



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

Présenté et soutenu par :

Omar BELKHANE

Encadré par :

Mr. Abdesslem AMAR

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Crédit Populaire d'Algérie

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

*Je dédie ce travail à mes chers parents, ma famille et
mes amis*

Remerciements

Au titre de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

J'adresse, tout d'abord, mes sincères remerciements à mon encadrant, Monsieur Abdessalem AMAR, d'avoir bien voulu diriger ce mémoire et pour toutes ses directives, conseils et sa précieuse assistance.

Je remercie vivement Monsieur Chiheb HOCINE pour son écoute, sa gentillesse et ses conseils.

Je remercie chaleureusement l'administration et tout le corps enseignant de l'IFID pour leur assistance tout au long de notre formation.

Je remercie vivement les membres de jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce modeste travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 1 : Exposition des opérations du commerce extérieur aux risques bancaires	3
Introduction	4
Section 1 : Activité du commerce extérieur et les moyens de paiement à l'international	5
Section 2 : Les principaux risques bancaires	14
Section 3 : Le crédit documentaire comme moyen de paiement le plus utilisé.....	24
à l'international	24
Conclusion	31
Chapitre 2 : L'évaluation du risque opérationnel et la nécessité d'élaboration d'une cartographie des risques	33
Introduction	34
Section 1 : Présentation du risque opérationnel lié au processus de crédit documentaire.....	34
Section 2 : Elaboration d'une cartographie des risques.....	44
Conclusion	50
Chapitre 3 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire	51
Introduction	52
Section 1 : Présentation du crédit populaire d'Algérie	52
Section 2 : Découpage du processus de CREDOC Import.....	56
Section 3 : Identification des risques opérationnels liés à chaque étape du processus Credoc ..	72
Section 4 : Évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire import.....	77
Section 5 : Synthèse des résultats	93
Section 6 : Hiérarchisation des risques et plan d'actions	95
Conclusion	101
CONCLUSION GENERALE	102
BIBLIOGRAPHIE	104

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Evolution du commerce extérieur de l'Algérie	6
Figure 2: Schéma de la Remise Documentaire	10
Figure 3: Règles incoterms en cas de transport multimodal	12
Figure 4: Règles incoterms en cas de transport maritime	13
Figure 5: Les trois piliers de BALE II.....	22
Figure 6: L'ouverture / l'émission du crédit documentaire	26
Figure 7: L'ouverture / l'émission du crédit documentaire	27
Figure 8: Le diagramme à deux axes.....	48
Figure 9: Taux de concentration des risques nets	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Fraude interne	37
Tableau 2: Fraude externe	37
Tableau 3: Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	38
Tableau 4: Clients, produits et pratiques commerciales	39
Tableau 5: Dommages aux actifs corporels	40
Tableau 6: Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	40
Tableau 7: Exécution, livraison et gestion des processus	41
Tableau 8: Coefficients par lignes de métiers	43
Tableau 9: Ouverture du dossier de crédit documentaire Import	57
Tableau 10: Validation de l'ouverture CDI et envoi du dossier à la DOPEX	59
Tableau 11: Contrôle du dossier au niveau du service CREDOC (à la DOPEX)	60
Tableau 12: Edition, contrôle et envoi du SWIFT d'ouverture CDI (MT700)	61
Tableau 13: Réception de l'avis d'appel de fond de la banque correspondante	63
Tableau 14: Règlement du CREDOC à vue	63
Tableau 15: Réception et contrôle des documents arrivés par pli bancaire	64
Tableau 16: Transmission des documents au client, cas de documents conformes	65
Tableau 17: Suivi des dossiers de domiciliations	66
Tableau 18: Apurement des dossiers de domiciliation	67
Tableau 19: Déclaration des dossiers de domiciliation à la DOPEX aux délais fixés	69
Tableau 20: Déclaration des dossiers de domiciliation à la Banque d'Algérie aux délais fixés	70
Tableau 21: Les risques opérationnels inhérents au processus de crédit documentaire import au sein du CPA	73
Tableau 22: Echelle de cotation Probabilité	78
Tableau 23: Echelle de cotation Impact	78
Tableau 24: Echelle de mesure et cotation Risque Brut	79
Tableau 25: Détermination du risque brut lié au CREDOC Import au sein du CPA	80

Tableau 26: Echelle de cotation du DMR	86
Tableau 27: Echelle de cotation du risque net	86
Tableau 28: Cartographie des risques opérationnels liés au CREDOC Import	87
Tableau 29: Consolidation des notes de risques par étape	94
Tableau 30: Matrice des risques	96
Tableau 31: Plan d'actions	97

LISTE DES ABREVIATIONS

BA : Banque d'Algérie

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

CREDOC : Crédit documentaire

DMR : Dispositif de maîtrise de risques

DOPEX : Direction des Opérations Extérieures

EDI : Echanges de données informatisées

INCOTERM : International commercial terms

LBT : Lutte anti Blanchiment d'argent et financement Terrorisme

REMDOC : Remise documentaire

RUU: Règles et usances uniformes

Swift: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications

INTRODUCTION GENERALE

La diversité et la répartition inégale des richesses dans le monde rendent nécessaires les échanges internationaux. L'interdépendance accrue des économies les pousse vers le processus de libre-échange. Les échanges internationaux se justifient par les gains obtenus grâce aux avantages comparatifs et la disparité de la dotation factorielle de chaque pays.

A partir de 1945, le commerce international a commencé à prendre de l'ampleur puis il s'est accéléré à travers la progression des firmes multinationales. Le commerce international peut porter sur des marchandises, des services ou des capitaux. Toutefois, cette évolution est accompagnée de risques accrus liés aux conditions de financement des biens importés ainsi qu'à la mobilisation des créances issues d'exportations.

Face à ces enjeux, souvent délicats et complexes, les opérations de commerce extérieur requièrent l'intervention des banques qui doivent fournir des connaissances techniques et un soutien financier. Afin d'assurer et préserver la sécurité des échanges internationaux, les importateurs et les exportateurs externalisent généralement leurs activités financières à leurs banques.

En réponse aux besoins de sa communauté d'affaires internationale, les banques ont formé des alliances coopératives et des relations de correspondance bancaire établies dans d'autres pays. Cependant, la forte libéralisation a conduit à l'émergence de nouveaux dangers pour les banques. En effet, dans ses activités d'intermédiation et afin de maintenir leurs sécurités financières, les banques doivent intégrer la maîtrise des risques dans leurs priorités stratégiques.

Compte tenu des risques de faillites bancaires ces dernières années, de grands changements ont eu lieu sous l'impulsion des réglementations internationales Bâle. La mise en place de cette réglementation permettra aux banques de se prémunir des différents risques.

Dans le présent mémoire, nous allons exposer les différentes catégories de risques bancaires en générale, et le risque opérationnel en particulier. En effet, cette catégorie de risques reconnaît, dernièrement, un intérêt particulier des professionnels et des régulateurs qui l'ont négligé

longtemps. Cependant, la gestion des risques opérationnels est essentielle et indispensable pour les diverses activités de la banque.

Dans ce travail, nous nous intéressons à la cartographie des risques opérationnels qui est un mode de représentation, d'hierarchisation, de recensement, et d'évaluation des risques au regard des contrôles mis en place, en vue de diffuser une information qui mette en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles.

Le crédit documentaire constitue un moyen de règlement qui est largement utilisé dans les échanges internationaux grâce à ses avantages pour les deux parties. Ceci n'empêche pas d'admettre qu'il est exposé à une multitude de risques qui font l'objet de notre mémoire.

Notre travail est fait de sorte qu'il apporte une réponse méthodologique à certaines interrogations, et particulièrement la problématique suivante :

Quelle est la démarche à suivre pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels auxquels le Crédit Populaire d'Algérie est exposé tout au long du processus Crédit documentaire Import ?

Pour ce faire, nous avons scindé notre travail en trois chapitres : le premier chapitre consiste à introduire les opérations du commerce extérieur ainsi que les risques qui en découlent. Le deuxième chapitre porte sur l'évaluation du risque opérationnel et la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels. Et finalement, le dernier chapitre est consacré à l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire Import au sein du Crédit Populaire d'Algérie.

**Chapitre 1 : Exposition des opérations du
commerce extérieur aux risques bancaires**

Introduction

Les transactions commerciales entre des agents économiques qui résident dans des pays différents posent des problèmes spécifiques amenant les banques à jouer un rôle important dans le rapprochement des deux parties.

L'éloignement des commerçants, la différence des langues, des lois, des réglementations et des monnaies entre les pays, nécessitent l'intervention de certains organismes à vocation internationale du commerce international.

Le rôle des banques est essentiel dans le sens où, en plus des techniques de financement mises en place, elles œuvrent pour l'application et le respect des règles et usances du commerce extérieur. Tous ces aspects sont pris en charge par les banques grâce à des opérations ayant trait aux techniques dans le cadre du commerce international.

A travers ce chapitre, nous allons décortiquer les différentes notions de commerce extérieur, son activité et ses moyens de paiement à l'international, les risques qu'il engendre et le moyen de paiement le plus utilisé à l'international.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections :

- Section 01 « Présentation du commerce extérieur et de ses modes de paiement »
- Section 02 « Les principaux risques bancaires »
- Section 03 « Le crédit documentaire comme moyen de paiement le plus utilisé à l'international ».

Section 1 : Activité du commerce extérieur et les moyens de paiement à l'international

1-1- Activité du commerce extérieure :

La mondialisation nécessite le passage d'une économie fermée à une économie ouverte où les agents économiques agissent à l'échelle mondiale. Ceci se manifeste à travers le développement des échanges internationaux.

Comme toute activité, le commerce extérieur est une activité qui nécessite l'intervention de plusieurs acteurs généralement situés dans des régions géographiques lointaines.

Ces acteurs doivent suivre des règles uniformisées mondialement pour supprimer les obstacles pouvant les rencontrer impliquant une bonne gestion de l'activité.

1-1-1- Définition :

Le commerce extérieur d'une nation désigne généralement l'ensemble des échanges de biens et de services entre cette nation et les autres pays. Toutefois, la balance des paiements retient une conception plus étroite du commerce extérieur (échanges de marchandise)¹.

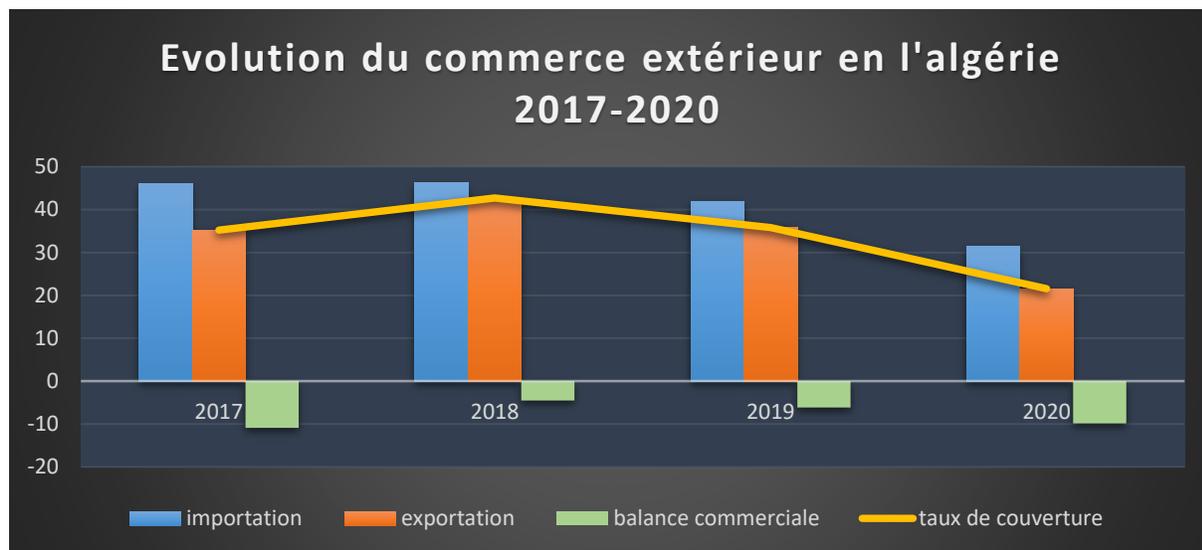
Au sens strict, il s'agit des échanges de marchandises (biens matériels) entre un pays et le reste du monde. Au sens large, il s'agit des échanges de biens et de services. Ces échanges se manifestent à travers les opérations d'importation et d'exportation. Les importations désignent en économie l'ensemble des achats de marchandises à l'extérieur d'un pays (entré dans un pays provenant d'un autre)². Quant aux exportations, elles se réfèrent à une sortie des biens et services et capitaux d'un pays à destination d'un autre pays (vendre des biens et services à l'étranger)³.

¹ Dictionnaire d'Economie et de sciences sociales, année ; 2014 ; p69

² BETTONE (A) et autre «, dictionnaire de sciences économiques », 2^{ème} édition 60

³ Ibid.

Figure 1: Evolution du commerce extérieur de l'Algérie



Source : Rapport 2020 <https://www.douane.gov.dz/>

1-1-2- Les moyens de paiement à l'international :

Dans le cadre des opérations de commerce extérieur, les transactions commerciales nécessitent l'utilisation de techniques de paiement et d'instruments de paiement adéquats. Le choix du moyen de paiement est primordial dans ces opérations du fait que les risques de non-paiement sont décuplés à cause de l'éloignement des agents économiques.

Différents instruments et techniques sont mis à la disposition des entreprises pour mieux gérer leurs transactions avec l'étranger.

1-1-2-1- Les instruments de paiement

Les instruments de paiement désignent la forme matérielle servant de support au paiement.

❖ Le chèque

Il faut distinguer deux sortes de chèques :

- Le chèque d'entreprise (check) émis par le titulaire du compte (l'acheteur importateur) appelé « tireur » sur une banque appelée « tirée » au profit du « bénéficiaire » (le vendeur, l'exportateur). Il peut, pour offrir plus de garantie, être certifié c'est-à-dire que la banque appose sur le chèque un visa attestant qu'il existe une provision suffisante sur le compte bancaire lors de son émission et qu'elle bloque cette provision jusqu'à l'expiration du délai légal de présentation.
- Le chèque de banque (bank draft) émis par une banque, à la demande de l'acheteur et qui représente donc un engagement direct de paiement de celle-ci. On remarque que le chèque est un instrument peu utilisé dans la pratique du commerce international car malgré sa simplicité d'utilisation, il présente certains inconvénients peu attractifs. En effet, outre le fait que son statut juridique et la possibilité d'y faire opposition varient fortement d'un pays à l'autre, le risque politique subsiste ainsi que les risques de perte, vol et falsification. De plus, les délais d'encaissement peuvent être longs (envoi par la poste, intervention de plusieurs banques) et les frais importants.

❖ **Transfert à l'étranger**

Le (bank transfer) est un ordre donné par un acheteur étranger à son banquier de débiter son compte d'une certaine somme pour créditer celui du vendeur. Il peut être transmis par courrier, télex ou encore par un réseau de télécommunications privées gérées par ordinateur : le virement par SWIFT (Societyfor Wordlwide Interbank Financial Telecommunications) appuyé sur l'EDI (échanges de données informatisées).

Le virement par SWIFT est à privilégier chaque fois que les relations le permettent : il est le moyen de transmission le plus rapide, le plus souple et il est peu coûteux. Il présente d'autres avantages tels que l'impossibilité de perte, vol ou falsification puisqu'il n'y a pas de support papier et impossibilité d'impayé.

Un des principaux inconvénients est qu'il est émis à l'initiative de l'acheteur.

❖ **Effet de commerce**

L'effet de commerce est un titre représentatif de créance commerciale liant le fournisseur à son client. Il peut être utilisé comme un moyen de paiement à l'image de la monnaie pour les

règlements aux fournisseurs par création ou par endossement, ou comme un instrument de crédit en l'escomptant à la banque en cas de besoin de trésorerie. L'effet de commerce se différencie du billet à ordre et de la lettre de change. Le billet à ordre est également un écrit, mais il est émis par l'acheteur, appelé « souscripteur », au profit du vendeur « bénéficiaire ». Quant à la lettre de change, elle est un instrument couramment utilisé dans les relations internationales et elle est émise à l'initiative du vendeur.

Cependant le risque d'impayé subsiste (quoiqu'il puisse être pratiquement annulé si le tireur obtient l'aval d'une banque sur la lettre c'est à dire l'engagement solidaire de payer). Néanmoins, les risques de perte, vol et falsification et la lenteur de recouvrement demeurent.

Un certain nombre de mentions doivent obligatoirement apparaître :

- L'expression « lettre de change ».
- L'ordre de payer une certaine somme (en chiffres, deux fois).
- Le nom de celui qui doit payer le montant de la lettre de change (le tiré).
- L'échéance prévue pour le paiement.
- Le lieu de paiement, c'est-à-dire compte bancaire ou postal dont le tiré est titulaire.
- La date et le lieu de création de l'effet.
- La signature du tireur.

❖ **Le warrant⁴ :**

C'est un billet à ordre par lequel le souscripteur s'engage à payer une somme déterminée à une certaine échéance, confère au bénéficiaire et aux porteurs successifs un nantissement au profit du créancier sur des marchandises déposées dans un magasin général ou dans des entrepôts dont le stock est contrôlé par des sociétés de vérification des stocks.

1-1-2-2- Les techniques de paiement

Plusieurs techniques de paiement existent pour collecter les instruments de paiement. Elles offrent une sécurité plus ou moins grande dans le recouvrement des fonds, les plus sûres étant également les plus coûteuses et les plus difficiles à mettre en œuvre.

⁴ PHILIPHE (M) et MATTIE (S)-Lefrancois « les techniques bancaire », Dunod, Paris, 2008, P258.

❖ **L'encaissement simple**

Le paiement se fait contre marchandise à l'expédition ou après l'expédition par l'acheteur. L'exportateur envoie à son client une facture accompagnée éventuellement d'une traite lorsqu'un délai de paiement a été consenti. Le client paie en adressant un chèque ou plus couramment, en donnant ordre à sa banque d'effectuer un virement.

❖ **Le crédit documentaire (CREDOC)⁵**

Le crédit documentaire est une promesse donnée par le banquier de l'acheteur à un fournisseur selon laquelle le montant de sa créance lui sera réglé, pourvu qu'il apporte à l'aide des documents énumérés la preuve de l'expédition des marchandises ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis.

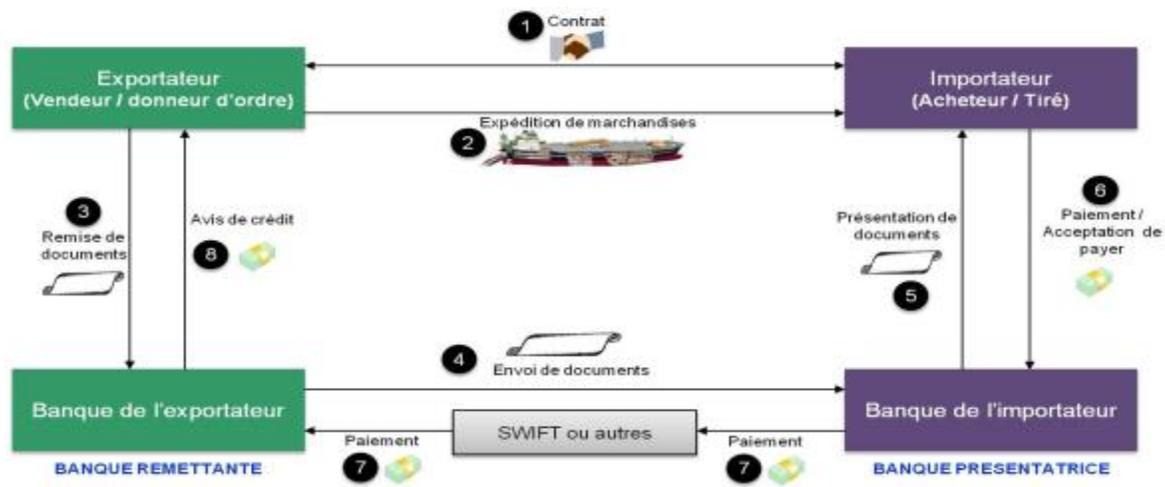
❖ **La remise documentaire (REMDOC)⁶**

La remise documentaire est une procédure de recouvrement dans laquelle une banque a reçu un mandat d'un exportateur (le vendeur) d'encaisser une somme due par un acheteur contre remise des documents. Le vendeur fait généralement établir des documents de transport à l'ordre de la banque de l'acheteur ou une banque dans le pays de l'acheteur. Celles-ci doivent remettre les documents commerciaux et de transport à l'acheteur, contre paiement ou acceptation d'effets de commerce.

⁵.Legrand D, Martini H(2008), Gestion des opérations import-export,Dunod, Paris,p89

⁶ Ibid, p145.

Figure 2: Schéma de la Remise Documentaire



Source : <https://static.societegenerale.fr/>

1-1-3- Assurance et activité du commerce extérieur :

L'assurance est une activité financière qui s'occupe de la gestion des risques inhérents à l'activité des différents agents économiques, et plus précisément, des importateurs et des exportateurs. Ces derniers sont exposés à une multitude de risques qui entrave le développement de leurs activités. Ces agents économiques se trouvent dans la nécessité de se couvrir contre ces risques, en vue de préserver leur profitabilité et leur avantage concurrentiel. L'assurance reflète, ainsi, l'aversion au risque.

Il s'agit de l'assurance de transport terrestre de marchandises, de l'assurance transport maritimes des marchandises et de l'assurance transport aérien des marchandises.

En Algérie, l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances a abrogé la loi n°80-07 du 9 août 1980 relative aux assurances. Elle a été modifiée et complétée par la loi n°06-04 du 20 février 2006, la loi n°06-24 du 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007 ; l'ordonnance n°08-02 du 24 juillet 2008 portant loi de finances complémentaire pour 2008 et l'ordonnance n°10-01 du 26 août 2010 portant loi de finances complémentaire pour 2010 (Code monétaire et financier, 2011). Actuellement, en Algérie, toute marchandise importée doit faire l'objet d'une assurance auprès d'une compagnie d'assurance Algérienne.

1-2- Les règles de gouvernance du commerce extérieur

Le développement des opérations du libre-échange et l'élargissement des investissements internationaux ont accéléré la genèse d'une régulation ayant un caractère non étatique. En vue de sécuriser leurs opérations internationales, des millions d'entreprises se sont soumises volontairement à des procédures internes robustes qui simplifient le dialogue entre les différentes parties.

1-2-1- Les règles et usances uniformes (RUU) :

Les règles et usances uniformes représente l'ensemble de textes et règles proposés par la Chambre de Commerce International qui ont trait à la bonne utilisation et à la maîtrise des techniques bancaires relatives au commerce extérieur. Les RUU sont utilisées par les banques et les commerçants dans plus de 175 pays. Depuis 2007, c'est la sixième édition RUU 600 qui est en vigueur.

1-2-2- Les incoterms :

L'origine du mot incoterms provient de « international commercial terms ». Il s'agit d'un ensemble de règles précisant la signification d'une série de termes commerciaux qui reflètent la pratique suivie par les entreprises lors de l'établissement de contrats pour la vente de marchandises⁷. Ces règles permettent aux différentes parties de se mettre d'accord clairement et rapidement sur les modalités des transactions.

Les incoterms ont trois principaux rôles : le premier consiste à répartir les frais de transport en définissant les responsabilités et les obligations des parties dans le cadre d'un contrat commercial. Le deuxième consiste à déterminer le lieu de transfert des risques. Autrement dit, les incoterms définissent le lieu à partir duquel chaque partie supporte les risques inhérents à l'activité du commerce international. Le troisième rôle concerne les documents et les informations à fournir. Les schémas suivants décrivent la répartition des coûts et des risques entre les parties en fonction du moyen de transport utilisé⁸.

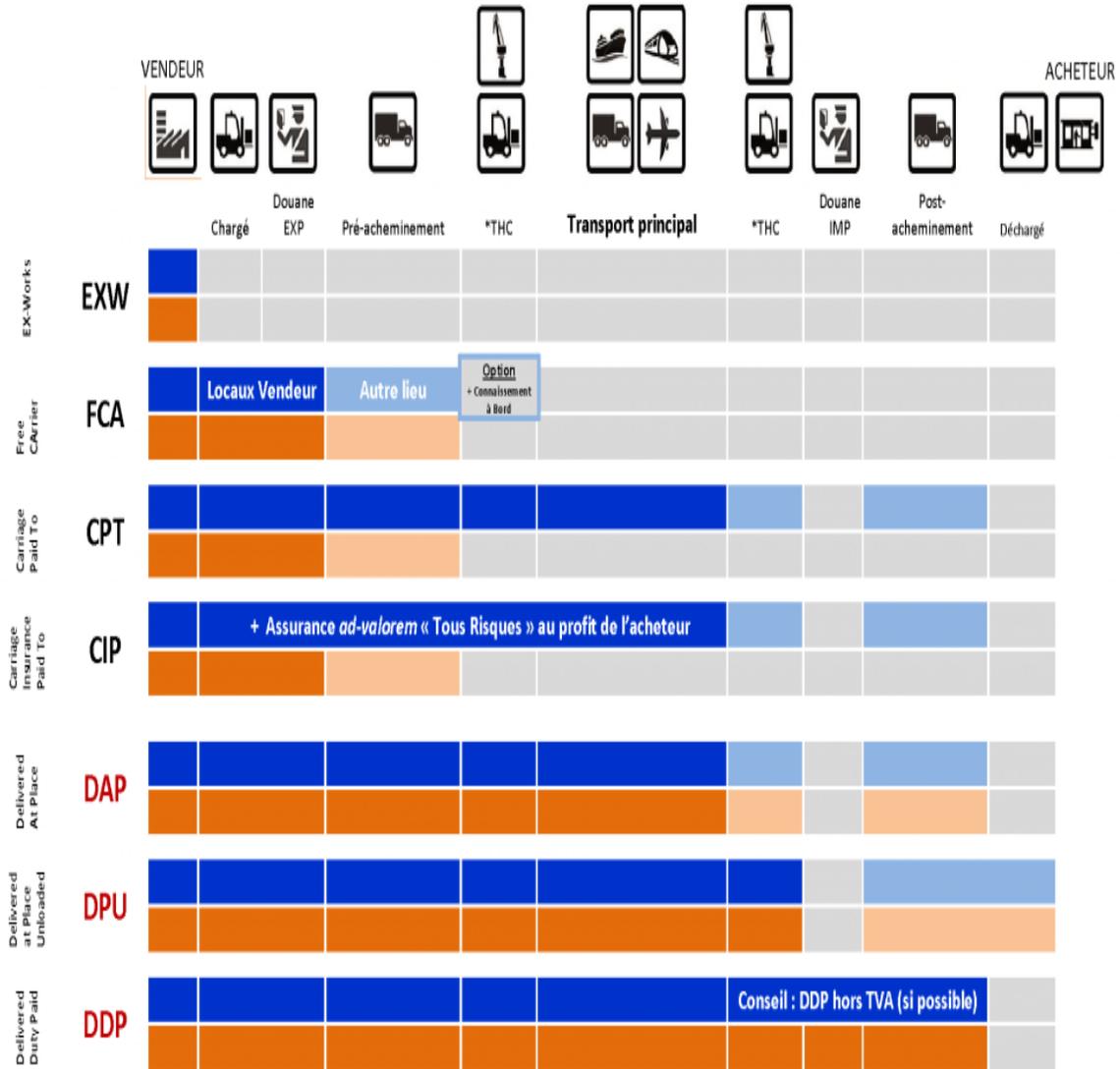
⁷ Chambre de commerce international, Incoterms 2010.

⁸ DIOP Me Médou Mané; les incoterms et le transfert du risque dans le transport international de marchandises : problématique de la garantie.

Figure 3: Règles incoterms en cas de transport multimodal

RÈGLES INCOTERMS® 2020 – MULTIMODALES

(ADAPTÉES AUX MARCHANDISES CONTENEURISÉES)



*THC → Terminal Handling Charges
 Hormis pour CIP → Assurance non obligatoire, ni pour le vendeur, ni pour l'acheteur.

Coûts Vendeur	Option	Coûts Acheteur
Risques Vendeur	Option	Risques Acheteur

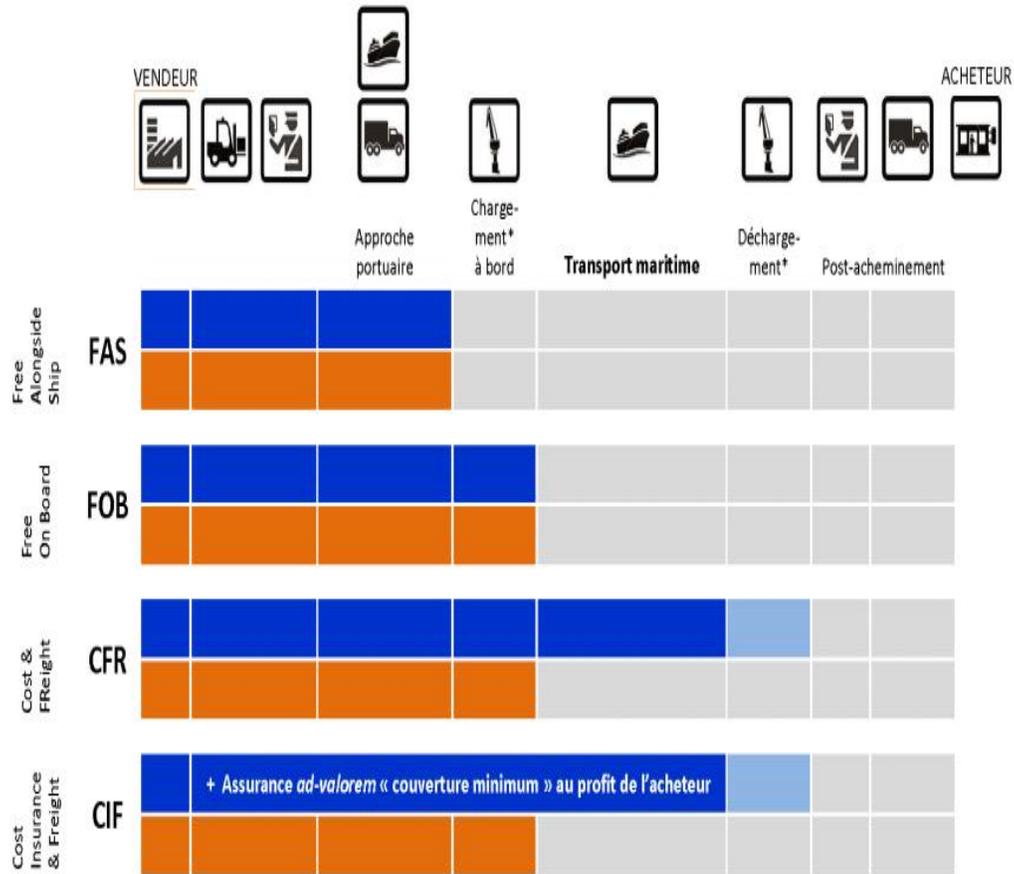
© Madeleine Nguyen-The ■ Incoterms 2020-v3 ■ www.international-pratique.com

Source : Chambre de Commerce International

Figure 4: Règles incoterms en cas de transport maritime

RÈGLES INCOTERMS® 2020 – MARITIMES

POUR VRAC ET CONVENTIONNEL (RÈGLES NON ADAPTÉES AUX MARCHANDISES CONTENEURISÉES)



Hormis pour CIF → Assurance non obligatoire, ni pour le vendeur, ni pour l'acheteur.

***Chargement & déchargement** → Selon les **Liner-Terms** : conditions selon lesquelles une compagnie maritime ou un port charge et décharge les marchandises. Vendeurs et acheteurs doivent demander des cotations détaillées afin de pouvoir aligner la règle Incoterms® aux Liner-Terms.

Coûts Vendeur	Option	Coûts Acheteur
Risques Vendeur	Option	Risques Acheteur

Section 2 : Les principaux risques bancaires

Le contexte économique et financier est devenu de plus en plus un milieu à risque. Les établissements financiers avec la diversité de leurs opérations et leur forte croissance sont obligés, pour se démarquer, à prendre des risques énormes. En effet, le secteur bancaire est confronté, avec ses activités commerciales et de marché génératrices de divers risques, à des situations délicates qui nécessitent des prises de décision quant à la gestion des différents risques.

2-1- Définition du risque :

Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout le moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats »⁹

Dans le contexte bancaire, plusieurs classifications des risques peuvent être proposée. Nous allons essayer, dans ce qui suit, d'exposer les différentes catégories de risque bancaire.

2-1-1- Le risque de contrepartie :

C'est le premier risque que la banque peut subir. Il s'agit du risque de défaillance d'une contrepartie sur laquelle est détenue une créance ou un engagement de hors-bilan. Ainsi, ce risque constitue la probabilité de perte liée à la défaillance d'un débiteur sur lequel la banque détient un engagement. Cet engagement peut prendre plusieurs formes, à savoir :

- ❖ Des crédits octroyés qui peuvent être assortis de garanties ;
- ❖ Des titres détenus (actions, obligations) faisant partie de l'activité commerciale de la banque ;
- ❖ Des engagements de hors bilan qui peuvent engendrer un risque de contrepartie. A titre d'exemple, si une banque s'engage de garantir des crédits distribués par d'autres établissements de crédit par l'ouverture d'un crédit documentaire, cet engagement constituera un crédit effectif en cas de tirage.

⁹ 21Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise2012/2 (n°2)

2-1-2- Le risque de marché :

La banque et par le biais de son intervention dans le marché financier est susceptible d'être touchée par les fluctuations des cours du marché. Ce risque englobe les risques suivants :

- Le risque de taux d'intérêt :

C'est le fait de subir des résultats défavorables par les mouvements des taux d'intérêt, c'est-à-dire lorsque les références de taux se différencient pour une créance et une dette associée. Autrement dit, lorsque le coût des ressources devient supérieur au produit perçu sur les emplois.

- Le risque de change :

Ce risque résulte des variations défavorables causées par l'évolution des taux de change sur la valeur d'un actif ou d'un passif libellé dans une devise étrangère, suite à la fluctuation de cette dernière par rapport à la monnaie de référence.

Dans le cadre du commerce extérieur, le risque de change est d'une importance majeure notamment lorsque les deux parties n'utilisent pas la même devise. Le contrat qui lie les deux parties est établi dans une monnaie étrangère du moins pour l'une des deux. Ceci implique que l'une ou l'autre sera soumise au risque de change.

2-1-3- Le risque opérationnel :¹⁰

Le risque opérationnel pour la banque est le risque de pertes financières résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures (non-respect, contrôle absent ou incomplet), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne informatique...) ou d'évènements exogènes (inondation, incendie...). Plusieurs évènements marquants ont placé les risques opérationnels au cœur de la gestion des risques et sont réglementairement encadrés. Depuis la réforme Bâle II, le risque opérationnel entre dans le calcul des fonds propres réglementaires des établissements bancaires.

En raison de la complexité des opérations du commerce extérieur qui durent dans le temps et nécessitent une certaine compétence du banquier, la possibilité de survenance des risques opérationnels est jugée élevée.

¹⁰ Dan Chelly & Stéphane Sébéloué, (2004), « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque », les études de l'observatoire Etude, ETUDE METIERS, p : 21.

2-1-4- Risque de liquidité :

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 et à un coût raisonnable »¹¹.

Les problèmes de liquidité sont souvent symptomatiques d'autres problèmes plus fondamentaux à une banque tels que le risque de crédit, le risque de taux d'intérêt, le capital insuffisant, le risque opérationnel...etc.

Dans le cadre des opérations du commerce extérieur, la banque est amenée à accorder des garanties à leurs clients. Ces garanties constituent des engagements par signature ne donnant pas lieu à des sorties de fonds. En cas de tirage, la banque se trouvera dans l'obligation d'honorer ses engagements, ce qui signifie pour elle des sorties de fonds qui peuvent causer des problèmes de liquidité.

2-1-5- Le risque de non-conformité :¹²

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

Dans toute relation, aussi cordiale et de longue date soit-elle, les différences sont susceptibles de se produire à tout moment. La prise des mesures juridiques à travers les frontières internationales peut être très difficile et assez coûteuse¹³.

2-1-6- Le risque de réputation :

En économie, le risque de réputation a émergé dans les années 60. Il s'agit du risque qui porte atteinte à l'image de marque de la banque ainsi qu'à la confiance que celle-ci doit inspirer à

¹¹ Art 02 Règlements de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p2

¹² Dan Chelly & Stéphane Sébéloué, (2004), idem

¹³ Daoui Amira, QUELS SONT LES RISQUES LIÉS AU COMMERCE INTERNATIONAL, <https://www.waystocap.com/blog/fr>

sa clientèle ou au marché. Cette perception négative est le plus souvent due à une mauvaise qualité des services proposés ou à l'incapacité de satisfaire la demande lors du lancement d'un nouveau produit. Il peut causer le retrait massif des déposants, la perte de clientèle et la méfiance des marchés qui entraineront une crise de liquidité. De plus, la réputation stabilise les performances de l'entreprise.

2-1-7- Le risque Catastrophique :

C'est le risque qui résulte d'un phénomène naturel (séisme, typhon, inondation, crise sanitaire, etc.) qui entrave le bon fonctionnement des activités d'une entreprise et les engagements pris avec ses partenaires. Le risque naturel tels que les catastrophe, les inondations peuvent compromettre l'exécution du contrat d'exportation, ou quand la créance est impayée par la suite d'un cataclysmes naturel survenu dans le pays destinataire.

2-1-8- Le risque du pays :

Dans le cadre des échanges financiers internationaux, il se peut qu'un emprunteur dans un autre pays étranger n'honore pas ses engagements envers l'établissement de crédit. Ce risque peut avoir plusieurs dimensions : un risque de crédit si l'emprunteur est de nature particulière, un risque politique si l'emprunteur représente une entreprise ou un Etat ou un risque économique ou bien monétaire si le pays lieu de l'emprunt connaît des difficultés ou des crises économiques ou monétaires.

2-1-9- Le risque de règlement :

Il s'agit du risque lié au non-paiement par l'acheteur des sommes dues au vendeur. La survenance de ce risque est fortement liée aux procédures mises en œuvre et des systèmes utilisés.

2-1-10- Le risque politique :

Le risque politique est un risque ayant une importance majeure dans le domaine du commerce extérieur. Il concerne toute forme de guerre, agitation ou trouble qui entrave l'exécution du contrat commercial et le transfert de fonds entre les banques centrales. En effet, en cas de désaccord ou de guerre entre les pays des contractants, le délai de régler le conflit et rétablir la paix sera relativement long ce qui entrainera une mobilisation coûteuse de fonds.

2-1-11- Le risque systémique :

Chaque système financier rassemble trois composantes essentielles : des marchés de capitaux qui assurent la finance directe, un secteur bancaire qui se charge de la finance indirecte et des systèmes de règlement permettent aux agents économiques d'effectuer leurs paiements dans les meilleures conditions.

Le risque systémique provient d'une discordance entre les comportements de ces différents intervenants et les mécanismes de régulation, provoquant ainsi un déséquilibre général important. Ce déséquilibre peut amener à une crise systémique par le biais du jeu de réactions en chaîne.

2-1-12- Le cyber-risque :

Henrard (2009) définit le cyber-risque ou la cyber fraude comme un risque unique et ponctuel, tel que la défaillance des systèmes, les erreurs et omissions, la fraude ou les dommages non assurés aux installations et aux équipements. Il s'agit, donc, d'un risque opérationnel provenant du cyber environnement. Ce risque couvre :

- Tous les risques provenant de l'utilisation des données électroniques et leur transmission ;
- Les dégâts dus aux cyber-attaques ;
- Les fraudes commises par abus de données ;
- L'emploi fautif des données, du stockage et du transfert des données ;
- La disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des informations électroniques.

2-2- Le risque bancaire selon la réglementation algérienne

Le domaine bancaire est caractérisé par un changement rapide et perpétuel. Dans ce sens, la détection et la prévention des risques bancaires apparaît une nécessité et une obligation pour toute banque. Le risque bancaire est régi, dans la réglementation algérienne, par le biais de l'article 72 du règlement n°11-08 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Ces derniers sont tenus d'élaborer, au moins une fois par an, un rapport sur la mesure et la surveillance des risques auxquels ils sont confrontés.

Ce rapport comprend notamment, les éléments essentiels et les principaux enseignements qui peuvent se dégager de la mesure des risques auxquels ils sont exposés, la sélection des risques de crédit ainsi que l'analyse de la rentabilité des opérations de crédit. Ce rapport présente également

les incidents les plus significatifs recensés dans le fichier des incidents, et les mesures correctes prises.

2-3- Présentation des accords de Bâle et la réglementation prudentielle

Afin de bien organiser et énumérer les pratiques bancaires internationales, les gouverneurs des banques centrales « groupe de dix » ont créé un comité appelé « comité de Bâle » (relatif à la ville où se tiennent les réunions) ayant pour objectif de renforcer la sécurité et la fiabilité du système bancaire financier.

Le comité de Bâle a pour mission :

- Le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier,
- L'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel,
- La diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance,
- La promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Ce comité est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et banques centrales dont notamment les banques centrales des pays suivants : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, États-Unis, France, Hong-Kong RAS, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.

Le principal objectif de ce comité est le renforcement de la régulation, la supervision et les pratiques bancaires en vue de renforcer la stabilité financière mondiale. Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire exécute des activités définies dans la charte (2013). Il s'agit de¹⁴:

- Echanger des informations sur les développements au sein du secteur bancaire et des marchés financiers, pour faciliter la détection des risques présents ou naissants auxquels doit faire face le système financier mondial ;
- Procéder à des échanges de vues sur les problématiques, approches et méthodes du contrôle bancaire pour promouvoir l'adoption de vues communes et améliorer la coopération transfrontière ;

¹⁴ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (2013), « Charte », BANQUES DES REGLEMENTS.INTERNATIONAUX, p : 01.

- Elaborer des normes de portée mondiale pour la réglementation et la surveillance bancaires ainsi que des recommandations et de bonnes pratiques, et encourageant leur mise en œuvre ;
- S'employer à combler les lacunes en matière de réglementation et de surveillance susceptibles de menacer la stabilité financière.

Les travaux du Comité de Bâle ont publié trois grands accords, à savoir :

❖ **Bâle I :**

Lancée en 1988 connue par son dispositif de « ratio Cooke », où il impose que le ratio des fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit par rapport au total des engagements de crédit pondérés du même établissement ne soit pas inférieur à 8%.

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

Ce ratio est au cœur des accords de « Bâle 1 » et constitue un élément fondateur de la régulation bancaire. Ces accords stipulent que chaque risque doit comprendre un certain montant de fonds propres pour assurer la sécurité globale du marché et minimiser les risques de nature systémique en évitant « l'effet domino ».

Le Comité de Bâle amende le ratio Cooke en 1996 pour prendre en compte les risques de marché et ouvre la possibilité d'utiliser les modèles internes pour calculer les fonds propres réglementaires sur ces risques

L'accord de 1988 a été critiqué par divers angles. Le ratio Cooke a été accusé de rigidité, et cela pour les raisons suivantes :

- Une définition de catégories de risques jugée arbitraire et sans rapport direct avec le niveau de risque réel ;
- Une absence de segmentation des risques de crédit ; l'exigence en fonds propres est la même pour tous types de crédits sans prendre en considération leur risque réel et la diversification sectorielle des différentes contreparties ;
- Une absence de prise en compte de la corrélation ainsi que l'effet positif de la diversification des actifs au sein des portefeuilles.

❖ 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 2006. Ce nouveau dispositif repose sur trois (3) piliers nécessaires pour contrôler la santé financière globale du système bancaire, et celle de chaque établissement : des exigences minimales en Fonds propres, un processus de surveillance prudentielle, et l'utilisation effective de la discipline de marché

Pilier 1 : les exigences minimales des fonds propres :

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 Mc Donough président du fédéral réserve Bank of New York. Mc Donough 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.

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

Pilier 2 : la surveillance prudentielle :

Il repose sur une implication et une présence plus efficace des autorités de contrôle pour prévenir les défaillances des banques. Ce dispositif a pour objet de renforcer la surveillance prudentielle et de mettre en œuvre des meilleures techniques de gestion de risque par les superviseurs nationaux. Il précise aussi que les banques devraient gérer les risques opérationnels avec la même rigueur que les autres risques. Le but serait de mettre en place un dispositif de gestion spécifique et approprié aux risques opérationnels.

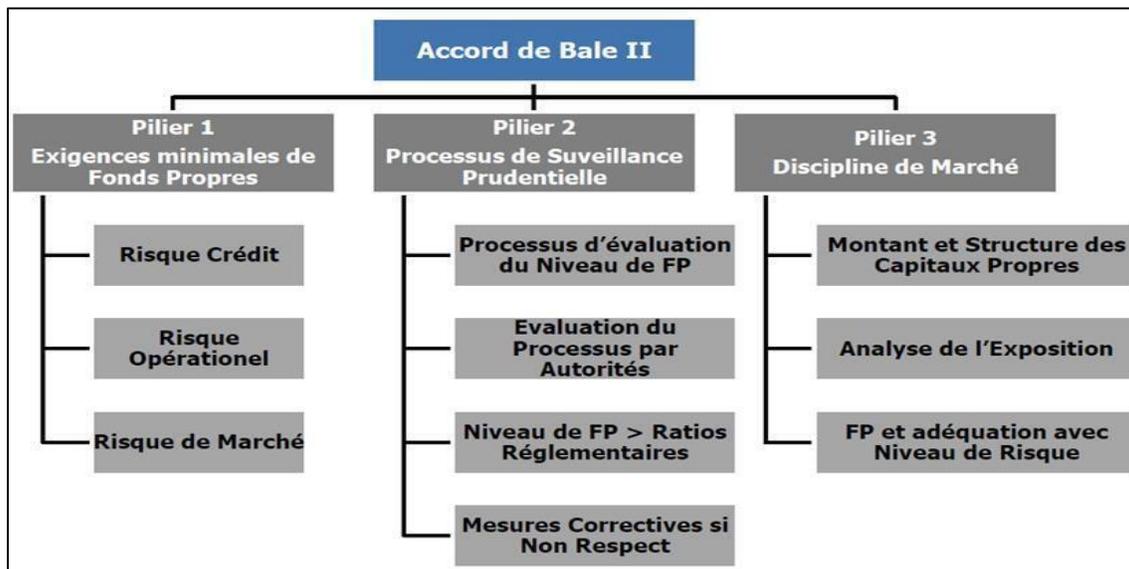
Pilier 3 : Transparence et discipline de marché :

Il met l'accent sur l'amélioration de la communication financière dans une perspective de renforcer la discipline de marché. C'est-à-dire, l'obligation pour les banques de publier des informations complètes sur la gestion des risques et l'adéquation des fonds propres.

Les objectifs de troisièmes piliers sont :

- Améliorer la transparence et la communication financières des banques,
- Permetts aux investisseurs de connaître les profils de risque des banques ainsi que leur gestion et couverture

Figure 5: Les trois piliers de BALE II

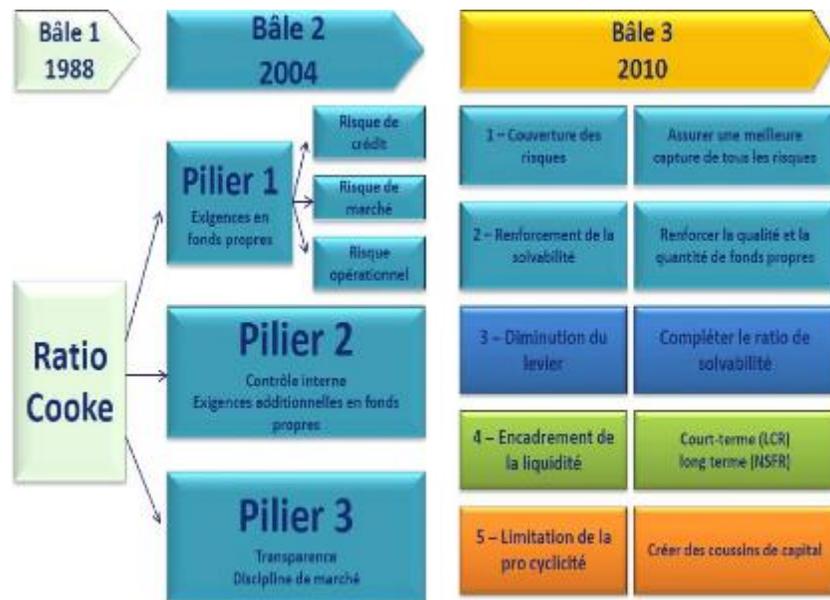


Source : Pascal Dumontier et Denis Dupré ; « Pilotage bancaire : Les normes IAS et la réglementation Bâle II » ; Revue Banque Edition, Paris, 2005, page 124.

❖ Bâle III

Ces accords sont venus dans l'optique de renforcer les recommandations des précédents et d'établir des mesures prudentielles supplémentaires qui permettraient aux banques d'assurer leur survie en temps de crise. Ils visent notamment à :

- Améliorer la qualité, l'homogénéité et la transparence des fonds propres ;
- Étendre la couverture des risques ;
- Compléter l'exigence de fonds propres fondée sur le risque par un ratio de Levier.



2-4- La Réglementation prudentielle en Algérie

La croissance économique et la stabilité de l'économie peuvent être entièrement influencées par le fonctionnement du système financier, car, ce dernier peut jouer à court et à long terme. Le démantèlement de ce type de contrôle (déréglementation) a laissé place à une supervision prudentielle dont le but est d'orienter les comportements des institutions financières vers plus de prudence. Le but des lois actuelles est de consolider les systèmes financiers afin d'éviter les risques systémiques et pour cela, les banques d'Algérie sont amenées à contribuer dans un rôle majeur.

La nouvelle réglementation prudentielle en Algérie, et dans le cadre de l'exercice de l'autorité de régulation, l'effort soutenu de Conseil de la Monnaie et de Crédit et de commission bancaire et de la Banque d'Algérie en métiers de réglementation de contrôle et de supervision des activités bancaires s'inscrit dans l'objectif premier de prémunir l'établissement bancaire contre tous les risques, qui ont mis en place une réglementation bancaire applicable aux banques et aux établissements financiers.

Il s'agit du règlement N° 14/01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers. Ce règlement a été édicté par la banque d'Algérie à partir de 1 octobre 2014, il prend son origine des accords de Bâle II et Bâle III, dans la mesure où il intègre la notion de risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des

coefficients de solvabilité des banques et des établissements financiers. Ce règlement impose au BEF de respecter un coefficient minimum de solvabilité de 9.5%.

$$\frac{\sum \text{des fonds propres réglementaires}}{\sum (\text{risques de crédit, risque de marché, risques opérationnels})} \geq 9.5\%$$

Ainsi, à partir du 1er octobre 2014 les banques algériennes seront tenues de constituer des provisions au titre du risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2.5% de leur risque pondéré. Selon article n°4 la nécessité pour les banques et les établissements financiers constitués en sus de la couverture prévue par l'article 2 un coussin dit de sécurité, composée de fonds propres de base et couvrant 2.5% de leur risque pondéré. Le coussin de sécurité :

$$\frac{\sum \text{fonds propres de base}}{\sum (\text{risques opérationnels, risque de marché, risque de crédit})} \geq 2.5\%$$

Section 3 : Le crédit documentaire comme moyen de paiement le plus utilisé à l'international

3-1- Définition :¹⁵

Le crédit documentaire est une opération par laquelle une banque (banque émettrice) s'engage irrévocablement, à la demande et pour le compte de son client importateur (donneur d'ordre –applicant), à régler à un tiers exportateur (bénéficiaire –beneficiary), dans un délai déterminé, un certain montant, contre la remise de documents strictement conformes et cohérents entre eux, justifiant la valeur et l'expédition de marchandises ou prestations de services.

Le crédit documentaire présente la couverture de risque la plus large: il protège le vendeur du risque commercial (l'insolvabilité du client), du risque lié au pays (catastrophique, politique, économique) et de non transfert lorsqu'il est irrévocable et confirmé, il est indifféremment appelé dans la pratique «lettre de crédit», est soumis à une codification internationale très précise et

¹⁵ MOUSSA-L, « Le crédit documentaire », Edition ENAG, Paris 2006, P19.

régulièrement mise à jour: Les Règles et Usances relatives aux crédits documentaires, élaborées par la Chambre de Commerce Internationale, actuellement en abrégé les «RUU 600» entrés en vigueur le 1er juillet 2007.

Ce type de crédit fait intervenir quatre principaux acteurs : un acheteur (importateur) ; Une banque émettrice (banque de l'acheteur) ; une banque notificatrice (banque de l'exportateur) et un vendeur (exportateur).

Une banque émettrice correspond à la banque de l'acheteur ou du donneur d'ordre, qui procède à l'ouverture du crédit documentaire conformément à la demande de son client.

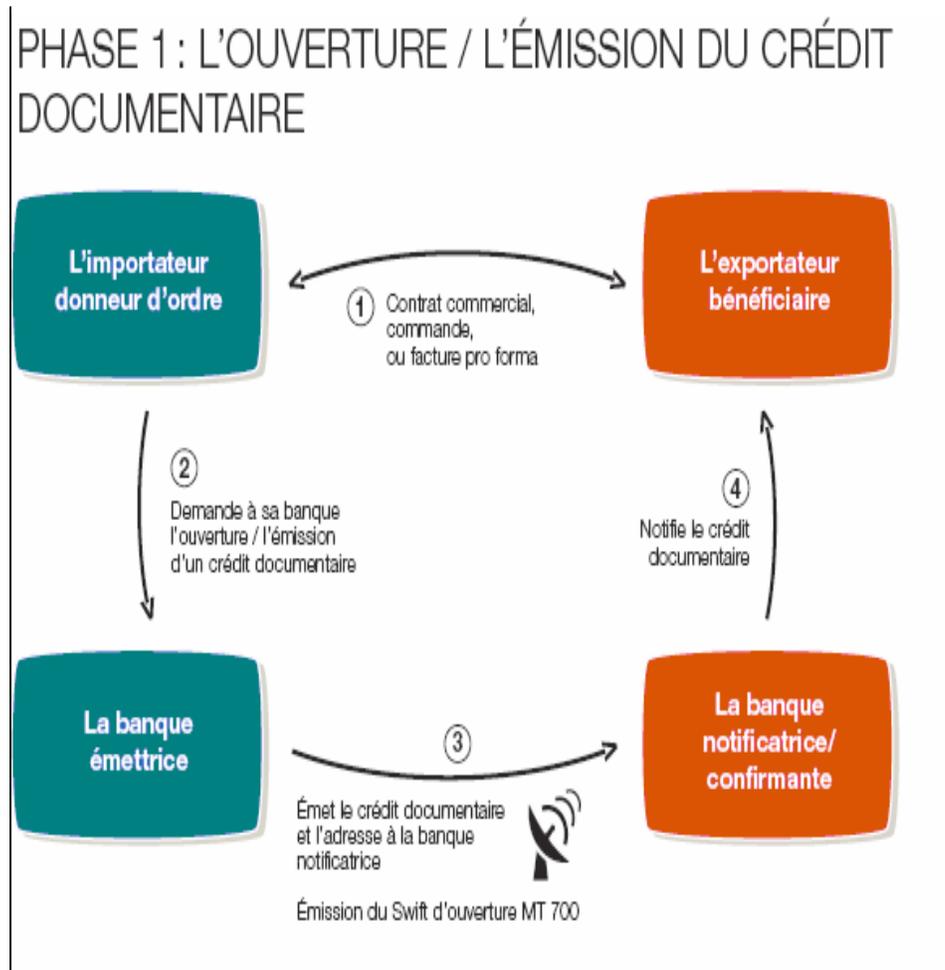
Une banque notificatrice est la banque du vendeur, qui est généralement située dans son pays. Elle se charge d'aviser le bénéficiaire du crédit documentaire sans prendre aucun engagement de paiement.

Une banque confirmatrice est souvent la banque notificatrice qui accepte, le cas échéant de payer le bénéficiaire.

3-2- Le déroulement du crédit documentaire :

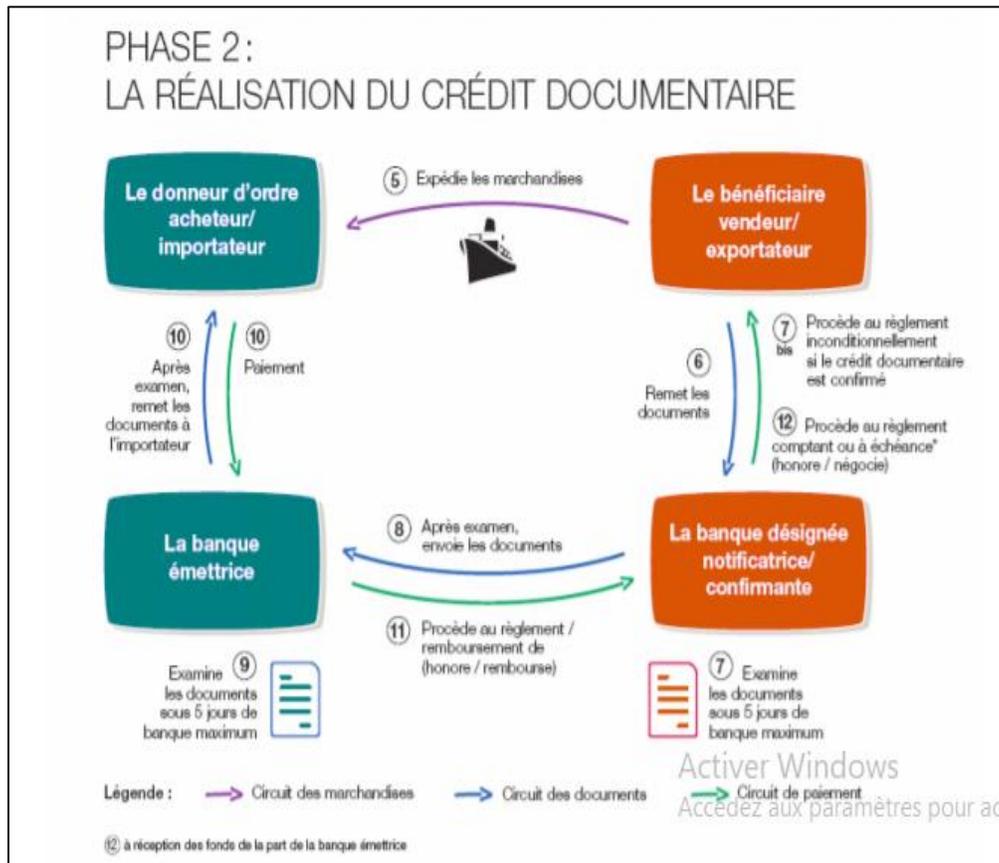
L'acheteur (donneur d'ordre) demande à sa banque (banque émettrice) l'ouverture d'un crédit documentaire irrévocable en faveur du fournisseur (bénéficiaire) auprès de sa banque. La banque émettrice transmet cette ouverture de crédit à la banque notificatrice (banque de l'exportateur) en précisant toutes les conditions d'utilisation et de paiement : montant, date de validité, désignation de la marchandise, date limite d'expédition, conditions de vente, de transport et d'assurance, documents exigés, délai de paiement. Dès lors, la banque émettrice s'engage à payer (quelle que soit la situation de son client (crédit irrévocable), à condition que l'exportateur respecte scrupuleusement les conditions fixées, en fournissant notamment tous les documents requis dans les délais prévus. La banque notificatrice (banque de l'exportateur) notifie cette ouverture de crédit, sans engagement de sa part à son client (l'exportateur). A la réception de la notification du crédit documentaire, l'exportateur vérifie que les conditions fixées sont conformes au contrat commercial conclu avec le client. Au moment de l'expédition, l'exportateur réunit tous les documents exigés dans le crédit et les remet à sa banque.

Figure 6: L'ouverture / l'émission du crédit documentaire



Source : <https://static.societegenerale.fr/>

Figure 7: L'ouverture / l'émission du crédit documentaire



Source : <https://static.societegenerale.fr/>

3-3- La nature juridique du crédit documentaire

Un élément juridique apparaît dans l'émission d'un crédit documentaire : il s'agit de la nature de l'engagement des banques. En ce sens, que le crédit peut être révoquant ou irrévocable et confirmé.

3-3-1- Le crédit documentaire révoquant¹⁶:

La banque émettrice peut à tout moment annuler le paiement du crédit documentaire révoquant sans avertissement préalable tant que les documents ne sont pas présentés. Ce crédit peut être amendé ou annulé par la banque émettrice et/ou par le donneur d'ordre, à tout moment tant

¹⁶ Article 8 des règles et usances 500

que les documents n'ont pas été présentés, et sans que le bénéficiaire ne soit averti. Ce type de crédit est très rarement utilisé, car il n'apporte aucune sécurité pour le vendeur.

3-3-2- Le crédit documentaire irrévocable :¹⁷

Un crédit documentaire irrévocable constitue pour la banque émettrice un engagement ferme de payer, pour autant que les conditions du crédit documentaire soient remplies. IL ne peut pas être modifié ni annulé sans l'accord du vendeur et de toutes les banques qui se sont engagées. Si le vendeur souhaite modifier ou annuler certaines conditions de ce crédit documentaire, il doit demander à l'acheteur de passer un ordre dans ce sens à la banque émettrice.

3-3-3- Le crédit documentaire irrévocable et confirmé :

Ce type de crédit documentaire assure à l'exportateur un double engagement de paiement, en plus de l'engagement irrévocable de payer de la banque émettrice, le vendeur obtient également celui d'une banque appelée « banque confirmatrice » de son propre pays ou d'une grande banque internationale située dans un pays à risque politique pratiquement nul.

3-4- Les modalités de paiement du crédit documentaire

3-4-1- Crédit documentaire réalisable par paiement à vue¹⁸:

L'opération se fait sur la base de « donnant-donnant », c'est-à-dire paiement contre document. Cette modalité de paiement permet à l'importateur d'avoir une ouverture de crédit documentaire auprès de sa banque en faveur de l'exportateur généralement.

3-4-2- Crédit documentaire réalisable par acceptation¹⁹:

L'exportateur tire une traite sur la banque émettrice à présentation de document, l'échéance de la traite peut être de 90 jours de la date de la facture, il n'y a pas donc paiement mais acceptation de traite à terme « effet de commerce ».

¹⁷The journal of Economics and Finance (JEF), Vol 06 N°2/2020

¹⁸ The journal of Economics and Finance (JEF), Vol 06 N°2/2020

¹⁹ (Comede, Depree, Martini, Auté, 2010, p97

3-4-3- Crédit documentaire réalisable par paiement différé :

L'exportateur remet les documents à son banquier et celui-ci les transmet au banquier de l'importateur qui s'engage par écrit à effectuer le paiement à l'échéance dans la mesure où les documents présentés seront conformes à ceux qui étaient prévus et où l'expédition aura été faite dans les délais prévus; Les crédits documentaires à terme (les crédits contre acceptation et ceux à paiement différé) permet à l'acheteur de revendre la marchandise avant l'échéance ce qui lui permet de payer avec le montant du crédit documentaire.

3-5- Les conditions de réalisation du crédit documentaire :

Le Credoc est réalisable contre remise des documents conformes à ses termes et conditions. Un grand soin doit, donc, être apporté à leur rédaction, ou à leur examen avant présentation, en banque. L'entreprise bénéficiaire d'un crédit documentaire doit, tout particulièrement, veiller à la rédaction des documents.

3-5-1- Le délai de présentation :

Selon les règles et usances relatives au crédit documentaire, les documents doivent être présentés dans les 21 jours, suivant expédition (sauf stipulation contraire), bien entendu au plus tard à la date d'expiration de crédit. La date d'expédition est stipulée, selon le document de transport, dans chacun des articles 23 à 29 des RUU (Règles et usances relatives au crédit documentaire). Si aucun document de transport n'est exigé, le délai de présentation des documents n'est pas limité.

3-5-2- L'examen des documents par le banquier²⁰:

Dès la réception des documents de la part de la banque notificatrice, la banque émettrice procède à leur examen. S'ils sont conformes, la banque émettrice est tenue de payer la banque notificatrice selon les modalités du crédit documentaire. Si les documents contiennent une anomalie, la banque émettrice refuse de lever les documents et le notifie à la banque notificatrice ou confirmation, tout en expliquant les raisons de refus.

²⁰ Legrand, Martini, Management des opérations de commerce international, paris ; 2008, p182.

3-6- Les formes spéciales du crédit documentaire :

Il existe à côté des formes de crédit documentaire reposant sur l'engagement bancaire d'autres formes reposant sur la nature commerciale, se présentant comme instruments de gestion ou de financement, à l'exportation ou à l'importation.

3-6-1- Le crédit revolving : renouvelable (comme instrument de gestion)

En règle générale, le Credoc ne produit ses effets qu'une seule fois. Cependant, du fait de la diversité des formes et de la nature des opérations commerciales mais aussi de l'existence de transactions commerciales recourant à un roulement cyclique d'importations ou d'exportations pour une durée déterminée, et afin de désengorger les banques des ouvertures de crédits documentaires multiples concernant un même objet, ces dernières ont inventé un crédit dont le montant est renouvelé sans qu'il soit nécessaire de donner de nouvelles instructions à la banque émettrice. L'acheteur peut recourir à cette formule pour couvrir un courant d'importations étalé sur une période déterminée. La formule revolving lui permettra d'ouvrir un seul crédit dont le montant se trouve automatiquement reconduit pour sa valeur initiale soit à l'expiration d'une période fixée à l'avance, soit après son utilisation.

Il existe deux formes de crédit revolving :

3-6-2- Le crédit revolving non cumulatif : (non reportable)

Si le vendeur bénéficiaire a omis de présenter les documents spécifiques après l'expiration de la période déterminée, il n'aura plus le droit de percevoir le montant du Credoc relatif à cette période et le crédit se renouvèle uniquement pour la période postérieure, il n'aura même pas le droit d'utiliser les sommes restantes concernant la période antérieure.

3-6-3- Le crédit revolving cumulatif : (reportable)

Les sommes non utilisées pendant une période peuvent être reportées sur la période suivante ; le crédit est alors appelé cumulatif ou reportable.

Il convient de distinguer le crédit revolving du renouvellement du Credoc qui est une technique destinée à le proroger et qui n'est pas une obligation à la charge de la banque ou du donneur d'ordre auquel cas il faut l'accord de ces deux parties, contrairement au crédit revolving

qui se renouvèle automatiquement créant des obligations respectives à la charge de la banque et du donneur d'ordre.

Enfin, le crédit revolving présente un triple avantage :

- Comme nous l'avons souligné plus haut, il peut être renouvelé automatiquement sans être modifié.
- Il peut se révéler d'un coût modéré, les commissions étant calculées sur les utilisations effectives et non sur le cumul des tranches à venir.
- Il permet enfin à l'importateur de s'approvisionner au fur et à mesure de ses besoins et en fonction de sa trésorerie et de sa capacité de stockage.

3-6-4- Le crédit documentaire transférable :

C'est un crédit qui permet de transférer tout ou une partie du crédit à un tiers qui devient le véritable fournisseur et qui bénéficie également de l'engagement d'une banque. Il est généralement utilisé lorsque le premier bénéficiaire ne fournit pas lui-même les marchandises.

3-6-5- Les lettres de crédit « stand-by »²¹

C'est une garantie de paiement à première demande, permet à l'exportateur et l'importateur de réaliser l'opération d'échange sans la contrainte de transfert de document. La banque de l'importateur s'engage à régler l'exportateur en cas de défaillance dans une échéance convenue. La lettre de crédit autorise également l'exportateur à tirer une traite documentaire sur la banque ou sur un autre établissement de crédit désigné à cet effet. La lettre de crédit stand-by apporte un haut niveau de garantie, une rapidité dans l'exécution et des conditions de prix avantageuses. Elle est souple et sûre qui assure au vendeur une couverture du risque de non-paiement lorsqu'il aura accompli ses obligations et à l'acheteur de ne payer que les livraisons conformes.

Conclusion

L'importance considérable du commerce extérieur en tant que moteur de croissance nous a amené à expliciter, en premier temps, cette activité et mettre au clair ses instruments et ses moyens de paiement. Dans un second temps, nous avons essayé d'énumérer et expliquer les différents

²¹ Simon Y, Lautier D (2005), Finance internationale, Editions Economica, Paris.

risques auxquels les banques sont confrontées à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, et plus précisément, des opérations de commerce extérieur. Finalement, nous nous sommes focalisés sur tous les aspects de l'opération de crédit documentaire, du fait qu'elle constitue l'une des techniques de paiement les plus utilisées et garantissant la meilleure sécurité pour son utilisateur. Dans ce qui suit, nous allons traiter le risque opérationnel lié à l'activité du commerce extérieur, tout en abordant le processus d'élaboration d'une cartographie des risques.

**Chapitre 2 : L'évaluation du risque opérationnel et
la nécessité d'élaboration d'une cartographie des
risques**

Introduction

L'objectif essentiel de toute opération de vente ou d'achat à l'échelle internationale consiste à échanger des biens ou services en contrepartie de l'argent. Cette opération est souvent exposée à une multitude de risques. Etant donné que notre travail porte essentiellement sur le concept de risque opérationnel, nous allons définir et expliquer, dans ce chapitre, cette notion de risque opérationnel ainsi que son évaluation et sa gestion. En s'inspirant de la citation d'Antoine de Saint-Exupéry « ce n'est point dans l'objet que réside le sens des choses, mais dans la démarche », nous allons mettre en valeur les notions fondamentales et décrire la démarche liée à l'élaboration de la cartographie des risques tout au long de chapitre. Pour ce faire, le présent chapitre sera scindé en deux sections.

La première section sera dédiée à la présentation des risques opérationnels. La seconde portera sur la démarche suivie pour l'élaboration de la cartographie des risques.

Section 1 : Présentation du risque opérationnel lié au processus de crédit documentaire

1-1- Définition du risque opérationnel

Il n'existe pas une définition unique du risque opérationnel, plusieurs définitions ont été retenues. Le comité de Bâle définit le risque opérationnel, dans sa version conservatrice d'Avril 2003, comme « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Le risque opérationnel, ainsi défini inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à l'image²²». Cette définition a été adoptée par la Banque d'Algérie, dans l'article 20 du Règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

²² Basel Committee on Banking Supervision, « Nouvel accord du Bâle sur les fonds propres », 2003, page 108, disponible sur le site : <http://www.bis.org/bcbs/cp3fullfr.pdf>

D'une manière générale, pour de nombreuses banques, le risque opérationnel pourrait être « tous les risques autres que les risques de crédit, les risques de marché et les risques financiers ». En effet, toute entreprise devrait être capable d'avoir une mesure de l'ensemble de ses risques afin d'être en mesure de décider de les gérer, ou non.

Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image.

Ainsi, plusieurs définitions peuvent être retenues. Cependant, la direction de la banque doit adopter une définition des risques opérationnels prenant en compte la nature de l'activité de la banque et du dispositif qu'elle souhaite mettre en place

1-2- Les composantes du risque opérationnel

Selon la définition de Bâle II, le risque opérationnel se décompose en quatre sous-ensembles :

➤ **Le risque lié au system d'information :**

C'est le risque de système dû à des erreurs ou des défauts pouvant survenir dans le maintien du système informatique et de l'organisation.

➤ **Le risque lié aux processus :**

Ce risque est dû au non-respect des procédures, aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels que : un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc.

➤ **Le risque lié aux personnes :**

Ce risque est né du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne sont pas satisfaites, peut être lié à l'absentéisme, la fraude, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés ...Ce risque peut être involontaire ou naître d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse. Les « erreurs involontaires » sont souvent coûteuses ; leur prévention comme leur détection précoce

dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance, comme de ses capacités d'adaptation aux évolutions techniques, mais aussi de la technicité des opérations à traiter et de la qualité du matériel et de la logistique.

➤ **Le risque lié aux événements extérieurs :**

Il est lié à l'environnement externe de l'établissement de crédit tel que :

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

1-3- Catégorisation des risques opérationnels par types d'événements

Les travaux de Bâle ont défini une segmentation des risques en 8 lignes métiers et 7 catégories d'événements qui permettent de constituer une matrice à 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés.

1-3-1- Fraude interne :

Perte liée à des actes commis à l'intérieure de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou à des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas de pratique discriminatoires ou contraire aux règles en matières d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise.

Tableau 1: Fraude interne

Sous-catégories	Exemples
Activité non autorisée	Transactions non notifiées (intentionnellement) Transactions non autorisées (avec perte financière) Évaluation erronée d'une position (intentionnellement)
Vol et fraude	Fraude / fraude au crédit / absence de provisions Vol / extorsion / détournement de fonds / vol qualifié Détournement de biens Destruction malveillante de biens Contrefaçon Falsification de chèques Contrebande Usurpation de compte / d'identité / etc. Fraude / évasion fiscale (délibérée) Corruption / commissions occultes Délit d'initié (pas au nom de l'entreprise)

Source : Ariane CHAPELLE, Georges HÜBNER, Jean-Philippe PETERS, « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier », Edition Larcier, 2005

1-3-2- Fraude externe :

Il s'agit des pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

Tableau 2: Fraude externe

Sous-catégories	Exemples
Vol et fraude	Vol / vol qualifié Contrefaçon Falsification de chèques
Sécurité des systèmes	Dommmages dus au piratage informatique Vol d'informations (avec perte financière)

Source : Ibid « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier »

1-3-3- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :

Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité / actes de discrimination.

Tableau 3: Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail

Sous-catégories	Exemples
Relations de travail	Questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation d'un contrat Activité syndicale
Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, etc.) Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel Rémunération du personnel
Égalité et discrimination	Tous types de discrimination

Source : Ibid « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier »

1-3-4- Clients, produits et pratiques commerciales :

Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de confiance et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit.

Tableau 4: Clients, produits et pratiques commerciales

Sous-catégories	Exemples
Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire / de recommandations Conformité / diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc.) Violation de la confidentialité de la clientèle Atteinte à la vie privée Vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
Pratiques commerciales / de place incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom de l'entreprise) Activité sans agrément Blanchiment d'argent
Défauts de production	Vices de production (absence d'agrément, etc.) Erreurs de modèle
Sélection, parrainage et exposition	Insuffisance de l'analyse clientèle Dépassement des limites d'exposition d'un client
Services-conseil	Conflits sur l'efficacité des prestations

Source : Ibid, « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier »

1-3-5- Dommages aux actifs corporels :

Pertes ou dommages aux biens dus aux désastres naturels ou autres tels que le actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations.

Tableau 5: Dommages aux actifs corporels

Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
----------------------------------	---

Source : Ibid, « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier »

1-3-6- Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes

Pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.

Tableau 6: Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes

Sous-catégories	Exemples
Systemes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions / perturbations d'un service public

Source : Ibid, « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier »

1-3-7- Exécution, livraison et gestion des processus :

Défaillance dans les processus de transaction ou de gestion et des relations avec les contreparties et les fournisseurs.

Tableau 7: Exécution, livraison et gestion des processus

Saisie, execution et suivi des transactions	<p>Problemes de communication</p> <p>Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement</p> <p>Non-respect de délais ou d'obligations</p> <p>Erreur de manipulation du modèle / système</p> <p>Erreur comptable / d'affectation d'une entité</p> <p>Autres erreurs d'exécution</p> <p>Problèmes de livraison</p> <p>Fautes dans la gestion des sûretés</p> <p>Mauvais suivi des données de référence</p>
Surveillance et notification financière	<p>Manquement à l'obligation de notification</p> <p>Inexactitudes dans les rapports externes (pertes)</p>
Admission et documentation clientèle	<p>Absence d'autorisations / renoncements clientèle</p> <p>Documents juridiques absents / incomplets</p>
Gestion des comptes clients	<p>Accès non autorisé aux comptes</p> <p>Données clients incorrectes (pertes)</p> <p>Actifs clients perdus ou endommagés par négligence</p>
Contreparties commerciales	<p>Faute d'une contrepartie hors clientèle</p> <p>Divers conflits avec une contrepartie hors clientèle</p>
Fournisseurs	<p>Sous-traitance</p> <p>Conflits avec les fournisseurs</p>

Source : Ibid, « Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bâle pour le secteur Financier »

1-4- Méthodes d'identification du risque opérationnel :

Pour pouvoir mettre en place un outil de surveillance et de mesure du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel au premier lieu. Cela suppose le passage par les deux processus méthodologiques suivants :

1-4-1- Analyse prospective :

C'est une méthode qui consiste à faire l'inventaire des différents facteurs du risque opérationnel auxquels les métiers de la banque peuvent être exposés. Pour cela, une typologie des risques doit être établie en prenant en considération des facteurs d'ordre interne, et d'autres d'ordre externe.

1-4-2- Analyse historique :

L'objectif de cette méthode est la détermination des lignes de métier touchées directement ou indirectement par un évènement défavorable dans le passé, et d'essayer d'évaluer l'occurrence de tels événements.

1-5- Les méthodes d'évaluation du risque opérationnel :

Trois approches sont proposées pour le calcul du ratio :

1-5-1- L'approche indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA)²³ :

Elle se borne à constituer des fonds propres contre les risques opérationnels sur un mode forfaitaire. Cette méthode de base consiste en l'application d'un pourcentage fixe alpha α à un indicateur représentatif de l'exposition potentielle aux risques opérationnels (le produit net bancaire moyen sur les trois dernières années)

Exigence de fonds propres = $\alpha \times \text{PNB}$ moyen sur 3 derniers exercices

Avec : $\alpha = 15\%$

1-5-2- La méthode standard (Standard Approach) :

Cette méthode est identique à la précédente mais avec un pourcentage β_i différencié par ligne métier :

Exigence de fonds propres = $\sum \beta_i * \text{PNBi}$ moyen sur 3 derniers exercices

Dans cette approche les activités des banques sont réparties en huit branches d'activité

²³ Ariane CHAPELLE, George HUBNER et Jean-Philippe Peter, « le risque opérationnel : implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », 2 février 2005, p169

Tableau 8: Coefficients par lignes de métiers

Métiers	Activités	Coefficient β_i (%)
Financement d'entreprise	Fusion/acquisition, émissions, privatisation, dette publique, syndication, titrisation	18%
Négociation et ventes	Négociation sur marchés de capitaux, marché monétaire ...etc.	18%
Paieement et règlements	Paieements domestiques, transfert de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondant banking	18%
Service d'agence	Conservation de titres, service aux émetteurs, prêt de titres	15%
Banque commerciale	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projets, leasing, factoring.	15%
Gestion d'actifs	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public/privé/institutionnel...etc.)	12%
Courtage de détail	Traitement des ordres et services associés	12%
Banque de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.	12%

Source : Basel Committe on Banking Supervision, « Nouvel accord du Bâle sur les fonds propres »

1-5-3- L'approche de mesure avancée (Advanced Measurement Approach ou AMA) :

Il s'agit d'une approche se basant sur des modèles internes de l'établissement pour la détermination du risque opérationnel. Cette méthode repose sur la capacité de l'établissement à collecter, à conserver et à analyser les données en sa possession et la satisfaction d'un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs.

Ces modèles de mesure doivent avoir préalablement l'approbation de l'autorité de contrôle concernée.

L'approche de mesure avancée peut être mise en application à travers trois méthodes principales, à savoir : la méthode LDA, la méthode SCORECARD et la méthode par les scénarios.

❖ La méthode LDA

Cette méthode repose sur l'idée de modéliser la perte due au risque opérationnel durant une période déterminée et d'en ressortir la valeur en risque. La démarche suivie est la suivante :

- Estimation de la distribution de sévérité ;
- Estimation de la distribution de la fréquence ;
- Calcul de la charge en capital ;
- Calcul des intervalles de confiance ;

- Incorporation des avis d'experts.

❖ **La méthode SCORECARD**

Cette méthode cherche à faire une évaluation qualitative à travers l'identification, la mesure et la surveillance du risque opérationnel. Elle consiste, en effet, à accorder un score à chaque catégorie de risque et pour chaque ligne métier. Le capital sera alloué, par la suite, en fonction des scores établis.

❖ **L'approche par les scénarios**

Cette approche est considérée comme une continuité de la méthode scorecard. En effet, les scénarios permettent d'évaluer les deux paramètres qui caractérisent le risque : la fréquence et la sévérité d'un évènement générateur de pertes.

Section 2 : Elaboration d'une cartographie des risques

Selon Jimenez (2008), « La cartographie des risques est un mode de représentation, d'hierarchisation, de recensement, et d'évaluation des risques auxquels une organisation est exposée au regard des contrôles mis en place. D'une part, elle permet de diffuser une information qui met en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles. »

La clé de réussite de la gestion des risques est la connaissance des causes. La gestion des risques opérationnels requiert, ainsi, une identification et une évaluation de tout évènement générateur de pertes. Dans ce sens, la cartographie des risques peut être perçue comme un instrument de gestion et de pilotage des risques et un outil d'aide à la décision mis au service des dirigeants, au-delà de toute obligation réglementaire ou contractuelle.

Les principaux objectifs recherchés à travers l'élaboration d'une cartographie des risques, consistent à :

- Recenser, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables, afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;

- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risque manager, d'élaborer une politique de risque.

Au-delà, de ces objectifs, la réalisation de la cartographie des risques peut être exigée par les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement ou pour répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires²⁴.

Dans cette section nous allons définir, tout d'abord, le périmètre de la cartographie des risques. Ensuite, nous allons présenter les principales étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels ainsi que les approches de leur identification.

2-1- Approches d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel

Avant de commencer la conception de la cartographie, le « risquart » doit définir, en amont, deux axes d'analyse. Le premier axe correspond à la conception de la carte. Il convient de préciser s'il s'agit d'une cartographie globale, qui recense l'ensemble des risques majeurs de l'entreprise ou d'une cartographie thématique ou détaillée qui se concentre sur une partie de l'entreprise (une seule direction, un seul service, un seul processus...). Le deuxième axe porte sur la définition de la granularité, c'est-à-dire le niveau de profondeur de l'analyse des risques.

Ces deux axes sont relatifs à la taille de l'entreprise, les objectifs du cartographe, de la direction et les instances de gouvernance et autres parties prenantes.

Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques sont multiples. Le « risquart » peut choisir entre l'approche bottom-up ou l'approche top-down ou combiner entre les deux.

- ❖ L'approche bottom-up :

Cette approche, appelée encore approche ascendante, consiste à faire remonter les risques opérationnels aux personnes chargées de l'élaboration de la cartographie des risques. Pour ce faire, il faut, en premier temps, recenser les processus de l'entreprise avec un niveau de détail pré concerté avec les opérationnels, et puis, identifier les risques inhérents avec ces derniers. Cette étape est suivie, ensuite, par l'identification et l'évaluation des risques liés à la stratégie en

²⁴ IFACI (2003), Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, mise en place et évaluation, Guide D'audit, Paris. Page 25.

collaboration avec le directeur de la stratégie. Enfin, après avoir évalué les risques majeurs et stratégiques, ils seront mixés, hiérarchisés et communiqués aux personnes concernées.

De par son caractère objectif, cette approche est la plus utilisée. C'est la démarche optimale pour une cartographie globale.

❖ L'approche top-down :

Dans cette démarche descendante, les risques sont identifiés et évalués au niveau des processus principaux et soumis, par la suite, aux opérationnels pour avis. Cette démarche repose, dans un premier lieu, à l'identification des risques majeurs provenant des parties prenantes de l'entreprise. Dans un deuxième lieu, le « risquart » pondère ces risques afin de retenir que ceux qui sont importants. Enfin, le « risquart » évalue, hiérarchise et valide les risques majeurs et opérationnels, après avoir procédé à des entretiens avec les dirigeants.

Cette approche est plus subjective du fait qu'elle n'implique qu'un nombre limité de responsables ayant une parfaite connaissance des processus. Elle convient, le plus, pour une cartographie thématique.

❖ L'approche combinée :

Cette approche semble être la meilleure. En effet, elle consiste à combiner l'approche bottom-up et l'approche top-down. Chaque responsable de processus se charge d'identifier les risques liés à son domaine d'intervention, en collaboration avec le « risquart ».

❖ Approche par le Benchmarking :

Cette méthode consiste à rassembler les meilleures pratiques de maîtrise des risques. Elle est basée sur le principe de collecter auprès des entreprises exerçant des métiers semblables et ayant les mêmes processus, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques et d'élaboration des cartographies des risques. Cela permet d'avoir une idée générale des risques les plus significatifs et comprendre la meilleure façon de les prendre en compte.

2-2- Étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels

2-2-1- La phase de préparation

La diversité des choix stratégiques, des modes d'organisation, des systèmes d'information et des activités, fait que chaque entreprise se prépare de la manière qu'elle convient le plus. D'une manière générale, cette phase consiste à définir le périmètre d'élaboration de la cartographie des risques dans l'entreprise. Elle permet de définir :

- Le thème étudié : il s'agit de définir avec précision le périmètre qualitatif du risque étudié, c'est-à-dire définir, avec précision et exhaustivité, le risque en question.
- Le périmètre d'activité couvert : s'agit-il des risques informatiques d'un service, d'une direction spécifique, de l'ensemble des directions de la banque, ou l'ensemble des directions d'une région bien déterminée.
- Le niveau des réponses : selon l'objet de la cartographie, les chefs de projet doivent préciser est-ce que l'on veut une réponse par opération, par branche d'activité, par filiale, ou bien par service au sein de chaque filiale ?
- Le seuil de pertinence : comme évoqué précédemment, la perception du risque est différente selon les personnes et leur position au niveau d'une organisation.
- La règle de mesure du risque : il s'agit de définir le type d'axes, et pour chaque axe la métrique utilisée, c'est-à-dire la grille de notation.

2-2-2- La phase de réalisation

Cette phase constitue le noyau de la mission de l'élaboration de la cartographie des risques. Elle se concrétise à travers, la mise en œuvre d'une multitude d'étapes.

❖ L'identification des risques

Cette étape est un peu délicate, du fait qu'elle consiste à décrire les événements qui peuvent générer un risque pour l'entreprise en représentant les principaux processus participant à la création de valeur. Sa réussite est liée au choix des méthodes et des outils à utiliser.

❖ L'évaluation des risques

L'étape de l'évaluation des risques de l'entreprise permet d'identifier ces risques pour en quantifier les conséquences. Afin de mesurer l'exposition de l'entreprise aux différents risques, il faut combiner trois éléments :

- La probabilité d'occurrence, ou fréquence ;
- Les effets, ou gravité ;
- La durée à laquelle les conséquences de l'événement ont un impact.

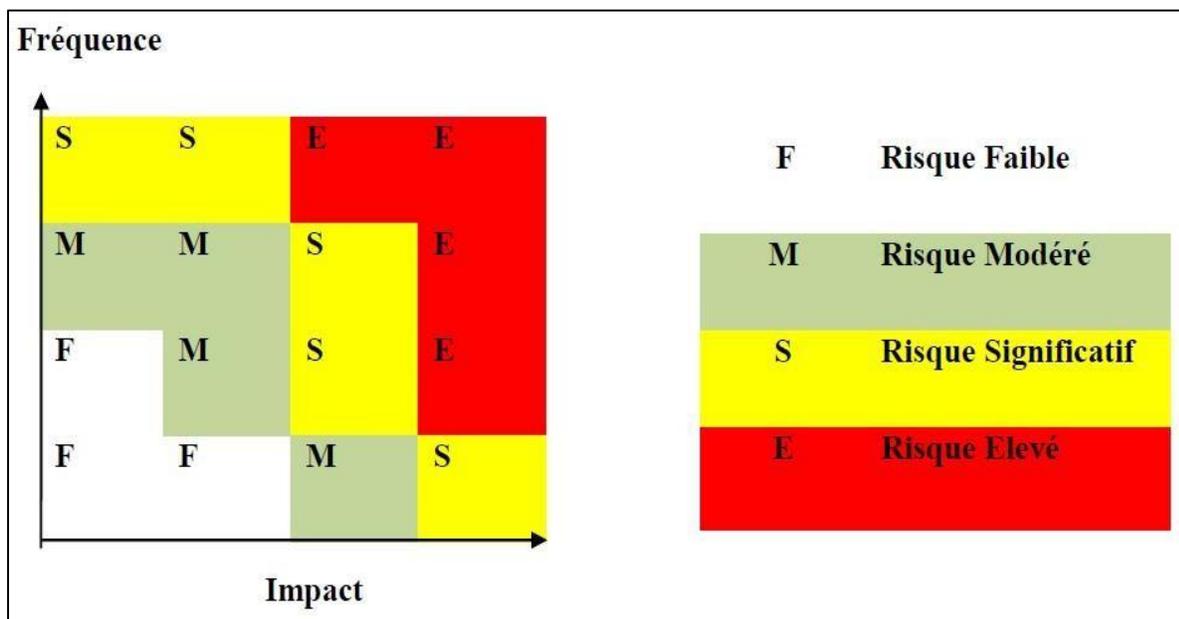
❖ La hiérarchisation des risques

Cette étape permet de classer les risques, par ordre d'importance, en vue de simplifier leur traitement. A l'issue de cette étape, une liste contenant les différents risques classés par ordre de gravité, sera établie.

❖ L'élaboration de la matrice des risques

Il s'agit d'une représentation graphique de la fréquence et de la gravité d'impact des risques. Cette représentation fait ressortir les risques des plus significatifs aux moins significatifs.

Figure 8: Le diagramme à deux axes



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

2-2-3- La phase d'action

Après avoir élaboré la matrice des risques, l'entreprise sera capable de choisir les mesures nécessaires pour chaque risque, tout en donnant la priorité aux risques majeurs et significatifs identifiés lors de la phase d'hierarchisation.

La conception d'un plan d'action sert à contrôler, traiter et communiquer des informations sur les risques à travers la mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures.

Le traitement des risques se fait en fonction des caractéristiques des risques identifiés. Ainsi, l'entreprise peut choisir d'accepter, de partager, d'éviter ou de réduire le risque. Les mesures prises doivent être immédiatement communiquées aux opérationnels pour qu'ils puissent apporter leurs recommandations afin de rendre ces mesures plus efficaces et efficientes.

2-2-4- La phase de reporting

Au cours de cette phase, un tableau de bord est dressé afin d'être présenté aux gestionnaires des risques fournissant une information synthétique, claire et concise sur les déterminants de base du management des risques.

Les destinataires des tableaux de bord sont assez nombreux et ont des objectifs différents. Il s'agit :

- Des responsables de processus qui ont besoin d'un outil d'alerte et de prévention pour éviter les situations « à risque » ;
- Des responsables des risques opérationnels qui ont besoin d'un indicateur du degré de maîtrise obtenu à un instant « t » et de son évolution ;
- Des dirigeants qui ont besoin d'un outil de dialogue permettant la prise de décision sur la base consensuelle de mesure des risques portés et de leur évolution.

Les informations communiquées aux différentes parties doivent être homogènes et doivent répondre aux besoins de chacun d'eux.

Cette étape vise à s'assurer de la bonne compréhension des nouvelles politiques par les opérationnels en vue de procéder aux différentes mesures de correction d'interprétation et d'exécution.

2-2-5- La phase de suivi

La vérification de l'efficacité des plans d'actions est une phase importante du processus d'élaboration d'une cartographie des risques, car c'est au cours de cette phase qu'on peut vérifier l'adéquation entre les risques et les contrôles mis en place.

2-2-6- La phase d'actualisation

Du moment que la cartographie des risques reflète l'image du risque au moment où elle est élaborée, elle doit être mise à jour de façon permanente afin de l'actualiser et l'adapter aux circonstances actuelles.

Cette mise à jour doit être faite à chaque survenance d'un changement ayant un effet sur un événement à risque. Généralement, la fréquence de l'actualisation est annuelle, mais rien n'empêche une fréquence plus élevée surtout en cas de survenance d'un changement quelconque.

Conclusion

A travers le développement du présent chapitre, nous pouvons conclure que la cartographie des risques représente un outil d'aide à la prise de décision, et se trouve à la base de plans d'audit. Son actualisation s'impose en tant que nécessité, du fait du caractère évolutif de l'environnement bancaire.

En outre, la cartographie des risques est un outil qui évolue d'une manière continue en termes de méthodologies mises en œuvre et d'usage. Il s'agit dès lors d'avoir une vision précise de l'utilisation de la cartographie afin de dimensionner en conséquence le dispositif de structuration et de gestion des données. L'efficacité du dispositif dépend également des moyens techniques mis en œuvre.

A l'issue de ce chapitre, nous allons procéder à une élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liée au processus de crédit documentaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie.

**Chapitre 3 : Cartographie des risques
opérationnels liés au processus de crédit
documentaire**

Introduction

Dans ce qui précède, nous avons procédé à une revue des différents risques bancaires qu'une banque fait face à l'occasion de ses activités, notamment, celle relative au commerce extérieur. Dans le présent chapitre, nous allons élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire Import au sein du Crédit Populaire d'Algérie.

Section 1 : Présentation du crédit populaire d'Algérie

Cette section a pour but dans un premier temps, de donner un aperçu sur notre banque d'accueil qui n'est autre que le Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Dans un second temps, nous présenterons notre lieu de stage qui est la Direction des Opérations Extérieures (DOPEX).

1-1- Présentation succincte du CPA

- **Dénomination** : crédit populaire d'Algérie
- **Création** : 1966
- **Statut juridique** : Société par action ;
- **Capital** : 48 milliards DA
- **Directeur générale** : Ali Kadri
- **Siège Social** : 2 - boulevard colonel –Amirouche
- **Activité** : banque
- **Réseau d'agences** :156 agences
- **Actionnaires** : Etat algérien (100%)

1-2- Historique du CPA

Le CPA est une banque commerciale et universelle créée par l'ordonnance n°66-366 du 29/12/1966. Ses statuts ont été définis par l'ordonnance n°67-78 du 11/03/1967, sur les structures des banques populaires qui existaient à l'époque lui donnant pour principales missions la promotion des secteurs du B.T.P.H, de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

- ❖ Depuis 1966, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'État, les banques publiques économiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Le CPA a hérité ainsi les activités gérées auparavant par la banque populaire (telle que la banque populaire commerciale et industrielle à Alger, Oran, Annaba et Constantine) ainsi que d'autres banques étrangères qui ont été intégrées après leur nationalisation. Il s'agit de la société Marseillaise de crédit, la compagnie Française de crédit et de banques et de la banque mixte d'Algérie (avec Bank MISR).
- ❖ Le CPA, suite à la promulgation de la loi portant sur l'autonomie des entreprises, est devenu une entreprise publique et autonome, avec une forme juridique de société par actions (S.P.A) et est, de ce fait, inscrit au registre de commerce d'Algérie.
- ❖ En 1985, le CPA, après cession de 40 agences et le transfert de 550 employés et cadres et 89.00 comptes clientèles a donné naissance à la banque de développement local BDL.
- ❖ Avec l'abrogation des textes antérieurs relatifs à la gestion socialiste des entreprises, et la promulgation de la Loi 90.10 du 14 Avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit, le C.P.A -devenu entreprise publique économique- opérera une déspecialisation, par la diversification de son portefeuille clients.
- ❖ Le 07 Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit, par la loi sur la monnaie et le crédit, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée après la Banque Nationale d'Algérie (BNA).
- ❖ L'année 2005, a été marquée par l'externalisation de quelques activités secondaires à des entreprises spécialisées. Le gardiennage, la sécurité et le transport de fonds ont été confiés à l'AMNAL1. Les travaux d'impression avaient pour leurs parts été confiées à CPA-PRINT. Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions, etc.

1-3- L'évolution du capital du crédit populaire d'Algérie

Tableau 9 : L'évolution du capital du crédit populaire d'Algérie depuis 1966 (en milliard de dinars)

Année	1966	1983	1992	1994	1996	2000	2004	2006	2010
Capital	0.015	0.8	5.6	9.31	13.6	21.6	25.3	29.3	48

Source : cpa_bank.dz

Nous remarquons à la lecture de ce tableau, que le capital social de la banque CPA a fortement évolué depuis sa création passant de 15 millions DA en 1966 à 48 milliards DA en 2010.

1-4- Organisation du Crédit Populaire d'Algérie

Le Crédit Populaire d'Algérie est dirigé par un conseil d'administration, composé de neuf membres dont un président du Conseil (PDG), deux administrateurs représentants de l'Etat et deux autres, représentants des travailleurs.

Le président directeur général est nommé par le Ministre des Finances, il dispose toutefois de pouvoirs étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la banque et la représenter dans ses rapports avec les tiers.

Le PDG dispose d'un staff, lui facilitant la gestion de la banque. La répartition des tâches entre les quatre directions générales adjointes (DGA), deux divisions, la direction d'Audit, l'inspection générale et de la cellule de management stratégique permet la décentralisation des pouvoirs qui assure la réactivité de la banque.

1-5- Présentation de la Direction des Opérations Extérieures (DOPEX)

La Direction des Opérations Extérieures est une direction chargée des traitements centralisés des opérations du commerce extérieur au niveau du CPA. Elle fait partie de la division des affaires internationales.

Son activité compte principalement sur les opérations initiées par les importateurs et les exportateurs dont le nombre avoisine 3000 clients. Ces opérations portent sur les transferts et règlements vers l'étranger concernant les importations domiciliées au niveau des guichets des

agences du CPA. Elle s'occupe également des opérations d'exportation réalisées par certains opérateurs.

Elle s'occupe également de tout ce qui est mouvement sur compte devise de et vers l'Algérie tel que le rapatriement des pensions de retraites.

1-6- Présentation de la division des risques et du contrôle permanent (D.R.C.P)

La mise en œuvre du règlement banque d'Algérie n° 02-03 du 14/11/2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers a nécessité la création au sein du crédit populaire d'Algérie d'une structure chargée du management des risques.

La division des risques et du control interne est rattachée directement au Président Directeur General de la banque. Elle est dirigée par un directeur et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures de la banque. Elle est composée par :

- Direction de surveillance du risque crédit (D.S.R.C) ;
- Direction de la conformité (D.C.F) ;
- Cellule risques financiers (C.R.F) ;
- Cellule risques opérationnels (C.R.O).

1-7- Les activités du CPA

L'activité du CPA est très diversifiée compte tenu du volume des opérations réalisées pour le compte de la clientèle, ce qui répond aux normes d'une banque universelle. La banque a poursuivi durant ces dernières années la mise en œuvre de son plan stratégique à travers plusieurs actions telles que la mise à niveau par la réunion des conditions de normalisation de sa gestion, le renforcement de capacité de cette dernière ainsi que l'amélioration de son fonctionnement. Comptant sur son vaste réseau d'agence, le CPA répond convenablement aux besoins de sa clientèle. Sous un aspect commercial, l'ampleur de ce réseau constitue l'un des points forts de la banque, ainsi présente sur l'ensemble du vaste territoire national. En plus de l'octroi des crédits et le recueil des garanties, le CPA a connu un changement radical pour ce qui concerne la dématérialisation des moyens de paiement de masse, un projet qui a bouleversé totalement le système de paiement du réseau interbancaire algérien, en l'adaptant aux normes de gestion internationales pour répondre aux besoins de la clientèle en temps réel.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes.

Section 2 : Découpage du processus de CREDOC Import

Notre passage au niveau de la direction de DOPEX nous a permis de bien identifier le processus de crédit documentaire import et assimiler son mécanisme de fonctionnement. Le découpage de ce processus constitue une étape primordiale pour l'identification et l'analyse des risques opérationnels liés à chaque tâche.

Le traitement d'un dossier de crédit documentaire passe par 3 phases

- ❖ Ouverture du dossier de crédit documentaire import :
- ❖ Règlement du crédit documentaire import :
- ❖ L'apurement

2-1- Ouverture du dossier de crédit documentaire import :

Selon la procédure actuelle et suite à des entretiens avec les responsables du département du crédit documentaire, nous avons scindé l'ouverture de crédit documentaire en trois phases :

- ❖ Ouverture du dossier de crédit documentaire Import
- ❖ Validation de l'ouverture CDI et envoi du dossier à la DOPEX
- ❖ Edition, contrôle et envoi du SWIFT d'ouverture CDI (MT700)

Phase 1 : Ouverture du dossier de crédit documentaire Import

Les tableaux suivants résument les différentes tâches du traitement du dossier, par catégorie, tout en précisant les intervenants et les documents entrants et sortant, qu'on a détecté tout au long de notre passage.

Tableau 10: Ouverture du dossier de crédit documentaire Import

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Agent du commerce extérieur	1.1. Réceptionner du client la demande d'ouverture de CREDOC import, EM9 (Voir annexe N°1) accompagnée d'une facture proforma ou d'un contrat commercial et d'un engagement d'importation.	Demande d'ouverture CDI	
	1.2. Contrôler : - La dénomination du bénéficiaire ; - La conformité de la signature du donneur d'ordre et son habilité à engager la société pour cette transaction ; - Le montant en devise sur la demande d'ouverture qui doit être conforme à la facture ou contrat à domicilié ; - Les documents exigés aux fournisseurs, l'incoterm utilisé (doit être conforme à la réglementation en vigueur), le port d'embarquement/destination.		Document du client et documents contrôlés
Agent du commerce extérieur	1.3. Procéder à la domiciliation de l'importation		Contrat domicilié
	1.4. Recueillir l'autorisation de crédit du Service Crédit.	Autorisation de crédit	
	1.5. Vérifier qu'il dispose de la provision nécessaire en compte (compte-tenu du taux de provisionnement requise dans l'autorisation de crédit) sinon l'inviter à alimenter son compte.		
	1.6. Remettre un avis de débit au client et une copie de la demande d'ouverture de CREDOC import.		
Agent du commerce extérieur	1.7. Constituer un dossier d'ouverture CDI. Utiliser la chemise CDI (EM11). Le		Dossier d'ouverture CDI

	<p>dossier est composé des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Original de la demande d'ouverture de CREDOC import (EM09); - Avis d'opération (constitution de la PREG) ; - Engagement d'importation en 2 exemplaires ; - Facture proforma ou contrat commercial domicilié en 2 exemplaires ; - Copie de l'autorisation de crédit en 2 exemplaires ; - Lettre d'ouverture CDI EM7 en 2 exemplaires ; - Formule 4 en quarts (04) exemplaires (+ 1 exemplaire qui sera gardé en agence et renseigné un registre dédié). 		
Agent du commerce extérieur	1.8. Saisir l'ouverture de CREDOC sur système. Le système lui attribuera automatiquement un numéro « CDI ».		
	1.9. Editer le bordereau d'ouverture du CDI.		Bordereau d'ouverture CDI
	1.10. Remettre le dossier au Chef de Service Commerce Extérieur pour validation.		Dossier CDI pour validation
Fin du Processus			

Source : Auteur

Phase 2 : Validation de l'ouverture CDI et envoi du dossier à la DOPEX

Les tableaux suivants résument les différentes tâches par catégorie, tout en précisant les intervenants et les documents entrants et sortant, qu'on a détecté tout au long de notre passage.

Tableau 11: Validation de l'ouverture CDI et envoi du dossier à la DOPEX

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Chef de service Commerce Extérieur	2.1. Vérifier l'exhaustivité du dossier d'ouverture CDI.	Dossier d'ouverture CDI avant contrôle	
	2.2. Contrôler les pièces constitutives du dossier (conformité de la demande d'ouverture, du contrat commercial...etc.).		Dossier d'ouverture CDI contrôlé
	2.3. Valider la saisie du dossier sur système.		
	2.4. Signer la lettre d'ouverture CDI (EM07) et apposer la griffe.		Lettre d'ouverture CDI signé
	2.5. Transmettre le dossier au Directeur d'Agence (ou son adjoint) pour validation.		
Directeur d'Agence ou Adjoint	2.6. Vérifier l'exhaustivité du dossier d'ouverture CDI.	Dossier d'ouverture CDI avant contrôle	
Directeur d'Agence ou Adjoint	2.7. Contrôler les pièces constitutives du dossier (conformité de la demande d'ouverture, du contrat commercial...etc.).		Dossier d'ouverture CDI contrôlé
	2.8. Valider la saisie du dossier sur système.		
	2.9. Signer la lettre d'ouverture CDI (EM07) et apposer la griffe.		Lettre d'ouverture CDI signé
	2.10. Remettre le dossier au service Commerce Extérieur.		
Agent du Commerce Extérieur	2.11. Etablir un bordereau de validation.		Bordereau de validation
Directeur d'Agence ou Adjoint	2.12. Signer le bordereau de validation.	Bordereau de validation	Bordereau de validation signé
	2.13. Etablir un état de suivi quotidien		Etat de suivi quotidien mis à jour

	2.14. Transmettre à la DOPEX : <ul style="list-style-type: none"> - Dossier complet CDI scanné ; - Bordereau de validation signé par le Directeur d'Agence ; - Bordereau d'envoi ; - Etat de suivi quotidien. 		Dossier complet à destination de la DOPEX
Fin du processus			

Source : Auteur

Phase 3 : Edition, contrôle et envoi du SWIFT d'ouverture CDI (MT700)

Les tableaux suivants résument les différentes tâches de contrôle et de suivi, par catégorie, tout en précisant les intervenants et les documents entrants et sortant, qu'on a détecté tout au long de notre passage.

Tableau 12: Contrôle du dossier au niveau du service CREDOC (à la DOPEX)

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Préposé à l'opération	3.1. Editer les dossiers scannés envoyés la veille par l'agence.	<ul style="list-style-type: none"> • Avis de débit. • Avis d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Avis de débit. • Avis d'exécution
	3.2. Effectuer un contrôle de fond des dossiers.		
	3.3. Réconcilier les dossiers scannés avec l'état de suivi quotidien (pour toute ouverture, modification, levée de réserve, demande d'annulation) envoyé par l'agence.		
	3.4. Imprimer les dossiers scannés et apposer le cachet daté avec signature.		Dossier vérifié et signé 1
	3.5. Remettre les dossiers au Chef de Département CREDOC.		

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

Chef de département CREDOC	3.6. Contrôler le dossier CDI.	Dossier vérifié et signé 1	Dossier vérifié et signé 2
Comité d'approbation	3.7. Approuver le correspondant avec lequel l'opération sera effectuée.		
Préposé à l'opération	3.8. Enregistrer les dossiers sur le module CREDOC du système de gestion du commerce extérieur. L'enregistrement se fait selon un ordre chronologique.		
	3.9. Remplir une chemise par dossier de CREDOC.		Dossier CREDOC complet sous chemise
Chef de Service CREDOC	3.10. Contrôler et valider la saisie du dossier sur système interne comptable de la banque. <i>N.B : La validation de l'ouverture de système engendrera automatiquement le SWIFT d'ouverture MT 700.</i>		Ouverture CDI validée
Fin du processus			

Source : Auteur

Tableau 13: Edition, contrôle et envoi du SWIFT d'ouverture CDI (MT700)

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Chef de Service CREDOC	4.1. Contrôler l'exactitude du message SWIFT MT 700.		
Chef de Département CREDOC	4.2. Valider sur système d'information le message SWIFT MT700. Ceci engendrera la comptabilisation des frais de SWIFT, la commission d'ouverture et la commission d'engagement.		
Chef de Département CREDOC	4.3. Valider les écritures comptables (sans cela le client ne sera pas débité).		

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

Préposé à l'opération au département CREODC	4.4. Renseigner les champs manquants du message SWIFT (N°CDI, BIC du correspondant et le champ 78 sur les instructions de paiement).		
Chef de Service SWIFT	4.5. Vérifier sur le système SWIFT la conformité et l'exactitude de tous les champs remplis.		
Préposé à l'opération	4.6. Editer une version papier du message SWIFT.		SWIFT d'ouverture sous format papier
	4.7. Classer un exemplaire dans le dossier CDI et transmettre le 2 ^{ème} exemplaire à l'agence domiciliataire (par le biais du service courrier de la DOPEX).		
	4.8. Réceptionner le message SWIFT MT 730 de la banque notificatrice sur lequel le correspondant confirme ou pas l'ajout de sa confirmation.	Message SWIFT MT 754 reçu de la banque notificatrice	
Agent du commerce extérieur	4.9. Editer le SWFIT MT700 en 2 exemplaires.		
Agent du commerce extérieur	4.10. Classer une copie dans le dossier CDI et remettre une copie au client.		
Fin du Processus			

Source : Auteur

2-2- Règlement du crédit documentaire import :

Les tableaux ci-dessous décrivent le processus de règlement du CREDOC Import

Tableau 14: Réception de l'avis d'appel de fond de la banque correspondante

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Préposé à l'opération	1.1. Réceptionner le message SWIFT d'appel de fonds.	SWIFT d'appel de fonds	
	1.2. Contrôler le message reçu. S'assurer de la conformité de l'appel de fond avec les termes de la LC.		SWIFT d'appel de fonds contrôlé
	1.3. Si une différence surgit, notifier à la banque correspondante l'anomalie relevée.		
	1.4. Si le règlement du CREDOC est à vue passer à l'activité suivante.		
	1.5. Si le règlement est à terme, passer à «Réception et contrôle des documents».		
Fin du Processus			

Source : Auteur

Tableau 15: Règlement du CREDOC à vue

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Préposé à l'opération	2.1.Saisir sur le système le règlement <i>N.B : la banque dispose d'un délai de 10 jours ouvrables pour procéder au paiement.</i>		
	2.2. Préparer un ordre d'achat de devises.		
	2.3. Remettre l'ordre d'achat au service Change.		• Ordre d'achat devises
Service Change	2.4. Effectuer l'achat de devises et le règlement (Cf. procédure « Traitement technique des transferts en dinars et en devises »).		
Fin du processus			

Source : Auteur

Tableau 16: Réception et contrôle des documents arrivés par pli bancaire

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Préposé à l'opération au niveau du Département CREDOC	3.1. Réceptionner les documents d'expédition envoyés par la banque correspondante.	Documents d'expédition de la marchandise.	
	3.2. Contrôler les documents par rapport aux modalités d'ouverture du CDI.		
	3.3. Statuer dans les 5 jours ouvrables qui suivent la réception des documents sur leur conformité. ⇒ Si les documents sont conformes, procéder au règlement du CDI (envoi d'un Swift de règlement au correspondant). ⇒ Si les documents sont non conformes, transmettre au correspondant un avis de refus via Swift l'informant des réserves relevées sur les documents.		Documents conformes ou non conformes
Préposé à l'opération au niveau du Département CREDOC	3.4. Transmettre les documents à l'agence pour levée ou non des réserves par le client.		
Fin du processus			

Source : Auteur

Tableau 17: Transmission des documents au client, cas de documents conformes

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Agent du commerce extérieur	4.1. A réception des documents en agence, inviter le client à se présenter pour recevoir ses documents.		
	4.2. Apposer le numéro de domiciliation sur la facture définitive.		Facture définitive domicilié
	4.3. Si le document de transport est un connaissement maritime procéder à son endossement.		Connaissement maritime endossé
	4.4. Si le document de transport est une lettre de transport aérien ou terrestre, établir un Bon de Cession Bancaire (BCB).		Bon de Cession Bancaire
	4.5. Faire une copie des documents et remettre au client contre décharge.		
	4.6. Procéder au débit du compte client (ou d'un compte d'engagement si le CREDOC est refinancé).		
	4.7. Dans le cas d'un CREDOC irrévocable payable par acceptation, établir une traite et la faire accepter par le client. <i>N.B : Dans le cas d'un CREDOC irrévocable et confirmé la traite reste au niveau du correspondant.</i>		
Agent du commerce extérieur	4.8. Envoyer à la Direction du Financement.		
Fin du Processus			

Source : Auteur

2-3- Apurement du crédit documentaire import :

L'apurement du crédit documentaire import est une étape très importante qui nécessite un suivi rigoureux corrélé par une déclaration de dénouement du dossier à la Banque d'Algérie. Dans ce qui suit on va présenter la démarche à suivre pour ce processus.

Tableau 18: Suivi des dossiers de domiciliations

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Agent du commerce extérieur	1.1. Retirer quotidiennement les dossiers de domiciliation ayant fait l'objet de règlement.	Dossiers à apurer	
	1.2. Durant la période de contrôle [<i>un (1) mois pour les règlements différés et (3) mois pour les règlements à vue</i>], relancer selon le cas : <ul style="list-style-type: none"> - Le client pour compléter son dossier si celui-ci est incomplet ; - Les inspections de douanes pour réclamer le D10 exemplaire « banque » si celui-ci est absent du dossier ; - La DOPEX pour envoyer la Formule 4 annotée et le Swift de règlement si ces documents sont absents du dossier. 		Lettres de relance type (selon le cas)
Agent du commerce extérieur	1.3. Au fur et à mesure de la réception des D10 exemplaires « banque » et des formules 4 annotées, saisir sur système les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - L'imputation douanière concernant les D10 réceptionnés ; - L'imputation bancaire concernant les formules 4 réceptionnés. 	<ul style="list-style-type: none"> • D10 Exemplaire « Banque » • Formules 4 annotées 	

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

	1.4. Classer les dossiers de domiciliation selon leur statut (Apuré, excédent, insuffisance, inutilisé) au fur et à mesure de l'arrivée des documents nécessaires à leur l'apurement.		
Fin du processus			

Source : Auteur

L'apurement des dossiers de domiciliation se fait selon le processus suivant :

Tableau 19: Apurement des dossiers de domiciliation

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Agent du commerce extérieur	2.1. Statuer, au terme de la période de contrôle, sur l'état définitif des dossiers de domiciliations. Considérer le dossier comme : <ul style="list-style-type: none"> - « Apuré » si tous les documents nécessaires à l'apurement sont réunis, conformes et réguliers ; - « Excédent de règlement » si le document douanier D10 Exempleire <i>Banque</i> est absent dans le dossier ou que la valeur de la F4 > valeur du D10 ; - « Insuffisance de règlement » si la formule 4 est absente dans le dossier ou que la valeur de la F4 < valeur du D10 ; - « inutilisé » s'il n'y a pas eu de réalisation du contrat commercial. 		

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

<p>Agent du commerce extérieur</p>	<p>2.2.Enregistrer la décision de la banque sur le répertoire import trimestriel et dans les cases prévues sur les fiches de contrôle FDI :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Case « DI-A » pour les dossiers apurés ; - Case « DI-S / E » pour les dossiers en excédent de règlement ; - Case « DI-S / I » pour les dossiers en insuffisance de règlement ; - Case « DI-A » pour les dossiers inutilisés et apposer la mention « inutilisé » sur la FDI et le répertoire. 		
<p>Agent du commerce extérieur</p>	<p>2.3.Relancer durant un délai supplémentaire de 30 jours après la période de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le client pour compléter son dossier ou le régulariser s'il présente un excédent de règlement ; - Les inspections de douanes pour réclamer le D10 exemplaire banque. 		<p>Lettres de relance types</p>
<p>Fin du processus</p>			

Source : Auteur

Tableau 20: Déclaration des dossiers de domiciliation à la DOPEX aux délais fixés

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Agent de commerce extérieur	3.1. Editer mensuellement les états de contrôle des dossiers à déclarer: ouvertures, dossiers apurés, dossiers en excédents ou insuffisance de règlement.		Etats de contrôle à déclarer
	3.2. Vérifier et Valider les déclarations et apposer la mention « bon à déclarer ».		
	3.3. Envoyer au GE avant le 7 de chaque mois : <ul style="list-style-type: none"> - Les déclarations validées ; - Des copies des dossiers en excédent de règlement n'ayant pas fait l'objet de régularisation durant le délai supplémentaire de 30 jours après la période de contrôle et dont la valeur dépasse 100 000 DA. 		<ul style="list-style-type: none"> • Déclarations validées • Copies de dossiers en excédent de règlement dont le montant dépasse 100 000 DA
Service courrier au niveau du GE	3.4. Réceptionner les déclarations par le service courrier ainsi que les copies des dossiers en excédent de règlement.	<ul style="list-style-type: none"> • Déclarations validées • Copies des dossiers en excédent de règlement dont le montant dépasse 100 000 DA 	
	3.5. Transmettre au service de suivi et contrôle des domiciliations.		<ul style="list-style-type: none"> • Déclarations validées • Copies de dossiers en excédent de règlement

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

			dont le montant dépasse 100 000 DA
Agent du commerce extérieur au GE	3.6. Contrôler les copies des dossiers en excédent de règlement et la conformité des déclarations.		
Directeur du GE (ou autre personne habilitée)	3.7. Signer les déclarations par le Directeur du GE (ou autre personne habilitée).		
Agent du commerce extérieur au GE	3.8. Envoyer à la DOPEX avant le 11 de chaque mois : <ul style="list-style-type: none"> - Les trois annexes éditées et signées par le Directeur du GE (ou autre personne habilitée) ; - Copies des dossiers en excédent de règlement ; - Bordereau d'envoi des copies des dossiers et des déclarations. 		<ul style="list-style-type: none"> • Les trois annexes signées • Copie des dossiers en excédent de règlement • Bordereau d'envoi
Fin du processus			

Source : Auteur

Tableau 21: Déclaration des dossiers de domiciliation à la Banque d'Algérie aux délais fixés

Intervenant	Description des tâches	Documents entrants	Documents sortants
Service courrier au niveau de la DOPEX	4.1. Réceptionner les déclarations par le service courrier.	<ul style="list-style-type: none"> • Les trois annexes signées • Copie des dossiers en excédent de règlement • Bordereau d'envoi 	

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

	4.2.Accuser réception et enregistrer les déclarations au niveau du service courrier.		
	4.3.Transmettre au service de suivi et contrôle des domiciliations.		<ul style="list-style-type: none"> • Les trois annexes signées • Copie des dossiers en excédent de règlement Bordereau d'envoi
Agent de la DOPEX	4.4.Contrôler les copies des dossiers en excédent de règlement et la conformité des déclarations.		
Agent de la DOPEX	4.5.S'il y a irrégularité, faire un écrit au GE concerné pour apporter les modificatifs nécessaires, sinon passer à la tâche suivante.		Lettre type
	4.6.Editer les déclarations centralisées de toutes les agences et importer vers Excel : ⇒ Annexe 1 : Déclaration d'ouverture des dossiers de domiciliation import ; ⇒ Annexe 2 : Déclaration des dossiers de domiciliation apurés ; ⇒ Annexe 3 : Déclaration dossiers en excédent de règlement ou en insuffisance de règlement.		
Directeur de la DOPEX (ou autre personne habilitée)	4.7.Signer les déclarations par le Directeur de la DOPEX (ou autre personne habilitée);		
Agent de la DOPEX	4.8.Classer les copies des dossiers en excédent de règlement par guichet avant envoi à la Banque d'Algérie.		
	4.9.Envoyer à la Banque d'Algérie avant le 15 de chaque mois :		<ul style="list-style-type: none"> • Déclarations validées

	<ul style="list-style-type: none"> - Une version papier des trois annexes éditées et signées par le directeur de la DOPEX (ou autre personne habilitée) ; - Une version numérique des trois annexes sous format Excel et sous support magnétique ; - Copies des dossiers en excédent de règlement n'ayant pas fait l'objet de régularisation durant le délai supplémentaire de 30 jours après la période de contrôle et dont la valeur dépasse 100 000 DA. - Bordereau d'envoi des éléments précédents signé par le Directeur de la DOPEX (ou autre personne habilitée). 		<ul style="list-style-type: none"> • Copies de dossiers en excédent de règlement • Bordereau d'envoi
Fin du processus			

Source : Auteur

Section 3 : Identification des risques opérationnels liés à chaque étape du processus Credoc

Après avoir fait le découpage du processus de CREDOC Import en des phases détaillées, nous avons poursuivi notre mission de collecte de données afin d'identifier les risques comme suit :

- En premier lieu Nous avons préparé une grille de questions fondées sur les différents scénarios pouvant affecter chaque opération du processus.
- En passant par les structures citées auparavant, nous avons réalisé des réunions avec les opérationnels, pour avoir des réponses à nos interrogations.
- Ceci nous a permis de mettre en exergue les phases à risques majeurs de la banque et d'identifier vers la fin les risques que peuvent supporter chacune de ces phases.

Les différentes étapes citées précédemment nous ont permis de recenser les risques opérationnels inhérents au processus de crédit documentaire import, susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 22: Les risques opérationnels inhérents au processus de crédit documentaire import au sein du CPA

Processus	Risque générique	Sous-catégorie selon la nomenclature de Bale II
	Dossier d'ouverture de Credoc incomplet	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Données clients, incorrectes	Gestion de comptes clients
	Non-conformité de montant de devise demandé à la facture ou contrat domiciliée	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Fausse domiciliation (connivence avec le chargé)	Vol et fraude (Fraude interne)
	Risque de domiciliation d'un client black-listé	Pratiques commerciales / de marché incorrectes (Blanchiment d'argent et le financement du terrorisme)
	Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation (fichier diffusé par la BA)	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Détermination incorrecte de capacité financière du client	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, ou pour interdit de domiciliation	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Numérotation de l'opération incorrecte ou numérotation déjà existée	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Dysfonctionnement du système lors de domiciliation	Système
	Erreur dans la saisie des informations du Credoc	Saisie, exécution et suivi des transactions

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

	Absence de signature de chef de service commerce extérieur	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Absence ou non-exhaustivité des documents	Admission et documentation clientèle
	Retard dans la transmission des documents à la DOPEX	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Absence du visa du chef d'agence	Saisie, exécution et suivie des transactions
	Perte de document due à la déficience dans l'organisation	Admission et documentation clientèle
	Détérioration des documents originaux due à un sinistre ou catastrophe naturelle	Catastrophes et autres sinistres
	Erreur dans l'Examen de la conformité des dossiers par le Chef de département CREDOC	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Choix erroné de la banque notificatrice	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Erreur lors de l'enregistrement des dossiers sur le module CREDOC du système de gestion du commerce extérieur	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Panne / dysfonctionnement du système informatique	Système
	Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Erreur de saisie du SWIFT MT 700	Saisie, exécution et suivie des transactions
	Erreur de manipulation ou de paramétrage d'un modèle / système	Saisie, exécution et suivi des transactions

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

	Risques de non-prélèvement ou la non comptabilisation des frais de SWIFT, la commission d'ouverture et la commission d'engagement.	Système
	Validation du dossier par une personne non habilitée	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Perte de document due à la déficience dans l'organisation	Admission et documentation clientèle
	Retard dans la réception de l'accusé de réception SWIFT MT 730	Systèmes
	Défaillance du système de messagerie Swift	Systèmes
	Mauvais classement des dossiers	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Panne d'électricité	Systèmes
	Risque de non-conformité de l'appel de fond avec les termes de LC	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Dossier incomplet (absence de document exigé dans le contrat du Credoc)	Admission et documentation clientèle
	Non-conformité des documents avec le contrat du Credoc (Erreur lors du contrôle des documents)	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Erreur de comptabilisation au niveau de service de change (hors bilan)	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Trafic de devises	Vol et fraude (interne)
	Retard dans la transmission des documents	Saisie, exécution et suivi des transactions

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

	Risque de non-respect des délais de vérification des documents (dépassant 5 jours)	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Écart entre le montant du règlement et le montant comptabilisé par le correspondant	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Risque de non-conformité des documents expédiés par rapport aux modalités d'ouverture du CDI	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Indisponibilité d'accès au système de messagerie swift	Systèmes
	Risque de retard de notification du client de l'arrivée des documents à l'Agence	Clients, produits et pratiques commerciales
	Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF sauf dérogation air Algérie par exemple)	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Risque d'omission d'envois de tous les documents constitutifs du dossier	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Défaut de programmation d'un règlement	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Dysfonctionnement du système CNIS (impossible de consulter le D10 document douanier)	Systèmes
	Manque de documents nécessaires à l'apurement	Admission et documentation clientèle
	Apurement avec des faux documents	Vol et fraude (Fraude externe)
	Malveillance informatique (virus, destruction de fichiers, piratages...)	Sécurité des systèmes (fraude externe)
	Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information aux activités et produits	Saisie, exécution et suivi des transactions

	Inexactitudes dans les rapports externes (avec pertes)	Surveillance et notification financière
	Problèmes d'effectifs, turnover excessif	Gestion des ressources humaines
	Problèmes de communication	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Insuffisance dans le contrôle des documents	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Perte des documents originaux	Dommages occasionnés aux actifs physiques
	Signatures apposées non conformes (directeur de l'agence, chef service de dopex)	Vol et fraude
	Perte de document due à la déficience dans l'organisation	Admission et documentation clientèle
	Erreur comptable au niveau de l'agence des suspens à régulariser manuellement	Saisie, exécution et suivi des transactions

Source : Auteur

Section 4 : Évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire import

Après le découpage de processus en des phases successives et l'identification des risques, nous entamons la phase d'analyse et évaluation des risques détectés, cette phase consiste à déterminer la probabilité d'occurrence et l'impact en cas de survenance de chaque risque identifié.

Vu la non disposition d'une base de données de pertes liés aux risques opérationnels (base d'incidents) au sein de notre banque (CPA), nous avons opté pour une évaluation qualitative de l'impact et la probabilité de survenance des risques suivi d'une échelle de cotation choisi sur la base des lectures effectués en collaboration avec le chef département de la DRCP et chef de

département de la DOPEX. Ce qui nous a permis de calculer la criticité (risque brut) et le risque net de chaque risque.

Pour chaque évaluation, nous présenterons tous d'abord les échelles de cotation qui nous ont permis de noter chaque risque. Ensuite, à travers des tableaux, nous afficherons les résultats qualitatives et quantitatives obtenus.

4-1- La probabilité et l'impact :

Dans le but d'avoir une évaluation la plus proche possible de la réalité, nous avons établi un questionnaire comportant deux cases pour chaque risque identifié, l'une pour la probabilité de survenance et l'autre pour l'impact du risque.

Pour ce faire, nous avons réalisé des entretiens avec les responsables des structures concernées, pendant lesquels nous avons tenté d'expliquer chaque risque énuméré aux responsables et dans quelle phase du processus ce risque a été détecté, afin qu'ils puissent nous fournir une appréciation réelle des deux paramètres le composant.

Les échelles de cotation appliquées sont les suivantes :

Tableau 23: Echelle de cotation Probabilité

Valeur	Probabilité d'occurrence	Nombre d'événements
4	Très fréquent	Quelques fois par semaine
3	Assez Fréquent	Quelques fois par mois
2	Assez rare	5 < X < 60 (quelques fois par an)
1	Très rare	< 5 fois par an

Source : Auteur

Le passage d'un risque faible à un risque critique est lié au volume de pertes et gravité de ce risque, le tableau suivant résume l'échelle de cotation de l'impact

Tableau 24: Echelle de cotation Impact

Valeur	Critère d'impact	Intervalles de pertes En millier de dinar	Impact sur l'image de la banque
4	Critique	$X > 1000$	Risque de perte de clients et partenaires
3	Fort	$200 < X < 1000$	Risque de perte d'image et de confiance
2	Moyen	$20 < X < 200$	Possibilité d'entraîner des réclamations
1	Faible	$X < 20$	Pas de conséquences induites

Source : Auteur

4-2- Détermination du risque brut

En appliquant la règle fréquence X impact on obtient le tableau suivant :

Tableau 25: Echelle de mesure et cotation Risque Brut

Valeur	Niveau	Risque brut
1×1=1	1	Faible
1×2=2		
1×3=3	2	Moyen
1×4=4		
2×2=4		
2×3=6	3	Fort
2×4=8		
3×3=9		
3×4=12	4	Critique
4×4=16		

Source : Auteur

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

Dans le tableau suivant, nous allons déterminer le risque brut relatif à chaque tâche, en se basant sur la probabilité de survenance de chaque risque et son impact.

Tableau 26: Détermination du risque brut lié au CREDOC Import au sein du CPA

Code de risque	Risque générique	Probabilité de survenance		Impact		Risque brut		
		Critère	Valeur	Critère	Valeur	Criticité	Niveau	Critère
R0401	Dossier d'ouverture de Credoc incomplet	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0402	Données clients incorrectes	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0403	Non-conformité de montant de devise demandé à la facture ou contrat domiciliée	Assez rare	2	Moyen	2	4	2	Moyen
R0601	Fausse domiciliation (connivence avec le chargé)	Assez rare	2	Fort	3	6	3	Fort
R0101	Risque de domiciliation d'un client black-listé	Très rare	1	Critique	4	4	2	Moyen
R0404	Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation (fichier diffusé par la BA)	Assez rare	2	Moyen	2	4	2	Moyen
R0405	Détermination incorrecte de capacité financière du client	Assez fréquent	3	Fort	3	9	3	Fort
R0406	Numérotation de l'opération incorrecte ou numérotation déjà existée	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0301	Dysfonctionnement du système lors de domiciliation	Assez fréquent	3	Critique	4	12	4	Critique

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA**

R0407	Erreur dans la saisie des informations du Credoc	Assez rare	2	Moyen	2	4	2	Moyen
R0408	Absence de signature de chef de service commerce extérieur	Assez rare	2	Faible	1	2	1	Faible
R0409	Absence ou non-exhaustivité des documents	Assez rare	2	Moyen	2	4	2	Moyen
R0410	Retard dans la transmission des documents à la DOPEX	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0411	Absence du visa du chef d'agence	Très rare	1	Faible	1	1	1	Faible
R0412	Perte de document due à la déficience dans l'organisation	Très rare	1	Fort	3	3	2	Moyen
R0201	détérioration des documents originaux due à un sinistre ou catastrophe naturelle	Très rare	1	Fort	3	3	2	Moyen
R0413	Erreur dans l'Examen de la conformité des dossiers par le Chef de département CREDOC	Très rare	1	Moyen	2	2	1	Faible
R0414	Choix erroné de la banque notificatrice	Très rare	1	Moyen	2	2	1	Faible
R0415	Erreur lors de l'enregistrement des dossiers sur le module CREDOC du système de gestion du commerce extérieur	Assez rare	2	Faible	1	2	1	Faible

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA**

R0302	Panne / dysfonctionnement du système informatique	Assez fréquent	3	Fort	3	9	3	Fort
R0416	Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0417	Erreur de saisie du SWIFT MT 700	Assez rare	2	Moyen	2	4	2	Moyen
R0418	Erreur de manipulation ou de paramétrage d'un modèle / système	Assez rare	2	Fort	3	6	3	Fort
R0419	Risques de non-prélèvement ou la non comptabilisation des frais de SWIFT , la commission d'ouverture et la commission d'engagement.	Assez rare	3	Fort	3	9	3	Fort
R0420	Validation du dossier par une personne non habilitée	Très rare	1	Faible	1	1	1	Faible
R0303	Retard dans la réception de l'accusé de réception SWIFT MT 730	Assez rare	2	Faible	1	2	1	Faible
R0304	Défaillance du système de messagerie Swift	Assez fréquent	3	Fort	3	9	3	Fort
R0421	Mauvais classement des dossiers	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0305	Panne d'électricité	Assez fréquent	3	Critique	4	12	4	Critique
R0422	Risque de non-conformité de l'appel de fond avec les termes de LC	Très rare	1	Moyen	2	2	1	Faible

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA**

R0423	Dossier incomplet (absence de document exigé dans le contrat du Credoc)	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0424	Non-conformité des documents avec le contrat du Credoc (Erreur lors du contrôle des documents)	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0102	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	Assez rare	2	Fort	3	6	3	Fort
R0425	Erreur de comptabilisation au niveau de service de change (hors bilan)	Assez rare	2	Critique	4	8	3	Fort
R0601	Trafic de devises	Assez rare	2	Critique	4	8	3	Fort
R0426	Retard dans la transmission des documents	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0427	Risque de non-respect des délais de vérification des documents (dépassant 5 jours)	assez rare	2	Faible	1	2	1	Faible
R0428	Écart entre le montant du règlement et le montant comptabilisé par le correspondant	Assez rare	2	Fort	3	6	3	Fort
R0429	Risque de non-conformité des documents expédiés par rapport aux modalités d'ouverture du CDI	Assez rare	2	Moyen	2	4	2	Moyen
R0306	indisponibilité d'accès au système de messagerie Swift	Assez fréquent	3	Fort	3	9	3	Fort

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA**

R0103	Risque de retard de notification du client de l'arrivée des documents à l'Agence	Assez rare	2	Faible	1	2	1	Faible
R0430	Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF sauf dérogation air Algérie par exemple)	Assez fréquent	3	Fort	3	9	3	Fort
R0431	Risque d'omission d'envois de tous les documents constitutifs du dossier	Assez rare	2	Faible	1	2	1	Faible
R0432	Défaut de programmation d'un règlement	Assez rare	2	Faible	1	2	1	Faible
R0307	Dysfonctionnement du système CNIS (impossible de consulter le D10 document douanier)	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0433	Manque de documents nécessaires à l'apurement	Assez fréquent	3	Moyen	2	6	3	Fort
R0501	Apurement avec des faux documents	Assez rare	2	Fort	3	6	3	Fort
R0502	Malveillance informatique (virus, destruction de fichiers, piratages...)	Assez rare	2	Critique	4	8	3	Fort
R0308	Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information aux activités et produits	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0434	Inexactitudes dans les rapports externes (avec pertes)	Assez fréquent	3	Moyen	2	6	3	Fort

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

R0701	Problèmes d'effectifs, turnover excessif	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0435	Problèmes de communication	Assez rare	2	Faible	1	2	1	Faible
R0436	Insuffisance dans le contrôle des documents	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0437	Perte des documents originaux	Assez fréquent	3	Fort	3	9	3	Fort
R0438	Signatures apposées non conformes (directeur de l'agence, chef service de DOPEX)	Très rare	1	Faible	1	1	1	Faible
R0439	Perte de document due à la déficience dans l'organisation	Assez fréquent	3	Faible	1	3	2	Moyen
R0440	Erreur comptable au niveau de l'agence des suspens à régulariser manuellement	Très rare	1	Fort	3	3	2	Moyen

Source : Auteur

L'étape qui suit la détermination de la criticité de chaque type de risque consiste à évaluer le risque net. Pour pouvoir calculer ce risque, il est nécessaire d'exposer en premier lieu le dispositif de maîtrise de risques (DMR) mis en place par le CPA et de procéder à son évaluation selon l'échelle de cotation.

Le DMR est un ensemble de mesures de contrôle qui vise à identifier les risques et atténuer leurs criticités. Le tableau ci-dessous présente l'échelle de cotation du DMR.

Tableau 27: Echelle de cotation du DMR

Valeur	DMR	Impact	Signification
1	Inexistant	[0% ,30%]	DMR est inexistant ou totalement inefficent
2	Moyennement satisfaisant] 30% ,50%]	Réduction moyenne du risque brut à moins de 50%
3	Satisfaisant] 50%,70%]	Réduction significative du risque brut
4	Efficace] 70%,95%]	Réduction significative du risque brut et exécution convenable du DMR

Source : L'auteur

4-3- Détermination du risque net :

A ce stade, nous allons focaliser sur la détermination du risque net dans l'objectif de dresser un plan d'action adéquat et adapté aux risques rencontrés par la banque à l'occasion de son activité, et particulièrement, celle de CREDOC Import.

Le tableau ci-après présente la démarche suivie en vue de calculer le risque net en utilisant la criticité et l'efficacité relatives au DMR pour chaque type de risque.

Tableau 28: Echelle de cotation du risque net

RISQUE BRUT	RISQUE NET			
	4. Critique	2. Moyen	3. Fort	4. Critique
3. Fort	1. Faible	2. Moyen	3. Fort	3. Fort
2. Moyen	1. Faible	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen
1. Faible	1. Faible	1. Faible	1. Faible	1. Faible
]70% , 95%]]50% , 70%]]30% , 50%]	[0% , 30%]
	Efficacité du DMR existant			

Source : L'auteur

Le tableau ci-après présente la cartographie des risques opérationnels liés au CREDOC Import au sein du CPA.

Tableau 29: Cartographie des risques opérationnels liés au CREDOC Import

Code du risque	Risques génériques	Risque brut			DMR	Risque Net	
		Criticité	Niveau	Critère		Valeur	RN
R-0401	Dossier d'ouverture de Credoc incomplet	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0402	Données clients incorrectes	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0403	Non-conformité de montant de devise demandé à la facture ou contrat domiciliée	4	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen
R-0601	Fausse domiciliation (connivence avec le chargé)	6	3	Fort	Inexistant	3	Fort
R-0101	Risque de domiciliation d'un client black-listé	4	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen
R-0404	Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation (fichier diffusé par la BA)	4	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen
R-0405	Détermination incorrecte de capacité financière du client	9	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0406	Numérotation de l'opération incorrecte ou	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA**

	numérotation déjà existée						
R-0301	Dysfonctionnement du système lors de domiciliation	12	4	Critique	Moyennement satisfaisant	4	Critique
R-0407	Erreur dans la saisie des informations du Credoc	4	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0408	Absence de signature de chef de service commerce extérieur	2	1	Faible	Efficace	1	Faible
R-0409	Absence ou non-exhaustivité des documents	4	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen
R-0410	Retard dans la transmission des documents à la DOPEX	3	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen
R-0411	Absence du visa du chef d'agence	1	1	Faible	Efficace	1	Faible
R-0412	Perte de document due à la déficience dans l'organisation	3	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen
R-0201	Détérioration des documents originaux due à un sinistre ou catastrophe naturelle	3	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen
R-0413	Erreur dans l'Examen de la conformité des dossiers par le Chef de département CREDOC	2	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

R-0414	Choix erroné de la banque notificatrice	2	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible
R-0415	Erreur lors de l'enregistrement des dossiers sur le module CREDOC du système de gestion du commerce extérieur	2	1	Faible	Moyennement satisfaisant	1	Faible
R-0302	Panne / dysfonctionnement du système informatique	9	3	Fort	Moyennement satisfaisant	3	Fort
R-0416	Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0417	Erreur de saisie du SWIFT MT 700	4	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0418	Erreur de manipulation ou de paramétrage d'un modèle / système	6	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0419	Risques de non-prélèvement ou la non comptabilisation des frais de SWIFT , la commission d'ouverture et la commission d'engagement.	9	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0420	Validation du dossier par une personne non habilitée	1	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA**

R-0303	Retard dans la réception de l'accusé de réception SWIFT MT 730	2	1	Faible	Moyennement satisfaisant	1	Faible
R-0304	Défaillance du système de messagerie Swift	9	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0421	Mauvais classement des dossiers	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0305	Panne d'électricité	12	4	Critique	Moyennement satisfaisant	4	Critique
R-0422	Risque de non-conformité de l'appel de fond avec les termes de LC	2	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible
R-0423	Dossier incomplet (absence de document exigé dans le contrat du Credoc)	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0424	Non-conformité des documents avec le contrat du Credoc (Erreur lors du contrôle des documents)	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0102	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	6	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0425	Erreur de comptabilisation au niveau de service de change (hors bilan)	8	3	Fort	Moyennement satisfaisant	3	Fort
R-0601	Trafic de devises	8	3	Fort	Moyennement satisfaisant	3	Fort

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

R-0426	Retard dans la transmission des documents	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0427	Risque de non-respect des délais de vérification des documents (dépassant 5 jours)	2	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible
R-0428	Écarts entre le montant du règlement et le montant comptabilisé par le correspondant	6	3	Fort	Moyennement satisfaisant	3	Fort
R-0429	Risque de non-conformité des documents expédiés par rapport aux modalités d'ouverture du CDI	4	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	1	Faible
R-0306	Indisponibilité d'accès au système de messagerie Swift	9	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0103	Risque de retard de notification du client de l'arrivée des documents à l'Agence	2	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible
R-0430	Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF sauf dérogation air Algérie par exemple)	9	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0431	Risque d'omission d'envoi de tous les documents constitutifs du dossier	2	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

R-0432	Défaut de programmation d'un règlement	2	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible
R-0307	Dysfonctionnement du système CNIS (impossible de consulter le D10 document douanier)	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0433	Manque de documents nécessaires à l'apurement	6	3	Fort	Moyennement satisfaisant	3	Fort
R-0501	Apurement avec des faux documents	6	3	Fort	Moyennement satisfaisant	3	Fort
R-0502	Malveillance informatique (virus, destruction de fichiers, piratages...)	8	3	Fort	Moyennement satisfaisant	3	Fort
R-0308	Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information aux activités et produits	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0434	Inexactitudes dans les rapports externes (avec pertes)	6	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0701	Problèmes d'effectifs, turnover excessif	3	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen
R-0435	Problèmes de communication	2	1	Faible	Moyennement satisfaisant	1	Faible

R-0436	Insuffisance dans le contrôle des documents	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0437	Perte des documents originaux	9	3	Fort	Satisfaisant	2	Moyen
R-0438	Signatures apposées non conformes (directeur de l'agence, chef service de DOPEX)	1	1	Faible	Satisfaisant	1	Faible
R-0439	Perte de document due à la déficience dans l'organisation	3	2	Moyen	Satisfaisant	1	Faible
R-0440	Erreur comptable au niveau de l'agence des suspens à régulariser manuellement	3	2	Moyen	Moyennement satisfaisant	2	Moyen

Source : L'auteur

Section 5 : Synthèse des résultats

La synthèse des résultats nécessite la consolidation de l'évaluation effectuée en étapes pour récapituler l'activité de CREDOC Import et bien cerner le processus. Cette étape permet, ainsi, de faciliter la conception et la mise en place d'un plan d'action plus efficace.

Pour identifier les étapes du processus les plus risquées, nous allons déterminer le taux de concentration du risque net par étape. Ce taux est calculé comme suit :

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

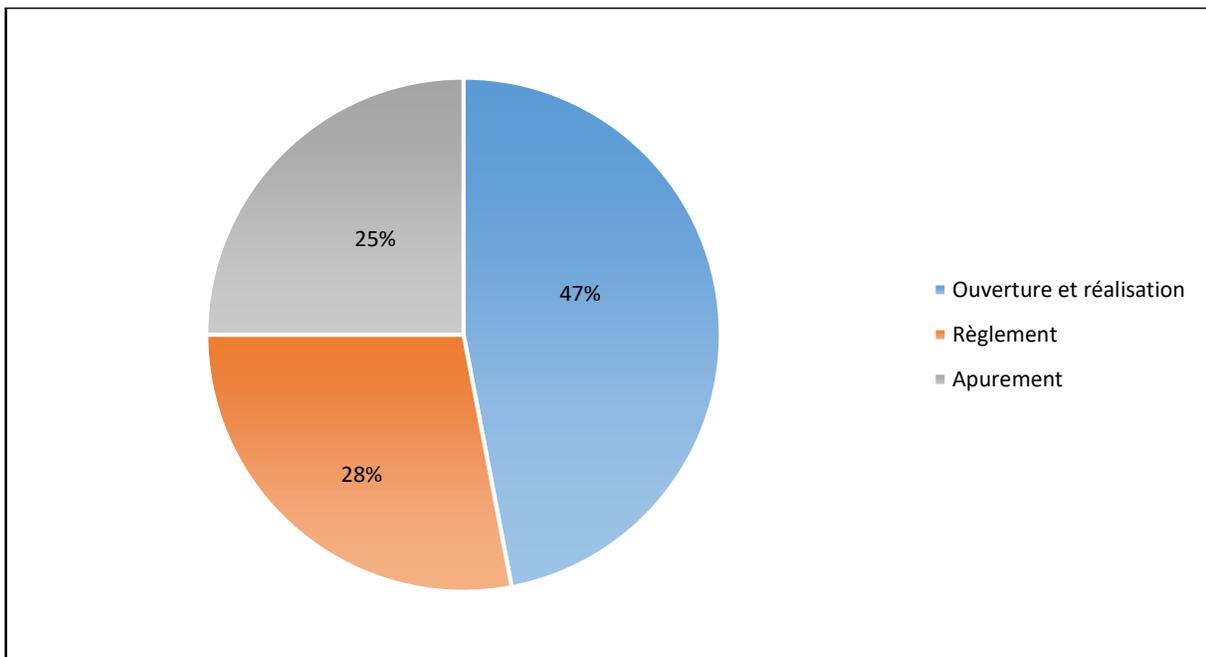
La synthèse des résultats est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 30: Consolidation des notes de risques par étape

Étape	Risque brut	Risque net	Taux de concentration des risques nets
Ouverture et réalisation	57	46	47%
Règlement CREDOC	34	27	28%
Apurement de l'opération	30	24	25%
Total	121	97	100%

Source : L'auteur

Figure 9: Taux de concentration des risques nets



Source : L'auteur

A l'issue de la consolidation des résultats et dans l'objectif d'analyser le niveau de concentration des risques nets et leurs répartitions, nous nous sommes basés sur l'analyse du tableau et du graphique présentés ci-dessus.

Notre analyse indique que la phase d'ouverture et réalisation du CREDOC Import est la phase ayant la concentration des risques nets la plus élevée (47%). Cette densité est due aux risques

liés à l'opération de domiciliation d'une part, et les risques relatifs aux dysfonctionnements des systèmes et les erreurs de saisie d'autre part.

La phase de règlement et celle d'apurement sont caractérisées, également, par un taux de concentration des risques nets assez important à l'ordre de 28% et 25% respectivement. Ceci revient au dysfonctionnement des systèmes informatiques et les pannes d'électricité répétitives ainsi que le non-respect des règles régissant le crédit documentaire.

Ces risques pourraient provenir de :

- La modicité du réseau en Algérie et le manque d'actions pour l'améliorer ;
- Les pannes récurrentes dues aux carences de mise à jour des systèmes ainsi que le manque de contrôle permanent de l'infrastructure ;
- Le traitement manuel de certaines tâches ;
- Le manque de formation des opérationnels en matière de règles, de procédures et particulièrement les règles relatives à la confidentialité de la clientèle qui pourraient causer des pertes financières pour la banque et une dégradation de son image ;
- La défaillance du contrôle continu de premier et deuxième niveau.

Section 6 : Hiérarchisation des risques et plan d'actions

La matrice des risques sert à marquer les risques pouvant, potentiellement, impacter significativement l'exercice de l'activité de CREDOC Import par la banque. Elle nous permet de sélectionner ceux pour lesquels nous devons renforcer les mécanismes de contrôle.

Nous avons procédé à une hiérarchisation des risques, du plus rare au plus fréquent, en se référant aux probabilités et impacts présentés précédemment.

Tableau 31: Matrice des risques

Impact	Hiérarchisation des événements de risques			
	Cotation du risque brut			
4. Critique	R-0101		R0301 – R0305	
3. Fort	R0440 R0412-R0201	R0502 R0501		
2. Moyen		R0403-R0404-R0407- R0409-	R0102-R0601-R0306	
1. Faible	R0411-R0413	R0427 R0422-R0424	R0401-R0402- R0410-R0423-R0103	
	1. Très rare	2. Assez rare	3. Assez Fréquent	4. Très fréquent
	Fréquence			

Source : L'auteur

Cette matrice décrit la criticité des risques que notre banque confronte à l'occasion de l'exercice de l'activité du CREDOC Import. Elle classe les risques en quatre zones, à savoir :

- Zone rouge : risque critique
- Zone orange : risque fort
- Zone jaune : risque moyen
- Zone verte : risque faible

A travers cette matrice, nous pouvons extraire les remarques suivantes :

- La concentration des risques dans la zone verte indique que ces risques sont rares et leurs impacts ne sont pas assez significatifs du fait qu'ils sont contrôlés convenablement par la banque ;

- Les risques appartenant à la zone jaune et orange nécessitent un suivi particulier en intervenant rapidement et d'une manière efficace ;
- La fréquence du risque appartenant à la zone rouge pourrait entraîner une menace majeure pour la banque. Une intervention imminente doit être entreprise, dans le plus bref délai, afin d'atténuer son impact.

Suite aux différents travaux élaborés en collaboration avec les équipes et selon les analyses précédemment décortiquées, on a conçu un plan d'action qui se détaille comme suit :

Tableau 32: Plan d'actions

Code du risque	Risques génériques	Plan d'action
R-0301	Dysfonctionnement du système lors de domiciliation	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de l'infrastructure informatique du CPA - Mise en place d'un programme de secours informatique
R-0305	Panne d'électricité	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de l'infrastructure du CPA - Mise en place de groupes électrogènes puissants au niveau des agences
R-0102	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du système de contrôle des documents -
R-0306	Indisponibilité d'accès au système de messagerie Swift	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation du réseau et renouvellement permanent des ordinateurs d'accès - Maintenance régulière de la plateforme par des ingénieurs spécialistes et qualifiés
R-0501	Apurement avec des faux documents	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidation du système de contrôle des documents à travers la supervision hiérarchique

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DU CPA

		<ul style="list-style-type: none"> - Examen régulier de la régularité des documents - Formation du personnel en matière de réglementation de change
R-0502	Malveillance informatique (virus, destruction de fichiers, piratages...)	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenance et renforcement des systèmes informatiques de la banque
R-0601	Fausse domiciliation (connivence avec le chargé)	<ul style="list-style-type: none"> - Examen approfondi de la régularité des documents - Sensibilisation et formation du personnel en matière de fraude
R-0101	Risque de domiciliation d'un client black-listé	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour permanente et régulière de la black-liste - Invitation du personnel à être vigilant - Sensibilisation du personnel en terme de risques encourus
R-0201	Détérioration des documents originaux due à un sinistre ou catastrophe naturelle	<ul style="list-style-type: none"> - Sauvegarde des documents originaux dans des systèmes de stockage sécurisés
R-0403	Non-conformité du montant de devise demandé à la facture ou contrat domiciliée	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de l'existence des procédures de rapprochement permettant de comparer les relevés de compte reçus avec les opérations comptabilisées
R-0404	Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation (fichier diffusé par la BA)	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation du contrôle de premier niveau - Programmation de notifications pour les clients bannis
R-0407	Erreur dans la saisie des informations du Credoc	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation du contrôle de premier niveau (alerte par le système)

		<ul style="list-style-type: none"> - Automatisation et actualisation permanente des informations relatives aux clients
R-0409	Absence ou non-exhaustivité des documents	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation du contrôle
R-0412	Perte de document due à la déficience dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des normes d'archivage (système de gestion des données GED) archivage électrique - Sécurisation du transfert des documents
R-0440	Erreur comptable au niveau de l'agence des suspens à régulariser manuellement	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de l'existence des procédures de rapprochement permettant de comparer les relevés de compte reçus avec les opérations comptabilisées (rapprochement automatisé) - Examen quotidien des comptes clients exerçant des opérations de CREDOC Import

Source : L'auteur

En plus des propositions ci-dessus, nous présentons les plans et les recommandations suivants qui sont axés sur quatre volets essentiels pour assurer la pérennité et l'atteinte des objectifs de la banque.

❖ Volet système d'information :

- Intégration de signaux d'alarmes dans le système, attestant l'arrivée à échéance d'un règlement, du délai d'envoi des documents, des réserves...etc.
- Automatisation du blocage de la provision sur le compte PREG.
- Création d'une fonction de contrôle indépendante qui aura pour charge la surveillance des apurements des opérations.
- Automatisation des différents processus de la banque sur système pour les sécuriser et assurer une traçabilité des opérations réalisées.

- Intégration des contrôles informatiques pour la validation des décisions importantes.
- Elaboration d'un tableau de bord récapitulatif qui facilite la lecture et la compréhension des risques.
- Effectuer un suivi régulier et ajustement permanent de la cartographie des risques.

❖ Volet organisationnel :

- La mise en place d'un processus efficace pour s'assurer de l'authenticité des documents
- La collecte et l'historisation périodique des incidents de pertes déclarés par les correspondants
- Vérifier la possibilité de recevoir tous les ordres BA virement devises via SWIFT.
- Renforcer le dispositif de dérogation système.
- Formaliser une check-list des contrôles obligatoires à effectuer sur les documents reçus qui sera accessible aux personnes intervenant dans ce processus
- Mettre en place des seuils pour la justification de provenance des montants rapatriés

❖ Volet ressources humaines

- Renforcer la formation du personnel dans le domaine du commerce extérieur
- Initier le personnel à la culture des risques en général, et plus particulièrement à la notion de risque opérationnel.
- Organiser des ateliers de formation pour le personnel de la Direction Risque Opérationnel sur la démarche et les outils de gestion du risque opérationnel.
- Sensibilisation du personnel et formation sur le respect des délais réglementaires, des points de contrôle des documents à recevoir et de la confidentialité des clients

❖ Volet fraude, LBT et criminalité

- Mettre en place des mesures plus rigoureuses lors de l'ouverture de comptes bancaires.

- La souscription d'une assurance contre les actes malveillants.
- Effectuer un contrôle périodique des mandats de clients (signature, pouvoir) et s'assurer de leur mise à jour.

Enfin, notons que, ces plans d'action font l'objet d'un reporting et un suivi régulier ; dans le but de constater leur mise en œuvre et surtout de mesurer leur état d'avancement.

Conclusion

Ce dernier chapitre nous a permis de connaître et bien assimiler l'activité du CREDOC Import et d'analyser les diverses étapes de ce processus, dans le but d'identifier les risques opérationnels potentiels pouvant l'affecter. L'analyse, effectuée, a permis de filtrer ces risques et les classer en différentes catégories de risques selon leurs criticités. Par conséquent, des mesures supplémentaires vont être appliqués par le CPA.

Afin d'apporter une amélioration aux dispositifs de contrôle, un plan d'actions et une panoplie de recommandations ont été conçus. En revanche, la cartographie des risques opérationnels que nous avons établis doit faire l'objet d'une actualisation permanente pour détecter tout nouveau risque de nature à menacer l'activité de la banque. Par ailleurs, les données historiques relatives aux pertes opérationnelles antérieures pourraient être utilisées pour le développement de méthodes plus sophistiquées fournissant des résultats plus synthétiques et concluants.

CONCLUSION GENERALE

Etant donné que l'Algérie est un pays doté de ressources diverses et abondantes, sa géologie et sa proximité des marchés internationaux le rend un allié économique important pour de nombreux pays. Le commerce extérieur n'a pas cessé de se développer et occuper une place prépondérante dans l'économie de ce pays. Ainsi, les banques algériennes constituent le principal intermédiaire dans les échanges économiques entre l'Algérie et le reste du monde.

La gestion des risques opérationnels constitue un processus suivi par une banque dans le but d'identifier et gérer tout évènement susceptible d'entraver son fonctionnement normal et embrouiller l'atteinte de ses objectifs. La cartographie des risques est considérée, à cet effet, l'outil le plus efficace du fait qu'elle permet d'examiner le fonctionnement des différentes opérations, de déterminer et évaluer les risques potentiels pouvant provoquer des pertes considérables pour la banque et de proposer des solutions adéquates et réalisables pour y remédier.

Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes focalisés sur les risques opérationnels relatifs au processus de crédit documentaire import au sein du CPA. L'objectif de ce travail est de comprendre cette activité, qui est largement exercée par les banques en raison du développement continu du commerce extérieur, et d'évaluer les risques opérationnels inhérents à l'exercice de cette activité.

Cette cartographie est établie pour permettre aux responsables de risques ainsi qu'aux opérationnels d'avoir un référentiel homogène en matière de risques. Elle est essentielle pour obtenir une définition commune de ce qu'est-ce qu'un risque pour la banque et pour disposer d'une méthodologie d'évaluation claire et commune. L'approche graduée, comparative et évolutive de la cartographie des risques permet aux directions générales de visualiser rapidement les risques critiques susceptibles d'affecter gravement leurs activités, d'identifier les actions préventives et correctives qui doivent être menées en priorité et d'orienter leurs décisions stratégiques.

Toutefois, l'appréciation de ces risques reste un travail difficile à cause de leur caractère dynamique et de l'évolution continue du contexte économique à l'échelle internationale. D'un autre côté, l'indisponibilité de certaines données empêche le développement de méthodes plus élaborées pour l'évaluation des risques.

Par ailleurs, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme constitue la préoccupation majeure des banques. Notre banque doit mettre en œuvre des procédures de contrôle plus rigoureuses du fait du caractère intentionnel et malhonnête de cet acte.

Notre étude constitue une contribution à l'étude des risques opérationnels liés au processus Credoc Import. Nous avons répondu à notre problématique à travers la mise en place d'une cartographie des risques. Cette cartographie pourrait servir la banque, à améliorer la gestion des risques opérationnels et optimiser son dispositif de contrôle.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- A. SARDI, « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AGFES, Paris 2002
- Ariane CHAPELLE, Georges HÜBNER, Jean-Philippe PETERS, « *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier* », Edition Larcier, 2005
- BETTONE (A) et autres, *dictionnaire de sciences économiques* », 2ème édition
- Christian Jiménez et Patrick Merlier, « *Prévention et gestion des risque opérationnels* », Edition Revue Banque, Paris, 2004
- Ghislaine Legrand et Hubert Martini, *Commerce international* 3ème édition DUNOD 2010
- Dan Chelly & Stéphane Sébéloué, (2004), « *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque* », les études de l'observatoire Etude, ETUDE METIERS, p : 21.
- Daoui Amira, *QUELS SONT LES RISQUES LIÉS AU COMMERCE INTERNATIONAL*, <https://www.waystocap.com/blog/fr>
- Gilbert de Marschal, *la cartographie des risques*, édition Afnor, Saint-Denis 2003
- Hubert, Dominique et Christian « *Crédit documentaires, Lettres de Crédit Stand-By, Cautions et Garanties* » Guide pratique 3ème édition ,2019
- Hull J : « *gestion des risques et instructions financières* » ; édition economica , Paris ; 2013
- IFACI, *Cahiers de la recherche, la cartographie des risques* »,2013
- ARMON, « *Stratégie bancaire et gestion de bilan* », Economica, Paris, 1995
- MONOD (Didier-Pierre), « *moyens et techniques de paiement internationaux* », Edition, SKA, Paris
- PHILIPHE (M) et MATTIE (S)-Lefrancois « *les techniques bancaire* », Dunod, Paris, 2008
- Me Médou Mané DIOP; *les incoterms et le transfert du risque dans le transport international de marchandises : problématique de la garantie.*
- MOUSSA-L, « *Le crédit documentaire* », Edition ENAG, Paris 2006

Revue :

- Mohamed Jezzini, Doctorant, « *Revue de la littérature : Risque Opérationnel* », Université d'Avignon des Pays de Vaucluse, Janvier 2005
- Pascal Dumontier et Denis Dupré ; « *Pilotage bancaire : Les normes IAS et la réglementation Bâle II* » ; Revue Banque Edition, Paris, 2005
- *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2012/2 (n°2)
- *Réglementations et formalités internationales CCI COTE D'OR* février 2016
- *Techniques et management des opérations de COMMERCE INTERNATIONAL*

Thierry Jouan,

- *The journal of Economics and Finance (JEF), Vol 06 N°2/2020*

Articles :

- *Article 8 des règles et usances 50*
- *Article 20 du Règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers*
- *Basel Committee on Banking Supervision, « Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », 2003*
- *Commerce international « les RUU 600 applicables aux crédits documentaires » Par Squire Patton Boggs, octobre 2006*
- *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (2013), « Charte », BANQUES DES REGLEMENTS.INTERNATIONAUX, p : 01.*
- *Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire N° 11 du 9 février 2005*
- *Managing Operational Risk Practical Strategies to Identify and Mitigate Operational Risk within Financial Institutions, Douglas Robertson*
- *NORME INTERNATIONALE ISO 31000 Deuxième édition 2018-02*
- *RUU600*

Publications officielles :

- *Rapport 2019 <https://www.douane.gov.dz/>*
- *RUU 522*

Sites internet :

- www.academia.edu.
- www.cpa-bank.dz
- www.financialafrika.com
- www.comprendrelespaiements.com/instruments
- www.bank-of-algeria.dz
- <https://static.societegenerale.fr/>

Table des matières

LISTE DES FIGURES.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 1 : Exposition des opérations du commerce extérieur aux risques bancaires	3
Introduction	4
Section 1 : Activité du commerce extérieur et les moyens de paiement à l'international.....	5
1-1- Activité du commerce extérieure :.....	5
1-2- Les règles de gouvernance du commerce extérieur	11
Section 2 : Les principaux risques bancaires.....	14
2-1- Définition du risque :	14
2-2- Le risque bancaire selon la réglementation algérienne	18
2-3- Présentation des accords de Bâle et la réglementation prudentielle	19
Pilier 3 : Transparence et discipline de marché :	22
2-4- La Réglementation prudentielle en Algérie	23
Section 3 : Le crédit documentaire comme moyen de paiement le plus utilisé.....	24
à l'international.....	24
3-1- Définition	24
3-2- Le déroulement du crédit documentaire.....	25
3-3- La nature juridique du crédit documentaire	27
3-4- Les modalités de paiement du crédit documentaire	28
3-5- Les conditions de réalisation du crédit documentaire :.....	29
3-6- Les formes spéciales du crédit documentaire :	30
Conclusion.....	31
Chapitre 2 : L'évaluation du risque opérationnel et la nécessité d'élaboration d'une cartographie des risques	33
Introduction	34
Section 1 : Présentation du risque opérationnel lié au processus de crédit documentaire.....	34
1-1- Définition du risque opérationnel	34
1-2- Les composantes du risque opérationnel	35
1-3- Catégorisation des risques opérationnels par types d'événements	36
1-4- Méthodes d'identification du risque opérationnel :	41

1-5- Les méthodes d'évaluation du risque opérationnel :.....	42
Section 2 : Elaboration d'une cartographie des risques.....	44
2-1- Approches d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel.....	45
2-2- Étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.....	47
Conclusion.....	50
Chapitre 3 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire	51
Introduction	52
Section 1 : Présentation du crédit populaire d'Algérie.....	52
1-1- Présentation succincte du CPA	52
1-2- Historique du CPA	52
1-3- L'évolution du capital du crédit populaire d'Algérie.....	54
1-4- Organisation du Crédit Populaire d'Algérie	54
1-5- Présentation de la Direction des Opérations Extérieures (DOPEX).....	54
1-6- Présentation de la division des risques et du contrôle permanent (D.R.C.P).....	55
1-7- Les activités du CPA.....	55
Section 2 : Découpage du processus de CREDOC Import.....	56
□ Ouverture du dossier de crédit documentaire import :	56
□ Règlement du crédit documentaire import :	56
□ L'apurement.....	56
2-1- Ouverture du dossier de crédit documentaire import :.....	56
2-2- Règlement du crédit documentaire import :.....	62
2-3- Apurement du crédit documentaire import :	66
Section 3 : Identification des risques opérationnels liés à chaque étape du processus Credoc .	72
Section 4 : Évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire import.....	77
4-1- La probabilité et l'impact :.....	78
4-2- Détermination du risque brut	79
4-3- Détermination du risque net :.....	86
Section 5 : Synthèse des résultats	93
Section 6 : Hiérarchisation des risques et plan d'actions	95
Conclusion.....	101
CONCLUSION GENERALE.....	102
BIBLIOGRAPHIE	104

