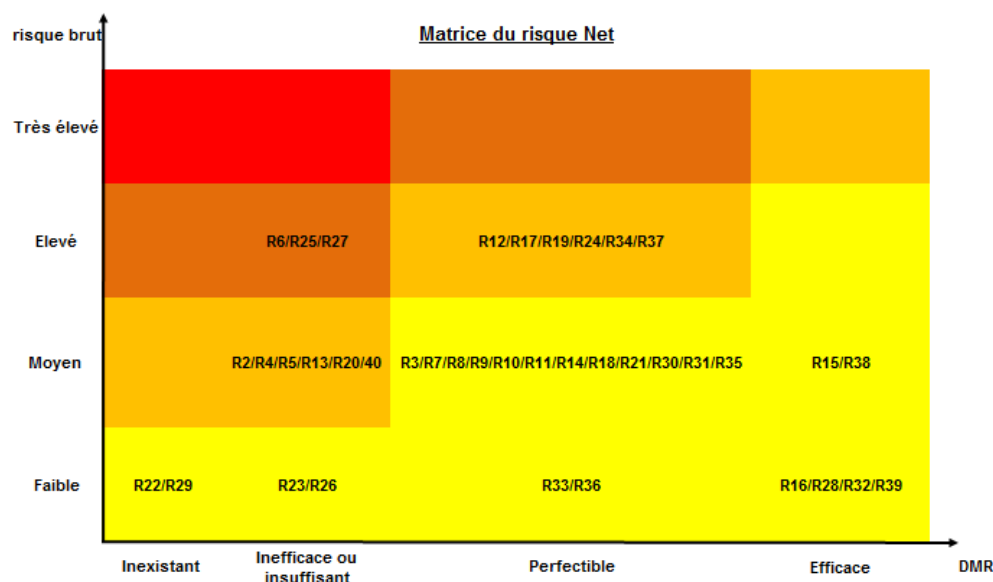
4. ÉVALUATION DES RISQUES NETS :

Le risque net désigne le risque réellement supporter par la banque en termes financier et en termes d'impact, et ceci malgré l'ensemble des dispositifs qui ont été mis en place.

$$\text{Risque Net} = \text{Risque Brut} - \text{Dispositif de Contrôle (DMR)}$$

La dernière étape de l'évaluation concerne les risques résiduels. Elle a été effectuée en combinant les évaluations des risques bruts et des dispositifs de contrôle qui leur sont associés.

Figure N°12: Matrice de classification des risques nets



Source : élaboré par nos soins

Échelle de notation des risques nets :

Tableau N°15 : Tableau de notation des risques nets.

Cotation	Note
Faible	1
Moyen	2
Elevé	3
Très élevé	4

A cet effet, nous avons pu déterminer les niveaux des risques opérationnels nets. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

Tableau N°16 : Résultat de l'évaluation qualitative et quantitative du risque net .

Code risque	Risque brut		DMR	Risque net	
	Valeur	description		Valeur	description
R1	3	Élevé	Contrôle du responsable hiérarchique (directeur et superviseur)	Perfectible	2 Moyen
R2	2	Moyen	Contrôle rigoureux des responsables et des structures hiérarchiques	Inefficace ou insuffisant	2 Moyen
R3	2	Moyen	Contrôle du superviseur et diffusion de la charte de déontologie et d'éthique	Perfectible	1 Faible
R4	2	Moyen	Sensibilisation du personnel de l'importance des différentes consultations ainsi qu'une deuxième vérification du superviseur	Inefficace ou insuffisant	2 Moyen
R5	2	Moyen		Inefficace ou insuffisant	2 Moyen
R6	3	Élevé		Inefficace ou insuffisant	3 Élevé
R7	2	Moyen		Perfectible	1 Faible
R8	2	Moyen		Perfectible	1 Faible
R9	2	Moyen	Deuxième vérification du superviseur avant l'attribution d'un numéro de domiciliation	Perfectible	1 Faible
R10	2	Moyen	Contrôle et suivi permanent de système	Perfectible	1 Faible
R11	2	Moyen	Deuxième vérification du superviseur	Perfectible	1 Faible
R12	3	Élevé	Vérification au back affiche avant de l'envoyer à direction centrale	Perfectible	2 Moyen
R13	2	Moyen		Inefficace ou insuffisant	2 Moyen
R14	2	Moyen		Perfectible	1 Moyen
R15	2	Moyen	Intervention de structure de maintenance	Efficace	1 Faible
R16	1	Faible	Mise en place de groupe électrogène et des onduleurs	Efficace	1 Faible
R17	3	Élevé	Sensibilisation du personnel et responsable hiérarchique	Perfectible	2 Moyen
R18	2	Moyen	Transmission des	Perfectible	1 Faible

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

			documents scannés via e-mail			
R19	3	Élevé	Établissement préalable des relations avec les correspondants	Perfectible	1	Faible
R20	2	Moyen	Vérification rigoureuse du Swift et contrôle du responsable hiérarchique	Inefficace ou insuffisant	2	Moyen
R21	2	Moyen	Contrôle et vérification du responsable hiérarchique des swift à envoyer	Perfectible	1	Moyen
R22	1	Faible	Néant	Inexistant	1	Faible
R23	1	Faible	Classement approprié dans des armoires et chemises spéciales	Inefficace ou insuffisant	1	Faible
R24	3	Élevé	Contrôle du responsable hiérarchique	Perfectible	1	Faible
R25	3	Élevé		Inefficace ou insuffisant	3	Élevé
R26	1	Faible	Vérification existe sur système	Inefficace ou insuffisant	1	Faible
R27	3	Élevé	Contrôle du responsable hiérarchique	Inefficace ou insuffisant	3	Élevé
R28	1	Faible		Efficace	1	Faible
R29	1	Faible	Néant	Inexistant	1	Faible
R30	2	Moyen	Contrôle et suivi permanent de système	Perfectible	1	Faible
R31	2	Moyen	Contrôle du responsable hiérarchique	Perfectible	1	Faible
R32	1	Faible	Vérification de bordereau d'envoi avec les document par une autre personne	Efficace	1	Faible
R33	1	Faible	Contrôle du responsable hiérarchique	Perfectible	1	Faible
R34	3	Élevé		Perfectible	2	Moyen
R35	2	Moyen		Perfectible	1	Faible
R36	1	Faible	Contrôle du responsable hiérarchique	Perfectible	1	Faible
R37	3	Elevé		Perfectible	2	Moyen
R38	2	Moyen		Efficace	1	Faible
R39	1	Faible	Chaque responsable possède ses propres habilitations en y accédant par un user et un mot de passe	Efficace	1	Faible

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

R40	2	Moyen	Classement approprié dans des armoires et chemises spéciales	Inefficace ou insuffisant	2	Moyen
-----	---	-------	--	---------------------------	---	-------

Source : Élaborer par nos soins.

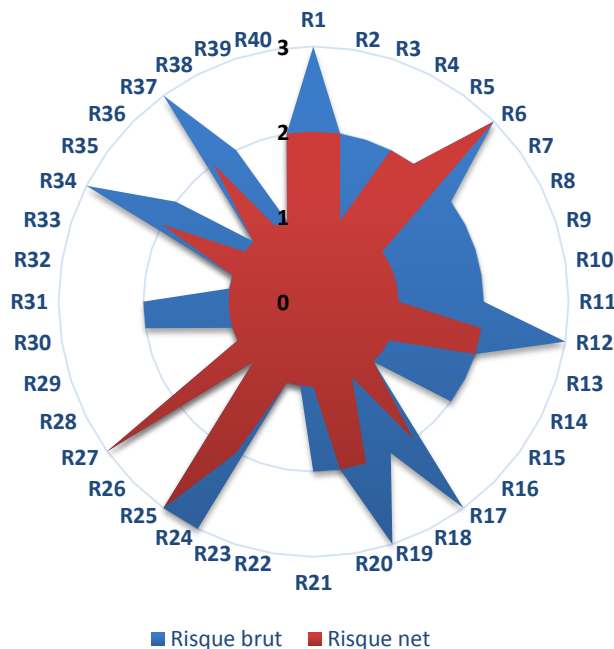
Le tableau ci-dessus nous a permis d'obtenir une notation des risques subsistants malgré le dispositif de maîtrise des risques mis en place. À ce niveau, il est nécessaire de focaliser notre attention sur les risques nets notés « Élevé » et « Très élevé » pour les traiter en proposant des plans d'actions correctives.

5. PRÉSENTATIONS DES RÉSULTATS :

Les résultats de cette méthode vont nous permettre de calculer les taux de couverture des risques et de concentration.

5.1. Le radar :

Graphique N°1 : radar de la combinaison risque brut/risque net .



Source : Élaborer par nos soins.

5.2. Le calcul des ratios :

L'interprétation des résultats suite à ces cotations va nous permettre de comprendre l'exposition de la

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

banque. Cette méthode va permettre la définition des actions correctives à entreprendre et ainsi que l'amélioration de la méthode de gestion des risques opérationnels.

Dans un premier lieu, nous avons procédé à une consolidation des risques identifiés par phase dans le but de montrer les étapes les plus risquées du processus. Pour ce faire, nous avons :

- Additionné les notes des risques bruts et les notes des risques nets par étapes du processus.
- Calculé le taux de couverture des risques liés à chaque étape par les contrôles existants, et ce, en appliquant la formule :

Taux de couverture

$$= \frac{\Sigma \text{Des notes des risques bruts par étape} - \Sigma \text{Des notes des risques nets par étape}}{\Sigma \text{Des notes des risques bruts}} \times 100$$

- Calculé le taux de concentration des risques nets, qui permettra de montrer les phases les plus exposées aux risques. La formule utilisée est la suivante :

Taux de concentration

$$= \frac{\Sigma \text{Des notes du risque net par étape}}{\Sigma \text{Des notes des risque nets}} \times 100$$

Les résultats sont exposés dans le tableau ci-après :

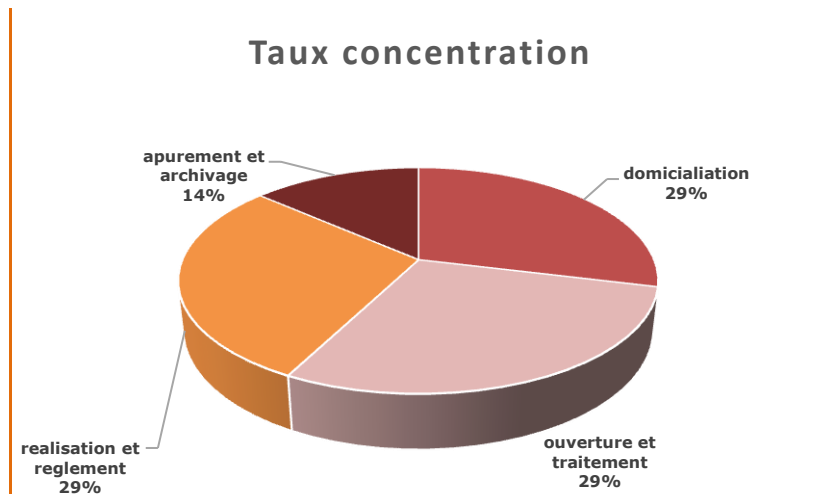
Tableau N17 : Taux de couverture et de concentration pour les étapes de processus de Credoc

	Risque brut	Risque net	Taux de couverture	Taux de concentration
Domiciliation	24	17	9%	29%
ouverture et traitement	25	17	9%	29%
réalisation et règlement	21	17	5%	29%
apurement et archivage	11	8	4%	14%
Total	81	59	26%	100%

Pour faciliter la lecture de ce tableau, nous avons opté pour une présentation sous forme de secteurs afin de montrer les étapes les plus exposées aux risques.

Graphique N°2 : Taux de concentration des risques dans chaque étape de processus Credoc.

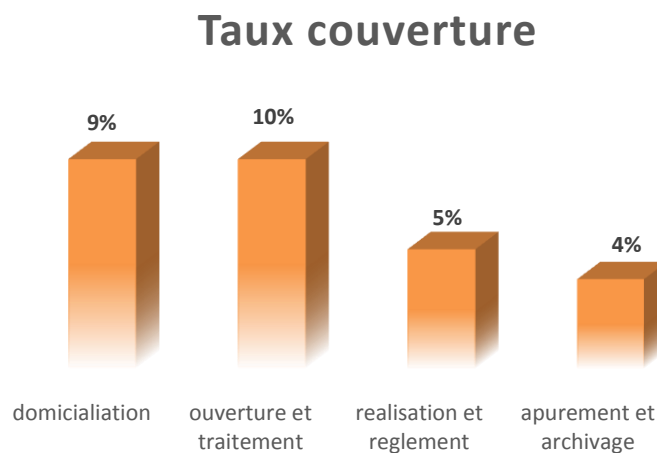
Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR



Source : Élaborer par nos soins.

Le schéma ci-dessus montre que les phases les plus risquées du processus crédit documentaire sont la phase de domiciliation, d'ouverture et traitement et de réalisation avec un taux de 29%. Le taux de concentration au niveau de la phase d'apurement et archivage s'élevé à 14%.

Graphique N°3 : Taux de couverture des risques dans chaque étape du processus crédit documentaire.



Les DMR existants visent à contrôler, voire à limiter les risques inhérents à l'activité de la Banque. D'après le graphique, on peut constater que la qualité des DMR associés à certaines étapes est meilleure que d'autres.

Le contrôle le plus performant est relatif aux étapes de domiciliation et ouverture et traitement avec un taux de couverture qui s'élève à 10% et 9%.

En outre la couverture liée aux étapes de réalisation et règlement, ainsi d'apurement et archivage s'élèvent respectivement à 5%, 4%.

6. PROPOSITION DES PLANS D' ACTIONS À METTRE EN PLACE :

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

Après avoir analysé la situation de la banque face aux risques liés à l'activité de Credoc, des actions de mitigation des risques sont proposées en collaboration avec les acteurs concernés

- Renforcement du dispositif de contrôle des documents;
- Automatisation du blocage et restitution de la provision sur le compte PREG;
- Intégration des mises à jour quotidienne des listes des produits non éligibles au financement et des fournisseurs interdits d'importation dans le système, ainsi que l'envoi des messages de rappelle à chaque fois qu'il ait une modification;
- Souscription d'une police d'assurance contre toute fraude interne ou externe;
- Intégrations de signaux d'alarme dans le système, attestant l'arrivée à échéance d'un règlement, du délai d'envoi des documents, des réserves...etc.

7. UTILISATION DES INDICATEURS CLÉS DE RISQUES (KRI) :

Les indicateurs clés des risques présentent des outils de détection et de prévention des risques qui doivent être mis en place. Le choix de ces indicateurs se fait de sorte à ce qu'ils offrent une vision globale sur l'exposition des risques opérationnels liés aux processus.

L'utilisation des indicateurs clés de risques (KRI) permettront de :

- ↘ Anticiper les pertes potentielles sous un mode « prédictif ».
- ↘ Enrichir la base de données notamment pour les incidents non avérés et/ ou à faible fréquence.
- ↘ Suivre les zones de risques significatives relevées par la cartographie des risques.

Nous pouvant proposer dans ce cadre les indicateurs suivants :

Tableau N18 :Le choix des indicateurs (KRI : Key Risk Indicator.)

Risque	KRI	Catégories ou sous-catégorie concernée par le KRI	Seuil	Fréquence
Falsification de documents.	Nombre d'alertes aux opérations soupçonnées de fraude	Fraude Externe	> 0	Trimestrielle

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA BADR

Non consultation des fichiers des interdits d'importation.	Nombre des dossiers ouvert sans consultation du fichier des interdits importation.		> 0	Trimestrielle
Panne du système informatique	Nombre d'interruptions du système informatique	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	> 20minutes	Quotidien

Au cours de nos études établies sur la gestion des risques opérationnels liées aux processus du crédit documentaire au niveau de la BADR, nous avons identifié des risques inhérents à ce processus.

Nous avons jugé qu'il y a d'autres risques opérationnels que nous n'avons pas pu les identifier, auxquelles il faut pallier, à savoir les risques de blanchiment d'argent et du financement des terrorismes.

8. RECOMMANDATIONS :

D'autres actions complémentaires destinées à permettre une meilleure gestion et maîtrise des risques opérationnels au niveau de la banque :

- ✓ Formation des opérationnels sur le thème Risque opérationnel: la banque doit veiller à ce que son personnel maîtrise la notion du risque opérationnel, afin qu'il puisse s'auto contrôler et éviter de ce fait la survenance des différentes erreurs opérationnelles liées à leurs opérations et pouvant causer des pertes pour la banque ;
- ✓ La formation concerne également les managers opérationnels, afin qu'ils puissent maîtriser les différents risques opérationnels qui peuvent survenir dans tous les départements de la banque.
- ✓ Favoriser le principe de la séparation des tâches et du contrôle à quatre yeux (deux niveaux de contrôle) et à six yeux (trois niveaux de contrôle).
- ✓ Adopter des nouvelles technologies (Big data, clouding,) afin de répondre au mieux aux besoins du développement de l'activité de la banque, et d'améliorer ses techniques de traitement et d'archivages des données.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Il ressort de ce second chapitre que le risque opérationnel n'est pas un fait isolé, et pour l'appréhender il est nécessaire de prendre en considération l'ensemble des dispositifs de sa gestion en détaillant ces étapes, partant d'une bonne identification afin de cerner avec précision les risques menaçant l'activité de l'établissement bancaire puis son évaluation.

A cet effet, le comité de Bâle a mis en disposition des banques une variété de méthodes qu'elles peuvent utiliser lors de l'évaluation de leurs risques opérationnels, ainsi pour la détermination des fonds propres nécessaire à la couverture des risques subsistant, Néanmoins, les banques ont la possibilité de développer des méthodes avancées qui leur permettront de réduire leurs contraintes liées aux exigences des fonds propres.



**CONCLUSION
GENERALE**

CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, l'enivrement bancaire est devenu un espace porteur d'un tas de défis à relever, là où les activités se sont complexifiées et les risques se sont diversifiés. Ceci alimente d'une manière remarquable la vulnérabilité des banques faces à une multitude de risques qui les guettes, et en plus particulièrement le risque opérationnel.

Dans ce contexte, le comité de Bâle a le mérite d'avoir mis le risque opérationnel dans le panel de ses priorités, et cela en l'incorporant dans le ratio de solvabilité « ratio Mc Donough ». Il incite ainsi les banques et établissements financiers à mieux prendre en considération ce risque et en tirer profit de sa gestion. Cela peut s'avérer coûteux, mais reste inéluctable pour pouvoir surmonter les différents dangers qui planent sur l'activité bancaire et éviter tout genre de crise ou de récession.

C'est dans ce cadre-là, que nous nous sommes intéressées dans le présent mémoire, à l'identification, la gestion de ce risque et à son pilotage, dont les avantages sont nombreux tant pour la solvabilité et le maintien de l'image de la banque que pour la minimisation des pertes financières directes et indirectes.

L'étude pratique que nous avons menée au niveau de Société Générale Algérie, nous a permis de prendre connaissance de la manière dont elle gère ses risques opérationnels. Ainsi, en s'inspirant fortement des deux chapitres théoriques qu'on a élaboré dans ce mémoire pour bien mener notre travail.

Ceci nous a permis de répondre à notre problématique de départ :

«Quelle est la démarche de gestion des risques opérationnels adoptée par la BADR ».

Dans le but d'atteindre l'objectif primordial de notre recherche, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quels sont les différents types de risques contraignant l'activité bancaire ?
- ✓ Comment peut-on identifier mesurer et évaluer les risques opérationnels ? Et quels sont les outils de couverture qui regroupent la gestion de ces risques ?
- ✓ Quelle sont les outils de gestion des risques opérationnels adoptée par la BADR

À travers nos acquis théoriques et notre étude pratique, nous sommes arrivés à affirmer que le risque opérationnel est un risque qui peut se situer au niveau de chaque activité et de chaque opération effectuée au sein de la banque. En effet, il peut survenir à n'importe quelle erreur commise par les collaborateurs. Il peut donc faire l'objet de propagation rapide et causer des pertes matérielles et financières considérables à la banque.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Ouvrage :**

- Antoine SARDI « Bâle II », Édition AFGES, 2004.
- Antoine SARDI, « audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, Paris 2002.
- Ariane CHAPPELLE et Georges HUBNER et Jan Philippe-PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition LARCIER, Bruxelles, 2005.
- Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris, 2004.
- Éric LAMARQUE « management des banques : risque, relation client, organisation », 2ème édition ED PEARSON, France, Paris 2008.
- IFACI, Price Waterhouse COOPERS et LANDWELL, « le management des risques de l'entreprise, Cadre de Référence, techniques d'application », Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- M. BIALES, Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, édition Foucher, Paris 1999.
- M.MASABIE FRANSOIS.; POULAIN.E ; Lexique du commerce international, Les 2600 mots actuels et pratiques de l'import- export, Ed Bréal, Paris, 2002.
- Rolland BERNET: « principe de technique bancaire », 25 éditions DUNOD, Paris, 2008
- Thierry RONCALLI « la gestion des risques financiers Édition Economica », Paris 2004.

➤ **Texte Réglementaire :**

- Règlement N° 03-11 du 26 août 2003 relative sur la monnaie et au crédit.
- Règlement N° 11-08 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement N° 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients des solvabilités applicables aux banques et aux établissements financiers.
- Le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relative au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement..

➤ **Article Et Autre Documents :**

- Amélie CHARLES, VILLA, (Christophe), « Barings et les leçons du risque opérationnel
- Barthélémy Bernard, « *Gestion des risques méthodes d'optimisation globale* », Edition d'organisation, 2001.
- Basel comite on Banking supervision, « Vue d'ensemble du nouvel accord de Bale sur les fonds propres », janvier 2001.
- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan Chelly : « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif à son audit » Edition revue banque, Paris 2008.

BIBLIOGRAPHIE

- Christophe VERET et Richaed MEKOUAR, « Fonction: Risk Manager », Edition. DUNOD, Paris, 2005.
- Document de la BADR , document cartographie 2011.
- Francois DESMICHT . « Pratique de l'activité bancaire», 2ème édition, paris,2007
- Jacques Renard dans son ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles .2004
- KPMG, « **BâleIII : les impacts à anticiper** », Mars 2011

➤ Sites Internet :

- www.audit-committee-institute.fr
- www.badr.dz
- <http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.html>
- https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/20171004_Recommandations_cartographie_vd.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaire/francais>
- <http://www.latribune.fr/options/20100223trib000479681/barings-et-les-lecons-durisqueoperationnel.html>
- <http://www.linternaute.com/actualite/economie/international/crise-financiere/1-crise-des-subprimes.shtml>,

Article Universitaire :

- Mehdi HANNACHI Et HELLAL Karim “Le Financement et le Risque du Commerce Extérieur “.
- Sabiha BOUCHATAL : *Le commerce international : paiement, financement et risques y afférant*, mémoire DESB, Ecole Supérieur des Banques, Alger, 2003,
- TOUMI AICHA NESRINE, « l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit », Ecole supérieure de commerce, 2016.

➤ Revues :

- IFACI « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, paris, septembre 2013.
- IFACI « cahier de la recherche, de la cartographie des risques au plan d'audit », paris, septembre 2013

ANNEXES

Annexe N°1: Les différents catégories d'évènements générateurs de pertes.

Catégorie d'évènement	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement (non intentionnel ou dû à la négligence) à une obligation professionnelle (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) envers un ou des clients déterminés ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/non-respect des procédures établies Conformité/devoir d'information (connaissance de la clientèle, etc.) Violation du devoir de confidentialité Atteinte à la vie privée Pratiques de vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/de marché incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom d'une entreprise)
		Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation, etc.) Erreurs de modélisation
		Sélection, promotion et exposition au risque	Dépassement des limites d'exposition envers un client
		Services de conseil	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil
Dommages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres	Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions/perturbations d'un service public/collectif

Catégorie d'évènement	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement (non intentionnel ou dû à la négligence) à une obligation professionnelle (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) envers un ou des clients déterminés ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/non-respect des procédures établies Conformité/devoir d'information (connaissance de la clientèle, etc.) Violation du devoir de confidentialité Atteinte à la vie privée Pratiques de vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/de marché incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom d'une entreprise)
		Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation, etc.) Erreurs de modélisation
		Sélection, promotion et exposition au risque	Dépassement des limites d'exposition envers un client
		Services de conseil	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil
Dommages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres	Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions/perturbations d'un service public/collectif

ANNEXES

Catégorie d'événement (Niveau 1)	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un suspens sur transaction ou d'un problème dans la gestion des processus ou pertes subies dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs	Saisie, exécution et suivi des transactions	Difficultés de communication Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement Non-respect de délais ou d'obligations Erreurs de manipulation du modèle/système Erreurs comptables/d'affectation d'un élément Autres erreurs d'exécution Problèmes de livraison Fautes dans la gestion des sûretés Mauvais suivi des données de référence
		Surveillance et information financière	Manquement aux obligations d'information financière Inexactitudes dans les rapports externes (entraînant des pertes)
		Acceptation et documentation clientèle	Absence d'autorisation par le client ou absence de déni de responsabilité Pièces justificatives absentes/incomplètes Données clients incorrectes (entraînant des pertes) Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
		Gestion des comptes clients	Accès non autorisé aux comptes
		Contreparties commerciales	Prestations inadéquates d'une contrepartie professionnelle Litiges divers avec une contrepartie professionnelle
		Fournisseurs	Sous-traitance Litiges avec les fournisseurs

ANNEXES

Annexe N°02 : Questionnaire relatif à l'identification et l'évaluation des risques opérationnels

Les Questions	Les Réponses
Comment est organisé les opérations de crédit Documentaire?	
Quels sont les risques qui pourraient affecter ces opérations ?	
Quels sont les acteurs intervenant dans l'opération de crédoc ?	
Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de Vos tâches ?	
Dans quelle étape identifiez-vous ces risques ?	
Êtes-vous exposé aux risques de fraude interne et externe sur vos processus?	
Quelles sont les circonstances dans lesquelles se matérialiseraient ces risques ?	
Pour chaque risque : <ul style="list-style-type: none">• Au cours de ces dernières années, ce risque s'est-il réalisé ?• Si oui :<ul style="list-style-type: none">➤ Combien de fois➤ Et quelles sont les conséquences qui ont été répercutés ?	
Quelles actions sont prises pour limiter cette exposition ?	
Ces risques pourraient-ils être évités ? Comment ?	
Quel est, selon vous, la situation de risque principale à laquelle vous êtes exposé, et comment jugés vous le dispositif actuel de maîtrise de ce risque ?	

TABLE DES MATIERES

Introduction générale :	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 01 :Generalité sur le commerce exterieur	
INTRODUCTION DU CHAPITRE	4
SECTION 01 :LES FONDEMENTDU COMMERCE EXTERIEUR.	5
1. Les documents du commerce extérieur :	5
1.1. Les documents de prix :	5
1.2. Les documents de transport (expédition)	6
1.3 Les documents d'assurances	7
2. Les règles qui gouvernent le commerce	7
2.1. Les Règles et Usances Uniformes (RUU)	7
2. 2. Les incoterms :	7
2.2.1. Définitions des Incoterms	8
3. les institutions et les organisations du commerce international.	10
3.1. La Chambre de Commerce international (CCI)	10
3.2. Le Fonds monétaire international (FMI)	10
3.3. La Banque mondiale (BM)	10
3.4. L'Organisation mondiale du commerce (OMC)	10
4. Les moyens de paiements à l'international:	10
4.1. Les instruments de paiement	Erreur ! Signet non défini.
4.1.1. Le virement bancaire	Erreur ! Signet non défini.
4.1.2. Le chèque :	Erreur ! Signet non défini.
4.1.3Les effets de commerce.	Erreur ! Signet non défini.
4.2 Les techniques de paiement	Erreur ! Signet non défini.
4.2.1. L'encaissement simple	Erreur ! Signet non défini.
4.2.2. La Lettre de crédit stand-by	13
4.2.3. La remise documentaire.	13
4.2.4. Le crédit documentaire :	Erreur ! Signet non défini.
SECTION 02 :LE CREDIT DOCUMENTAIRE	13
1. Les intervenants du crédit documentaire	14
2. Typologie des crédits documentaires.	Erreur ! Signet non défini.
3. MODES de réalisation.	16
4. Le deroulement du credit documentaire	17
SECTION 03 :GENERALITE SUR LES RISQUE BANCAIRE.	18
1.Concept du risque :	18
2. DEFINITION DES RISQUE BANCAIRE.	19

TABLE DES MATIERES

3. CLASSIFICATION DES RISQUE BANCAIRE.....		19
3.1. Le risque de crédit :		19
3.1.1. Le risque de défaut :		20
3.1.2. Risque du taux de recouvrement :		20
3.1.3. Risque lié à la qualité du crédit :		20
3.2. Le risques de marché		20
3.2.1. Le risque de taux d'interet:		20
3.2.2. Risque du taux de change:.....		20
3.2.3. Risquede position de change :		20
3.3. Le risque opérationnel :		21
3.4. Les autres risques:		21
3.4.1. Risque de liquidité.....		21
3.4.2. Risque stratégique :		22
3.4.3. Risque de transformation.....		22
3.4.4. Le risque de non-conformité :		22
CONCLUSION	DU	CHAPITRE
.....		: Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 02 :La Gestion Des Risques Opérationnels		
INTRODUCTION	DU	CHAPITRE
.....		: Erreur ! Signet non défini.
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE		
1. Présentation de la réglementation prudentielle :.....		26
2. La réglementation prudentielle à l'échèle international :		26
2.1. Présentation du comité de Bâle :		26
2.2. Les accords de Bâle :		28
2.2.1. Les accords de Bâle I :.....		28
2.2.2. Les accords de Bâle II :		28
2.2.3. Les accords de Bâle III :		30
3. La réglementation prudentielle à l'échelle nationale :.....		30
3.1. Disposition du règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 :		31
3.2. Disposition du règlement N°14/01 du 16 février 2014 :		31
SECTION 02 : GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUE OPERATIONNELS		
1. Historique des principaux scandales.....		32
2. Définition des risques opérationnels :		35
2.1. Définition du comité de Bâle :		35
2.2. Définition du comité de la réglementation bancaire et financière :		35
2.3. Définition de la banque d'Algérie :		35
3. L'origine des risques opérationnels :.....		36
4. Les typologies des risques opérationnels :.....		36
5. Les spécificités du risque opérationnel :.....		38

TABLE DES MATIERES

5.1.Le risque humain :	38
5.2. Risque juridique :	38
5.3. Risque systémique :	39
SECTION 03 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUE OPERATIONNELS	
1.L'auto-évaluation des risques opérationnels :	39
1.1.Les différentes approches de l'autoévaluation :	39
1.1.1. L'Approche de type Bottom up.....	39
1.1.1. L'Approche de type top down.....	40
1.1.3. L'approche combinée :	41
1.1.4. L'approche Benchmarking :	41
2. Cartographie des risques :	41
2.1. Définition de la cartographie des risques :	41
3.Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques :	41
3.1. Représentation des activités de la banque et des risques associés :	41
3.2.Évaluation des risques bruts :	42
3.2.1. la frequence de survenance des evenements.....	42
3.2.2. L'impact financier et d'image :	43
3.3. Appréciation du dispositif de maitrise des risques et évaluation du risque net :	44
3.4.Classification des risques :	44
3.5.Plan d'action :	45
4. Les approches de calcul d'exigence en fonds propres :	45
4.1. Méthode Indicateur de base - Basic Indicator Approach (BIA) :	45
4.2. Méthode standard - Standard Approach (SA) :	46
4.3. L'approche des mesures avancées (AMA) :	47
5. La couverture des risques opérationnels :	47
5. 1.La couverture interne des risques opérationnels :	48
5.1.1. Le plan continuité des activités :	48
5.1.2. La délégation de pouvoir :	48
5.1.3. Les chartes d'éthique :	48
5.2. La couverture externe des risques opérationnels :	48
5.2.1. Les contrats d'assurance :.....	48
5.2.2. L'externalisation des activités :	49
CONCLUSION DU CHAPITRE :	50
Chapitre 03:cas pratique au niveau de la BADR	
INTRODUCTION DU CHAPITRE :	52
1.Présentation de la BADR:.....	53
1.2. Historique de la BADR.....	53
1.3. Structure et organisation de la BADR.....	54
1.4. Secteur d'activité de la BADR.....	55
1.5.mission de la BADR.....	55
2.presentation de la direction des risques DDR.....	56

TABLE DES MATIERES

SECTION 02 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUE POUR LE PROCESUSS CREDIT DOCUMENTAIRE DE LA BADR

1. Identification des risques liés à chaque étape du processus Credoc :.....	60
2.Évaluation des risques identifiés :	62
2.1.Évaluation du risque brut :.....	65
3. Évaluations du niveau de dispositif de maitrise des risques :.....	67
4. Évaluation des risques nets :.....	71
5. Présentations des résultats :	74
5.1. Le radar :.....	74
5.2. Le calcul des ratios :	74
6. Proposition des plans d’actions à mettre en place :	76
7. Utilisation des indicateurs clés de risques (KRI) :.....	77
8. RECOMMANDATION:	77
CONCLUSION DU CHAPITRE :	79
CONCLUSION GENERALE	80
Bibliographie.....	81
Annexes.....	83