

## Mémoire de fin d'Etudes

*Thème :*

**Elaboration de la cartographie des risques opérationnels  
liés au processus du crédit documentaire :  
Cas de la Banque BADR**

*Présenté et soutenu par :*

**ARRIS Sid Ali**

*Encadré par :*

**Mr. Chiheb GHANMI**

*Etudiant(e) parrainé(e) par :*

**BADR**

# *Dédicaces*

*A mes chers parents*

*A mes sœurs*

*A mes frères*

*A toute ma famille A*

*Mes Amis*

*Et à tous ceux qui m'ont soutenu.*

**ARRIS SIDAL**

## *Remerciements*

*D'abord, c'est grâce à DIEU que j'ai pu accomplir ce modeste travail.*

*Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont prêté main forte :*

*Je m'adresse en premier lieu, à Mr Chiheb GHANMI mon encadrant.*

*Ensuite à tout le personnel de la BADR Banque en particulier :*

*Madame C. BECHIRI mon tutrice de stage.*

*Par la même occasion, j'adresse mes remerciements à tous nos enseignants pour leurs efforts qui ont guidé nos pas et enrichi nos connaissances tout au long de notre formation professionnelle à L'IFID.*

*Et enfin des remerciements spéciaux aux membres du jury pour avoir accepté d'examiner mon travail et d'honorer de leur présence ma soutenance.*

## Liste des abréviations

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

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

**BCB : Bon de Cession Bancaire**

**BDL : Banque de Développement Local**

**BEA : Banque Extérieure d'Algérie**

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

**BNA : Banque Nationale d'Algérie**

**CCI : Chambre de Commerce Internationale**

**Crédoc : Crédit Documentaire**

**DA : Dinar Algérien**

**DDR : Direction Des Risques**

**DGA/CP : Direction Adjoint Chargé du Contrôle Permanent**

**DGA/OI : Direction Générale Adjoint des Opérations Internationales**

**DMR : Dispositif de Maitrise des Risques**

**ERM : Enterprise Risk Management**

**LDA : Loss Distribution Approach**

**OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques**

**OMC : Organisation Mondiale de Commerce**

**PDG : Président Directeur Général**

**PME/PMI : Petites Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries**

**PREG : Provision Retenue En Garantie**

**QCM : Question à Choix Multiples**

**RB : Risque Brut**

**RUU : Règles et Usances Uniformes**

**SA : Standardised Approach ou Approche Standard**

## Liste des figures

Figure 1 : Mécanisme de crédit documentaire .....	41
Figure 2 : Indicateurs de maîtrise des risques opérationnels .....	77
Figure 3 : Matrice des risques .....	79

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Facteur bêta ( $\beta$ ) par ligne d'activité pour l'Approche Standard.....	19
Tableau 2 : Méthodes d'élaboration de la cartographie .....	52
Tableau 3 : L'échelle de la fréquence .....	55
Tableau 4 : L'échelle de la gravité.....	55
Tableau 5 : Echelle d'évaluation du DMR.....	56
Tableau 6 : Identification des risques .....	71
Tableau 7 : L'échelle de la fréquence .....	74
Tableau 8 : L'échelle de la gravité.....	74
Tableau 9 : Evaluation de la fréquence et la gravité.....	75
Tableau 10 : Indicateurs d'évaluation des risques opérationnels.....	76
Tableau 11 : Hiérarchisation de la fréquence et la gravité .....	78
Tableau 12 : Les zones des risques.....	80
Tableau 13 : Actions de maîtrise des risques .....	81

# Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Présentation des risques opérationnels dans la banque.....	4
Introduction.....	4
Section 1 : Les risques bancaires.....	5
Section 2 : Les caractéristiques de risque opérationnel.....	9
Section 3 : le cadre réglementaire du risque opérationnel.....	17
Conclusion .....	27
Chapitre II : Présentation du commerce extérieur.....	28
Introduction.....	28
Section 1 : Les généralités sur le commerce extérieur.....	29
Section 2 : Le crédit documentaire (crédoc) .....	38
Conclusion .....	44
Chapitre III : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.....	45
Introduction.....	45
Section 1 : La définition de la cartographie des risques opérationnels .....	46
Section 2 : La démarche d'élaboration de la cartographie des risques .....	50
Conclusion .....	59
Chapitre IV : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire à l'import .....	60
Introduction.....	60
Section 1 : Présentation de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR).....	61
Section 2 : La réalisation de la cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire .....	70
Conclusion .....	84
Conclusion générale .....	84

**INTRODUCTION**

**GENERALE**



## Introduction générale

De nos jours, les établissements financiers se baignent dans un monde de concurrence, de turbulences économiques, de globalisation, de volatilité des marchés et de mutation structurelle toujours plus marquées. En effet, les banques évoluent constamment dans une incertitude combinée à une opacité de l'avenir et une exigence de performance et de rentabilité. Du ce fait, les banques sont obligées d'élargir leur champ d'activité pour préserver leur leadership dans le marché national et international. Cependant, l'élargissement de l'activité bancaire ainsi que l'essor et le développement exponentiel des produits de l'innovation financière ont donné naissance à de nouveaux risques et ont rendu plus menaçants les risques déjà existants. Parmi ces risques nous distinguons le risque opérationnel lié à l'erreur humaine, la fraude, aux défauts de vigilance de la réglementation et les catastrophes naturelles.

En conséquence, la profession bancaire travaille à la refonte de son système de mesure du risque et c'est justement dans ce cadre que le Comité de Bâle<sup>1</sup> a introduit en 2004, la composante « Risque Opérationnel » dans le ratio international de solvabilité appelé ratio Mc DONOUGH (Bâle II), sachant que le risque opérationnel est passé sous silence et ce n'est qu'après avoir subi des pertes énormes par plusieurs banques à l'instar de l'ancienne banque britannique Barings en 1995 et l'affaire ENRON en 2001-2002 aux Etats-Unis que la question de ces risques a mené des réflexions sur le dispositif à mettre en place pour y faire face. Alors les recommandations bâloises prônent pour la cartographie des risques, afin de permettre aux établissements financiers d'évaluer et de contrôler ces risques.

Depuis, l'instauration des règles de Bâle II les dispositifs de suivi des risques opérationnels mis en place par une grande majorité des banques sont non seulement portés par la nécessité réglementaire, mais aussi par une réelle volonté des banques d'identifier de couvrir et de minimiser les risques opérationnels.

---

<sup>1</sup> *Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire est un forum où sont traités de manière régulière les sujets relatifs à la supervision bancaire (Bâle I, Bâle II et Bâle III). Il est hébergé par la Banque des Règlements Internationaux à Bâle en Suisse et il a des relations très étroites avec les banques centrales du G-10 (pays OCDE).*



Par ailleurs, le marché bancaire algérien est fortement marqué par la montée en puissance des pertes liées aux risques opérationnels. En 2005, les détournements dont ont été victimes la BADR, la BDL, la BEA et la BNA ont causé au Trésor public un préjudice de plus de 164 milliards de dinars et la mise en détention d'une dizaine d'employés dont des PDG de Banques.

Alors en Algérie, à travers la réglementation prudentielle et celle relative au contrôle interne<sup>2</sup> des banques et établissements financiers, les banques sont obligées de mesurer leurs risques y compris celui comportant un caractère opérationnel, de ce fait elles sont aussi obligées de mettre en place une cartographie des risques opérationnels.

Pour bien cerner et gérer le risque opérationnel et se conformer à la réglementation au sein de notre Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR), nous allons **élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire.**

D'ailleurs, dans l'optique d'assurer un développement équilibré des échanges internationaux, les banques utilisent de plus en plus le crédit documentaire pour le règlement des diverses opérations commerciales à l'international. Cette technique malgré ses nombreux avantages comporte des risques opérationnels.

Dans notre travail de recherche, nous allons reprendre à la question suivante « Quels sont les risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire au sein de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural ? ».

Plus précisément :

- Quelles sont les caractéristiques des risques opérationnels ?
- Quelles sont les caractéristiques du crédit documentaire ?
- Quels sont les risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire ?
- Quelle est la démarche d'élaboration de la cartographie des risques ?
- Comment formaliser ces risques dans une cartographie ?
- Quelles sont les actions proposées pour gérer les risques opérationnels ?

---

<sup>2</sup> Le règlement de la Banque d'Algérie n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers



Pour répondre à toutes ces questions nous avons réparti notre travail en quatre chapitres, dans le premier et le deuxième nous allons présenter respectivement le risque opérationnel et le commerce extérieur tout en focalisant sur le crédit documentaire, dans le troisième nous aborderons la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels, dans le dernier nous traiterons la partie empirique de notre travail, où nous tenterons d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au crédit documentaire propre à la BADR.

**CHAPITRE I : PRESENTATION  
DES RISQUES OPERATIONNELS  
DANS LA BANQUE**



# Chapitre I : Présentation des risques opérationnels dans la banque

## Introduction

L'univers bancaire se caractérise par une multiplicité des risques et toute l'activité commerciale ou industrielle implique un risque. En effet, la banque de par ses activités supporte naturellement des risques et ces derniers sont de différente nature. Le principal problème auquel font face les banques est dû à la présence d'un risque de pertes causées par des défaillances techniques ou d'erreurs humaines dues à des événements internes ou externes à la banque.

C'est le risque opérationnel sur lequel nous allons axer notre travail. D'ailleurs, il suscite actuellement un intérêt croissant au niveau des établissements de crédit. Ceci peut être attribué pour partie à des incidents récents ayant entraîné des pertes importantes et une prise de conscience accrue des différents acteurs participant au métier bancaire, et pour partie aux interventions nationales et internationales (Bâle II) de contrôle de la profession. Il est primordial de mettre en place des outils adéquats de gestion du risque. Il serait donc judicieux de connaître ses différentes caractéristiques et son cadre réglementaire.

Ce chapitre est réparti en trois sections, dans la première nous allons présenter la panoplie des risques à laquelle les banques sont confrontées, dans la deuxième nous allons détailler les caractéristiques du risque opérationnel et dans la dernière nous allons illustrer le cadre réglementaire national et international du risque opérationnel.



## Section 1 : Les risques bancaires<sup>3</sup>

Le risque est défini comme une exposition à un danger potentiel inhérent à une situation ou une activité. Dans la pratique de son métier, la banque se reconnaît à cette définition. Donc le risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance de la banque.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les principaux risques bancaires auxquels la banque est confrontée, nous allons aussi présenter d'autres risques associés, généralement, à des activités de support aux métiers de base de la banque (les crédits, les marchés, la liquidité et les taux) :

### 1.1. Les risques bancaires

#### 1.1.1. Le risque de crédit

Le risque de crédit est défini comme étant le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou de défaillance de la contrepartie. Il résulte de la combinaison de trois facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération.

##### a. Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est caractérisé par la probabilité de défaillance du client relative essentiellement à deux facteurs, la qualité du débiteur (classe de risque ou notation) et la maturité du crédit.

##### b. Risque d'exposition

Le risque d'exposition est l'évaluation du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce montant dépend du type d'engagement accordé (facilité de caisse, prêt moyen à terme, caution, opérations de marché ...), du niveau confirmé ou non, de la durée de l'engagement et de sa forme d'amortissement (linéaire, dégressif...).

---

<sup>3</sup> Mémoire « gestion des risques bancaires : enjeux règlementaires et opérationnels » présenté par Hamid ATIDE, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises



## **c. Risque de récupération**

Le risque de récupération est, après coût de récupération et de partage, la valeur attendue de la réalisation des garanties (sûretés réelles et personnelles) et de la liquidation des actifs non gagée de la contrepartie.

La valorisation des garanties détenues vient en déduction de l'exposition. Elle est fonction de la valeur initiale du bien, du caractère nécessaire ou non pour la poursuite de l'activité, de sa durée de vie, du marché d'occasion et de la décote en cas de vente forcée.

### **1.1.2. Le risque du marché**

Il correspond à la baisse de la valeur du portefeuille d'actifs (obligation, action ...) détenu par la banque à la suite d'une évolution défavorable de la valeur des cours sur le marché, en d'autre terme ce risque provient de l'incertitude de gains résultant de changement dans les conditions du marché. Ce type de risque découle principalement de l'instabilité des paramètres du marché (taux d'intérêt, indices boursiers et taux de change), d'où l'effet des marchés volatils, de la libéralisation, et des nouvelles technologies sont accompagnés par un accroissement remarquable de risque de marché.

### **1.1.3. Le risque de liquidité**

Ce type de risque désigne l'insuffisance de liquidité bancaire pour faire face à ces besoins inattendus. En effet, ce risque peut conduire à la faillite de la banque suite à un mouvement de panique des déposants, qui peuvent demander leurs dépôts au même temps. Le recours aux retraits massifs des fonds par les épargnants, ainsi que leurs inquiétudes sur la solvabilité de l'établissement bancaire, peut aggraver la situation de cette dernière et entraîne ce qu'on appelle une crise de liquidité brutale.

### **1.1.4. Le risque de taux d'intérêt**

C'est un risque qui concerne essentiellement les opérations de crédits ainsi que celles du marché, ce type de risque concerne toutes les catégories d'intervenants que ce soit financier ou autre, tant qu'ils sont prêteurs ou emprunteurs sur le marché. Ce risque est identifié par le fait de voir les résultats affectés défavorablement, par les mouvements des taux d'intérêt. En outre, une banque supporte un risque de hausse des taux si elle prête à un taux fixe et se refinance au



taux variable et vice versa pour le cas de baisse des taux. De même toute évolution inattendue du taux d'intérêt peut influencer négativement sur l'activité bancaire, en affectant la crédibilité de la banque et provoquant des retraits des dépôts de la part des clients.

#### **1.1.5. Le risque de change**

Ce type de risque trouve sa naissance dans les établissements financiers, à partir des opérations de prêts et d'emprunts à plus d'un an, en monnaie étrangère. En d'autres termes, la banque supporte cette catégorie de risque lorsqu'elle se trouve face à une évolution défavorable du taux de change. En outre, il est aussi remarquable qu'il existe une interaction entre le risque du taux et celui de change.

#### **1.1.6. Le risque de solvabilité**

Ce risque désigne l'insuffisance des fonds propres afin d'absorber les pertes éventuelles par la banque, en effet, il ne découle pas uniquement d'un manque de fonds propres, mais aussi des divers risques encourus par la banque tel que, le risque de crédit, du marché, du taux et de change. L'exposition des banques à ce type de risque peut mettre en danger son activité, d'où l'objectif recherché par les institutions financières c'est d'essayer d'ajuster les fonds propres aux risques afin de faire face à ce genre de risque d'insolvabilité.

#### **1.1.7. Le risque opérationnel**

Le risque opérationnel est défini comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation.

Dans la pratique, on peut considérer comme réalisation d'un risque opérationnel tout événement qui perturbe le déroulement des processus et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque. Donc les risques opérationnels sont réalisés essentiellement par : les employés (fraudes, dommages, sabotages...), le processus interne de gestion (risque sur opérations, de liquidité...), le système (risques liés à l'investissement technologique, violation...) et par des événements externes (aspects juridiques, catastrophes naturelles...).



## **1.2. Autres risques**

### **1.2.1. Risques de règlement**

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

### **1.2.2. Risque stratégique**

La stratégie adoptée par un établissement de crédit dans différents domaines engage des ressources toujours significatives. A titre d'exemple ces stratégies peuvent être : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition. Un échec peut s'avérer lourd de conséquences, car les ressources engagées deviennent sans valeur et la perte de substance significative.

### **1.2.3. Risque de réputation**

Le risque de réputation est l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché à la suite d'une publicité portant sur des faits vrais ou supposés. Cette perte de confiance peut alors avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés qui est suivie généralement par une crise de liquidité.

### **1.2.4. Risque systémique**

C'est un risque qui, par son ampleur, peut faire se gripper ou s'effondrer l'ensemble d'un système financier ou économique, et provoquer des pertes conséquentes aux agents qui composent ce dernier. L'éclatement de la bulle des subprimes à partir de 2007, la propagation des pertes à travers les produits dérivés de crédit, la faillite de Léman Brothers en 2008 puis la paralysie du marché interbancaire subséquente sont un exemple récent de crise systémique.



## Section 2 : Les caractéristiques de risque opérationnel<sup>4</sup>

Le risque opérationnel est un sujet d'actualité. En effet, les événements récents comme la crise des subprimes et la fraude interne à la Société Générale ont mis en évidence la fragilité des différents dispositifs de maîtrise des risques en vigueur dans les établissements financiers, les agences de notation et les autorités de surveillance des marchés financiers. Surtout, de tels événements ont renforcé le caractère indispensable d'une mise en place d'un dispositif de contrôle du risque opérationnel au sein des institutions financières.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le risque opérationnel a été pour la première fois défini comme un risque à part entière à travers la réglementation bâloise. Le risque opérationnel est généralement le deuxième risque le plus consommateur en fonds propres après le risque de crédit.

### 2.1. Les composantes du risque opérationnel

Selon la définition communément admise par Bâle II, le risque opérationnel se décompose en quatre sous-ensembles.

#### 2.1.1. Le risque lié au système d'information

Ce risque peut être lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques ...) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité, pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ; une panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la transmission d'ordres sur un marché financier ou le déblocage d'une position ; un système de négociation ou de règlement de place en défaut ou débordé ; blocage de logiciel et obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation...).

#### 2.1.2. 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

---

<sup>4</sup> Mémoire « analyse d'une démarche de cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire », présenté par Attouo Régina Emma MOHAMED, la Banque de France Eurosysteme.



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.

### **2.1.3. 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 utilisés.

Quant au « risque volontaire », il va de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêts entre opération pour son propre compte et opération pour le compte de l'établissement ou du client, jusqu'à la malveillance et la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.

### **2.1.4. Le risque lié aux événements extérieurs**

Ce risque peut être à l'origine de risque politique, catastrophe naturelle, environnement réglementaire.

## **2.2. Classification des risques opérationnels**

Le comité de Bâle II adopte une classification assez précise des différents types de risque opérationnel et des lignes d'activités qui peuvent le générer. Ces événements constituent la catégorisation centrale des causes de pertes opérationnelles. Les sept catégories principales d'événements sont les suivants :

### **2.2.1. Fraudes internes**

Les pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne à l'entreprise.



**Exemples :** Transaction non enregistrée intentionnellement, Détournement de capitaux, d'actifs, Contrefaçon, Destruction malveillante de capitaux, Évaluation erronée d'une position intentionnellement, Fraude : évasion fiscale (délibérée)...

### 2.2.2. Fraudes externes

Les pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation de la part d'un tiers.

**Exemple :** Vol et fraude, Contrefaçon, Falsification de chèques, dommages dus au piratage informatique...

### 2.2.3. Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail

Les pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation ou d'atteinte à l'égalité ou actes de discrimination.

**Exemple :** Questions liées aux rémunérations, avantages liés à la résiliation d'un contrat, Activités syndicales, Responsabilité civile (chutes...), Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel, Rémunération du personnel...

### 2.2.4. Client, produits et pratiques commerciales

Les pertes résultant d'un manquement non - intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques, ou de la nature ou conception d'un produit.

**Exemple :** violation du devoir fiduciaire, de recommandation, Connaissance de la clientèle, conformité, diffusion d'informations, Atteinte à la vie privée, Vente agressive, Opérations fictives, Utilisations abusives d'information ...

### 2.2.5. Dommages aux actifs corporels

La destruction ou le dommage résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autre sinistre.

**Exemple :** Tremblement de terre, cyclone, Vandalisme, terrorisme...



## 2.2.6. Interruptions d'activités et dysfonctionnement des systèmes

Les pertes résultant d'interruptions d'activités et dysfonctionnement des systèmes

**Exemple :** dysfonctionnement du matériel, logiciel, télécommunications, Interruption / perturbation d'un service...

## 2.2.7. Exécution, livraison et gestion des processus

Les pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou de relation avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

**Exemple :** Mauvaise communication, erreur de saisie de donnée ou erreur de chargement, non-respect des dates limites, anomalie du système, erreur comptable, Etats externes imprécis, documents légaux manquants ou incomplets, Enregistrement de la clientèle incorrect, Perte, négligence ou dommage aux actifs des clients, Conflits avec des tiers...

## 2.3. Les métiers de la banque générant le risque opérationnel

Le comité de Bâle II a scindé la banque en huit lignes de métiers, ces derniers sont divisés en deux sous-niveaux tout en identifiant les groupes d'activités.

### L1- Financement d'entreprises

- **Sous-niveaux :** Financement des entreprises, Financement collectivité locale et administration publique, les banques d'affaires et Service-conseil.
- **Groupes d'activités :** Fusions-acquisitions, engagement, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (État, haut rendement), actions, prêts consortiaux, introductions en Bourse, placements sur le marché secondaire.

### L2- Négociation et vente

- **Sous-niveaux :** Activité de marché, tenu de marché, Vente d'action, Prise de position pour compte propre et trésorerie.
- **Groupes d'activités :** Valeurs à revenu fixe, actions, changes, matières premières, crédit, financement, titres sur position propre, prêts et pensions, courtage, titres de dette, courtage de premier rang.



### L 3- Banque de détail

- **Sous-niveaux** : Activité pour les particuliers, prêt et dépôt, Les cartes, Banque privée.
- **Groupes d'activités** : Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement, Cartes de commerçant / commerciales / d'entreprise / de clientèle et commerce de détail.

**L4- Banque commerciale** : Financement des exportations et du commerce, Affacturage, Crédit-bail et les prêts...

- **Sous-niveaux** : Banque commerciale.
- **Groupes d'activités** : Financement de projets, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change.

### L5- Paiement et règlement

- **Sous-niveaux** : Clientèle extérieure.
- **Groupes d'activités** : Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement.

### L6- Fonctions d'agent

- **Sous-niveaux** : Conservation, Prestation d'agent aux entreprises, Services de fiducie aux entreprises.
- **Groupes d'activités** : Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (clients), opérations de sociétés, agents émetteurs et payeurs.

### L7- Gestion d'actif

- **Sous-niveaux** : Gestion de portefeuille discrétionnaire, Gestion de portefeuille non discrétionnaire.
- **Groupes d'activités** : Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, (capital investissement : pour la gestion de portefeuille discrétionnaire).



## L8- Courtage de détail

- **Sous-niveaux** : Courtage de détail.
- **Groupes d'activités** : Exécution et service complet.

### 2.4. La maîtrise et l'atténuation de risque opérationnel

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

Face au risque opérationnel, plusieurs actions peuvent être prises :

- Accepter le risque et assumer ses conséquences ;
- Supprimer l'activité porteuse de risque ;
- S'assurer contre le risque supposé ;
- Réduire le risque ;
- Transférer et partager le risque ;

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

### 2.5. La gestion de risque opérationnel

Depuis que le comité de Bâle réglemente la gestion du risque opérationnel, nous assistons à une évolution des mentalités et de la manière dont sont gérés les risques opérationnels, trois étapes clés sont nécessaires pour la gestion du risque opérationnel à savoir : L'identification, l'évaluation et le suivi.



## 1. Identification du risque

L'identification est primordiale pour que puissent être développés un contrôle et un suivi viables du risque opérationnel. Identifier les détenteurs du risque ainsi le fait de l'isoler permet d'obtenir une vue globale de tous ces composants et dimensions du risque équivaut à une analyse en profondeur des opérations. La réalisation d'une due diligence opérationnelle complète qui donnerait le niveau de détail et d'interaction requis pour chaque processus impliqué.

## 2. L'évaluation du risque

L'évaluation du risque s'appuiera sur la propre analyse et évaluation de la conformité de l'institution avec l'approche utilisée (les approches de mesures convoquées dans la section 3).

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

## 3. Suivi du risque

Selon le comité de Bâle, « Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration. »

Pour une politique dynamique de la gestion du risque, le suivi est primordial. Pour cela, un système de suivi se basera sur les indicateurs clés ainsi que sur les indicateurs d'alerte avancée, très semblables aux indicateurs de performance.

C'est ici que la gestion des risques opérationnels se distancie quelque peu des autres approches de gestion du risque pour se rapprocher des techniques de performance opérationnelle.

La régularité et la périodicité du suivi va permettre la détection et une réaction rapide contre tout défaillance, insuffisance des politiques, procédure et processus de gestion du risque et tout en s'adaptant à la fréquence et la nature des modifications de l'environnement opérationnel.



Les résultats du processus de suivi doivent faire l'objet de rapport, ce dernier doit contenir des données internes (aspects financiers, opérations et conformité), ainsi que des informations externes (de marché) sur les événements et conditions qui peuvent influencer le processus de décision. Les rapports devraient être distribués aux niveaux hiérarchiques appropriés.



## Section 3 : le cadre réglementaire du risque opérationnel

La réglementation prudentielle a considérablement évolué ces vingt dernières années sous l'impulsion des travaux du Comité de Bâle. En effet ce dernier a publié en juin 2004 le nouvel accord intitulé Bâle II, résultat de plusieurs périodes consultatives auprès des institutions financières. La première motivation de l'accord est la modification de l'assiette des risques, qui prévoit désormais la prise en compte du risque opérationnel, et à l'image du risque de crédit trois approches sont proposées par le régulateur pour le calcul de l'exigence en fonds propres lié à ce nouveau risque. Nous introduisons le principe de ces approches dans les paragraphes suivants :

- L'Approche Indicateur de Base (Basic Indicator Approach ou BIA) ;
- L'Approche Standard (Standardised Approach ou SA) ;
- Les Approches de Mesures Avancées (Advanced Measurement Approach ou AMA).

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

### 3.1. L'approche de l'indicateur de base<sup>5</sup>

Selon l'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA), le capital réglementaire en couverture du risque opérationnel est égal à un pourcentage, appelé facteur alpha, égal à 15% du revenu annuel brut moyen de l'établissement sur les trois dernières années. Celui-ci se définit comme la somme des intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation. Il exclut les provisions, les plus ou moins-values liées au portefeuille-titres, et les éléments exceptionnels.

---

<sup>5</sup> Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de bâle pour le secteur financier », Edition : Larcier.



La règle peut donc être exprimée de l'équation suivante :

$$K = \alpha \times RB$$

Avec  $k$  le capital réglementaire,  $RB$  est le revenu brut et  $\alpha = 15 \%$ .

Selon cette approche l'ampleur du risque opérationnel est une fonction positive du volume des activités, dont les différents éléments du revenu annuel brut sont ici des estimateurs. Les données de revenus, directement puisées dans la comptabilité officielle, ont l'avantage d'être disponible pour toutes les institutions, à la différence d'autres indicateurs plus directs du volume, comme le nombre de clients ou le nombre transactions.

Le taux de 15% a été retenu suite aux deux premières études quantitatives d'impact réalisées lors du calibrage de l'accord. En effet il apparaît qu'en moyenne 15% du revenu annuel brut représente le montant cible de capital réglementaire opérationnel, pour les 29 établissements ayant répondu aux premières études quantitatives d'impact lancées par le comité en mai 2001.

L'approche de l'indicateur de base vise spécifiquement les plus petits établissements, les petites structures de banques locales ou filiales, de moindre importance, d'autres grands établissements pour lesquelles le coût de mise en place d'approches plus élaborées serait prohibitif ou économiquement déraisonnable.

### 3.2. L'Approche Standard<sup>6</sup>

L'approche standard est en fait un prolongement plus fin de l'approche de base. Elle se base sur le revenu brut annuel dégagé par l'institution, elle le détaille par ligne d'activité et non plus pour l'ensemble de l'établissement. Le capital réglementaire est ici fonction d'un pourcentage du produit brut, appelé facteur bêta, établi à 12%, 15%, ou 18%, selon le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité. Cela se traduit par la règle suivante :

---

<sup>6</sup> Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de bête pour le secteur financier », Edition : Larcier.



$$K = \sum_{i=1}^8 K_{Li} = \sum_{i=1}^8 \beta_{Li} \times RB_{Li}$$

Avec  $K_{Li}$  représente le capital réglementaire associé à la ligne  $i$ ,  $RB_{Li}$  est le revenu brut de la ligne correspondante, et  $\beta_{Li}$  est le coefficient associé.

L'approche standardisée permet en outre de prendre en compte la nature de l'activité de l'institution. Ainsi, une institution dont l'activité se concentre sur les opérations les moins risquées ou bénéficiera d'une charge en capital moindre que celle présente dans tous les types d'activités ou dans les plus risquées.

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

**Tableau 1 : Facteur bêta ( $\beta$ ) par ligne d'activité pour l'Approche Standard**

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

Les taux de calcul du capital réglementaire proviennent de la deuxième étude quantitative d'impact, portant sur 29 établissements, ceux qui ont répondu à l'enquête lancée par le comité de Bâle.

A propos des méthodes standard et des coefficients bêta, le comité reste d'ailleurs prudent, en précisant que : « une banque doit élaborer des politiques spécifiques et disposer de critères consignés par écrit pour mettre en correspondance le produit brut des diverses catégories d'activité et unités avec le dispositif standardisé. Les critères doivent faire l'objet



d'un examen et d'un ajustement, selon les besoins, de façon à intégrer les innovations/changements d'activité et de modification des risques ».

### 3.3. Les approches de mesures complexes <sup>7</sup>

Cette approche est un ensemble de modèles internes réunies sous le vocable « d'Approche de Mesures Complexes » ou AMC (Advanced Measurement Approach ou AMA) approuvé par les autorités de contrôle sur la base d'une série de critères.

Selon l'AMA, l'exigence de fonds propres réglementaire équivaut à la mesure du risque opérationnel produite par le système interne de la banque, sur base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Le Comité de Bâle propose plusieurs alternatives au sein du régime AMA : la méthode Scorecard, l'analyse de scénarios (Scenario-based AMA), et enfin, la méthode LDA (Loss Distribution Approach) la plus sophistiquée au plan technique. La pratique de chacune de ces méthodes est soumise au respect d'un ensemble de critères qualitatifs, notamment en termes d'évaluation du risque opérationnel et de procédure de collecte des données de perte. C'est là leur dénominateur commun. Sur le fonds, la différence concerne essentiellement le type d'information privilégiée dans le calcul du capital réglementaire.

Quelle que soit la méthode mise en œuvre dans la cadre de cette approche, le principe en est que le capital réglementaire ne doit plus être spécifiquement lié à une mesure du revenu, mais bien au niveau des pertes opérationnelles attendues de la banque au cours d'une année. On peut par conséquent synthétiser le résultat de l'approche mise en œuvre, quel que soit son degré de sophistication, par la formule simplifiée suivante :

$$K = \gamma \times PE$$

Où  $\gamma$  représente le coefficient multiplicateur de la perte espérée pour déterminer le capital réglementaire via une méthodologie avancée, et  $PE$  représente la perte opérationnelle attendue.

---

<sup>7</sup> Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de bâle pour le secteur financier », Edition : Larcier.



Dans ce qui suit, nous allons présenter les approches de mesures avancées :

### 3.3.1. La méthode Loss Distribution Approach (LDA)

L'idée de base de LDA est assez simple : on considère que la perte annuelle totale d'une banque due au risque opérationnel se compose de deux éléments, la fréquence et la sévérité. Chacune se présente sous la forme d'une distribution statistique. La distribution de fréquence représente l'occurrence d'événements de pertes opérationnelles, c'est-à-dire le nombre de pertes observées. La distribution de sévérité traduit quant à elle l'amplitude de ces pertes, à savoir le montant, en unités monétaires, des pertes individuelles subies par la banque.

L'idée générale de la méthode LDA (Loss Distribution Approach) est de modéliser la perte liée au risque opérationnel pour une période donnée (par exemple, un an) et d'en déduire la valeur en risque. On procède en cinq étapes pour implémenter cette méthode :

- 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.

Pour que le modèle LDA puisse tourner, il faut lui fournir deux éléments essentiels : la distribution de la sévérité des pertes (loss severity distribution) et la distribution de la fréquence des pertes (loss frequency distribution). Ces deux distributions, qui forment l'historique des pertes, sont ensuite combinées par une technique statistique appelée « convolution » (Monte-Carlo) afin d'obtenir la distribution de la perte totale. Celle-ci étant le résultat de plusieurs pertes successives, il s'agit d'une perte agrégée (aggregate loss distribution). A partir de la perte totale, on dérive ensuite la perte attendue ou moyenne (expected loss) et la perte exceptionnelle (unexpected loss), pour un niveau de confiance donné.

### 3.3.2. L'Approche Scorecard

La méthode des Scorecards se base sur des indicateurs de risque qui incorporent une vision à priori des risques opérationnels, et non sur des données de pertes constatées. En effet, cette méthode consiste à produire pour chaque catégorie de risque, une grille d'appréciation regroupant des indicateurs quantitatifs : taux de turnover, nombre d'opérations... et qualitatifs : appréciation de la vitesse de changement d'une activité.



L'un des objectifs poursuivis par les banques ayant développé et implémenté une approche Scorecard est de se doter d'un outil permettant de faire le lien entre la mesure et la gestion du risque opérationnel.

Cette approche nécessite l'utilisation d'opinions d'experts afin de :

- Identifier les facteurs de risques pertinents ;
- Evaluer le niveau d'exposition de la banque à ces facteurs ;
- Evaluer les moyens mis en œuvre afin de réduire les risques tels que la qualité de l'environnement de contrôle interne de la banque.

Les grandes étapes de mise en œuvre de la démarche Scorecard sont les suivantes :

- Évaluation du capital initial en se basant sur une autre méthode : celle-ci pourrait être la méthode LDA, la méthode des scénarios, l'utilisation du benchmarking ou une méthode forfaitaire. Il est crucial à ce stade de considérer ce capital initial crédible.
- Définition de la structure de la Scorecard et sa mise en œuvre, permettant d'aboutir à un score pour chaque catégorie de risque et pour chaque ligne de service.
- Allocation du capital initial aux lignes de service sur base du score et donc des performances de l'organisation en matière de maîtrise du risque opérationnel. Par la suite, le capital alloué à chaque ligne de service va varier en fonction de l'évolution des résultats de Scorecard. Dans cette approche, le capital initial n'est pas recalculé à chaque évaluation.

### 3.3.3. La méthode des Scenarios

L'approche Scénarios n'est pas différente de la précédente méthode, mais elle est une continuité. En fait, le risque y est envisagé comme une combinaison de la sévérité et de la fréquence des pertes potentielles sur une période donnée. La fréquence et la sévérité (potentielles) de la perte peuvent être mesurées en unités monétaires et en nombre d'occurrences annuelles. La méthode des Scénarios consiste à mener des entretiens avec les responsables de chaque ligne métier afin de définir à quel genre de risques ils sont sensibles et obtenir une évaluation de la probabilité et du coût des incidents opérationnels identifiés conformément aux grilles d'analyse proposées par le comité de Bâle.



L'un des objectifs de l'utilisation de cette approche dans la quantification des risques opérationnels est de fournir une évaluation prospective du risque opérationnel.

De manière générale, les scénarios sont des événements susceptibles de se produire à l'avenir. Ils expriment l'idée selon laquelle les experts d'une banque ont certaines intuitions ou des informations sur le risque qui ne sont pas contenues dans l'historique de données. Pour être réellement utile à des fins de décision en matière de risque, une analyse de scénarios doit être en mesure de répondre à ces deux questions : à quelle fréquence le scénario X est-il susceptible de se produire ? Quel est le montant de la perte si le scénario X se produit ?

L'axe principal de l'essor de cette approche est le développement et l'évaluation des scénarios, ces derniers doivent permettre d'évaluer les deux paramètres caractérisant le risque : la fréquence et la sévérité potentielle d'un événement générateur de pertes. Cette évaluation nécessite la constitution de scénarios, chaque scénario prenant en considération l'ensemble des facteurs de risque opérationnel. Tout comme pour l'approche Scorecard, il est nécessaire pour la banque d'acquiescer une bonne compréhension des facteurs de risque. Ces facteurs peuvent être là aussi les ressources de l'organisation (valeur des actifs, ressources humaines, qualité des contrôles), chaque facteur étant exposé à des vulnérabilités comme le non-fonctionnement, la détérioration ou la faible qualité. L'évaluation des risques et donc le développement des scénarios vont prendre en compte ces vulnérabilités et les changements possibles dans la qualité de ces facteurs de risques.

En considérant ces différents éléments, la banque va donc générer des scénarios sous forme de questions « what if ». Pour chaque scénario, l'évaluateur considère plusieurs hypothèses, dont par exemple un cas normal, un cas extrême et un cas catastrophique. En effet, les scénarios vont se construire en fonction de l'organisation de la banque et de la catégorisation d'événement de pertes. Les facteurs de risque et les indicateurs de risque associés serviront de contexte et de base à l'évaluation des scénarios.



### 3.4. Les critères d'agrément pour l'approche standard et l'approche de mesures complexes<sup>8</sup>

Les critères généraux sont identiques par définition entre les différentes approches. Les critères qualitatifs sont quant à eux similaires entre les approches standardisées et complexes, qu'il est préférable de les présenter conjointement.

Ils sont relatifs aux modes d'organisation de la gestion des risques, et représentent en réalité une version synthétique du document « sound practices for the management and supervision of operational risk » qui complète le premier pilier en matière de risques opérationnels. Il vise à assurer un niveau minimum en matière de risques. Il est applicable à l'ensemble des établissements, indépendamment de l'approche choisie. Seuls les critères quantitatifs d'agrément sont propres aux approches complexes.

#### 3.4.1. Critères généraux

Ces critères doivent être rencontrés par toutes les institutions, quelle que soit l'approche adoptée :

- Participation active du top management de l'établissement (conseil d'administration et direction générale) à la surveillance du dispositif de gestion du risque opérationnel.
- Intégrité dans la mise en œuvre d'un système sain de gestion des risques.
- Allocation de ressources suffisantes par rapport à l'approche choisie dans les unités principales et à l'audit interne.

#### 3.4.2. Critères qualitatifs

Ces critères s'appliquent pour l'approche standardisée lorsqu'elles sont mises en œuvre par des banques actives au niveau international, ainsi que pour l'approche de mesures complexes :

---

<sup>8</sup> Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de bête pour le secteur financier », Edition : Larcier.



- **Définition des rôles** : les fonctions et les responsabilités des gestionnaires des risques opérationnels doivent être clairement définies et attribuées. Ils sont responsables de la conception et de la mise en œuvre du système d'identification, de mesure, de surveillance, d'atténuation et de notification du risque opérationnel au sein de la banque.
- **Collecte des données** : la banque doit enregistrer systématiquement les pertes significatives par catégorie d'activité. Ces informations doivent tenir une place prépondérante dans la notification des données sur les risques dans les rapports adressés à la direction. La banque doit disposer de techniques permettant d'inciter à une meilleure gestion du risque opérationnel dans l'ensemble de l'établissement.
- **Notification et documentation** : L'exposition aux risques et notamment les pertes importantes doivent faire l'objet d'une notification régulière au top management. Le système de gestion et les procédures doivent faire l'objet d'une documentation correcte et complète au sein de la banque.

### 3.5. Le cadre réglementaire de risque opérationnel en Algérie

Le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers de la Banque d'Algérie vise à aligner le système algérien sur les procédures prudentielles et de surveillance de l'activité édictée par le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire.

En effet, ce règlement précise que :

Les banques doivent mettre en place des systèmes et procédures de mesure et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent, en particulier le risque opérationnel, le risque de crédit, le risque de liquidité, etc. Les banques doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations.

Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant



internes (telles la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels).

Cette cartographie doit :

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

Les banques doivent se doter des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques, elles doivent disposer suffisamment de capitaux propres pour les couvrir « L'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15 % de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne »<sup>9</sup>. Les banques veillent à la maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l'interruption d'activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation.

A cet effet, elles mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les testent de manière périodique. Elles s'assurent également de la sécurité de leurs systèmes d'information.

Pour cela les banques doivent enregistrer les incidents significatifs résultant de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnements de systèmes notamment informatiques, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes. A cet effet, les banques déterminent des seuils et des critères d'enregistrement adaptés à la nature de leurs activités et de leurs risques.

---

<sup>9</sup> Selon le règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, Article 21.



## Conclusion

Dans ce chapitre nous avons vu que la banque est exposée à une multitude de risques, pour qu'elle soit rentable et puisse garder sa solvabilité la banque doit identifier, évaluer, mettre des stratégies de contrôle et de suivi de tous ces risques. Parmi ces risques nous avons abordé le risque opérationnel considéré récent dans la réglementation nationale et internationale, même s'il existe depuis le commencement de l'activité bancaire. Pour cela nous avons présenté les caractéristiques de ce risque à savoir ses composantes et son classification.

Nous avons aussi tracé un cadre réglementaire régissant les priorités qui s'orientent actuellement vers le management des risques opérationnels, nous avons décrit la palette des méthodes proposées par le Comité de Bâle II et qui permettront à chaque banque de trouver une solution adaptée à son niveau de sophistication en matière de gestion du risque. Ce choix constitue une incitation au progrès, dans la mesure où les systèmes les plus rustiques sont les plus exigeants en capital.

# CHAPITRE II : PRESENTATION DU COMMERCE EXTERIEUR



## Chapitre II : Présentation du commerce extérieur

### Introduction

Les échanges internationaux connaissent de nos jours une croissance vertigineuse. Cela s'explique par, l'accroissement de la population mondiale qu'a passé de 2,5 milliards d'habitants à 7,4 milliards durant ce dernier demi-siècle, le développement des moyens de télécommunication (les nouvelles technologies d'information et de communication), le développement des moyens de transport (maritime, aérien et routier...) et l'apparition des instances internationales compétentes à l'instar de l'organisation mondiale de commerce (OMC) et de la chambre de commerce international (CCI) qui ont amélioré la réglementation internationale régissant le commerce extérieur.

Les opérations du commerce extérieur posent souvent des problèmes délicats et parfois très complexes. Ces opérations requièrent généralement l'intervention des banques qui apportent leur savoir-faire technique et leur appui financier dans un domaine aux multiples facettes.

En effet, l'importateur sa première préoccupation est d'avoir l'assurance que sa commande a été bien transmise avant de payer. Comme il souhaite recevoir sa marchandise dans un délai sûr et qu'elle soit conforme aux normes demandées. Il espère aussi de la revendre avant même de payer le vendeur. Dans le même sillage l'exportateur son objectif primaire est d'être payé le plus tôt possible dès l'expédition de la marchandise. Il souhaite parfois être réglé à l'avance.

C'est pour pallier à toutes ces difficultés et établir une sécurité des transactions, divers moyens de paiement internationaux ont été mis en place. Ainsi que des techniques de paiement ou procédures de recouvrement dont certaines sont spécifiques au commerce international, telles que les remises documentaires et les crédits documentaires.

Ce chapitre est réparti en deux sections, dans la première nous allons présenter des généralités sur le commerce extérieur et dans la deuxième nous allons détailler les caractéristiques du crédit documentaire.



## Section 1 : Les généralités sur le commerce extérieur<sup>10</sup>

Le commerce extérieur désigne l'ensemble des échanges de biens, de services et de capitaux entre un pays et le reste du monde.

Pour bien réaliser ces échanges commerciaux internationaux, les importateurs et les exportateurs confient les opérations financières à leurs banques qui jouissent d'une certaine confiance, grâce à l'utilisation de techniques bancaires basées sur la production de documents donnant un apaisement aux vendeurs et aux acheteurs.

### 1.1. Les instruments de paiement à l'international

Les instruments de paiement peuvent être divisés en deux grandes familles : celle des techniques d'encaissement simple et celle des techniques d'encaissement documentaire.

#### 1.1.1. Les techniques d'encaissement simple

##### a Le chèque

Le chèque est un ordre écrit et inconditionnel de paiement à vue, en faveur d'un bénéficiaire. Il peut être utilisé tant à l'importation qu'à l'exportation, libellé en monnaie nationale ou en devises étrangères. Il est peu coûteux et très répandu dans le monde.

On distingue deux types de chèques :

- **Chèque d'entreprise** : Emis par le titulaire du compte, acheteur (importateur) appelé « tireur », sur une banque appelée « tirée » au profit du « bénéficiaire » le vendeur. L'exportateur pour offrir plus de garanties, c'est-à-dire que la banque appose un visa sur le chèque certifiant qu'il existe une provision suffisante sur le compte bancaire, lors de l'émission et elle bloque cette provision jusqu'à l'expiration du délai légal de présentation.
- **Chèque de banque** : Emis par une banque sur l'ordre de l'importateur, c'est un engagement direct de paiement par celle-ci.

Le chèque facilite, non seulement le recours contre le tiré, mais assure aussi une grande sécurité de paiement, subsiste le risque politique le risque de perte, de vol et de falsification. Mais c'est un instrument peu utilisé dans la pratique du commerce international, car malgré sa

---

<sup>10</sup> Mémoire « Le commerce international paiement, financement et risques y afférents », présenté par S. BOUCHATAL . Ecole Supérieure de Banque.



simplicité d'utilisation, il présente certains inconvénients comme les délais d'encaissement qui peuvent être longs et les frais sont importants.

### **b Les effets de commerce**

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

- Il représente une créance d'argent d'un montant déterminé et exigible à court terme ;
  - Il ne peut être payé qu'à celui qui détient matériellement le document ;
  - Il est négociable, c'est-à-dire qu'il peut se transmettre par endossement : cette qualité constitue sa principale utilité en rendant sa circulation rapide et facile, en distingue la lettre de change, le billet à ordre, le warrant.
- **La lettre de change ou traite (bill of exchange) :** c'est un écrit par lequel le vendeur (tireur) donne ordre à l'acheteur (tiré) de payer à vue ou à une date déterminée une certaine somme à lui-même ou à un tiers (bénéficiaire), la lettre de change est un instrument très utilisé dans les échanges internationaux.
  - **Le billet à ordre (promissory note) :** c'est un écrit émis par l'acheteur « souscripteur » au profit du vendeur « bénéficiaire » ce dernier présente les mêmes caractéristiques que la lettre de change.
  - **Le warrant :** Le warrant est un billet à ordre par lequel le souscripteur s'engage à payer une certaine somme à une certaine échéance. Il se distingue du billet à ordre ordinaire par le fait qu'il constitue, en outre, nantissement (garantie) au profit du créancier sur des marchandises déposées dans un magasin général ou dans des entrepôts dont le stock est contrôlé par des sociétés de vérification des stocks.

### **c Les virements internationaux**

Le virement est une opération de transfert de fonds entre deux comptes, qui se réalise par un simple jeu d'écritures : l'inscription d'un débit au compte du donneur d'ordre et celle d'un crédit d'un montant équivalent au compte du bénéficiaire. Les virements internationaux sont aujourd'hui systématiquement réalisés par un système de télécommunications très performant : le réseau SWIFT.

#### **1.1.2. Les techniques d'encaissement documentaire**

##### **a. Le crédit documentaire**



Le crédit documentaire est l'engagement d'une banque de payer un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation, contre remise, dans un délai fixé, de documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée. Les crédits documentaires obéissent à une législation élaborée par la Chambre de Commerce International (CCI) et reconnue par la quasi-totalité des pays (les Règles et Usances Uniformes (RUU)). Elles sont mises à jour tous les dix ans environ.

### **b. La remise documentaire**

La remise documentaire est un moyen de financement du commerce extérieur, elle se situe entre le virement bancaire et le crédit documentaire, dans le sens où il assure au fournisseur une garantie de paiement meilleure que le premier et moins certaine que le second.

Cet instrument de paiement est d'ailleurs souvent utilisé lorsque les relations d'affaires entre les partenaires contractuels sont stables et la confiance est réciproque.

Par définition la remise documentaire est une sécurité de paiement pour laquelle le vendeur fait établir les documents de transport (et éventuellement d'assurance) à l'ordre d'une banque et les lui envoie, en même temps que la facture et la liste de colisage, et tous autres documents, avec instructions irrévocables à cette banque de ne remettre l'ensemble des documents à l'acheteur que :

- Document contre acceptation (documents against acceptance) ;
- Documents contre paiement à vue (documents against payment) ;
- Documents contre engagement de paiement.

### **1.2. Les documents de commerce extérieur**

L'utilisation des documents dans le commerce international est née de la méfiance entre les partenaires qui trouve son explication dans :

- Leur méconnaissance réciproque et leur éloignement géographique ;
- Les différences en matière de lois et de législations dans leurs pays respectifs ;
- Les différences culturelles et linguistiques.

C'est ainsi que pour dissiper cette méfiance il est d'une importance capitale d'élaborer avec soin les documents commerciaux qui doivent clarifier les obligations et droits des contractants.



Compte tenu de l'importance de ces documents, il nous a paru utile de présenter les plus utilisés d'entre eux.

### **1.2.1. Les documents de prix**

#### **a. La facture pro forma**

C'est un document préalable à la conclusion d'une transaction de commerce international. C'est en effet une sorte de devis qui reprend les caractéristiques de la marchandise : la qualité, le prix ainsi que les modalités de paiement. Elle peut servir à l'acheteur de bon de commande. Quant au vendeur, elle peut lui servir comme justificatif pour un préfinancement à l'exportation auprès de sa banque. La facture pro forma ne figure pas parmi les documents d'une opération documentaire.

#### **b. La facture définitive (commerciale)**

C'est l'élément de base qui concrétise toute transaction commerciale. Elle est établie par le vendeur. Elle reprend généralement : l'identité des deux parties, la nature et la qualité de la marchandise, le numéro de commande ou de contrat, les quantités, le prix unitaire et global ainsi que les frais accessoires, la date d'émission, les délais de livraison, les modalités d'expédition...

#### **c. La facture consulaire**

C'est un document à caractère commercial, établi par le vendeur dans le but d'identifier et de ratifier un produit par la douane du pays importateur. Ce document doit être visé au consulat du pays de l'importateur afin d'attester et d'authentifier l'origine ou la valeur de la marchandise.

### **1.2.2. Les documents de transport**

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

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

Le connaissement maritime est le plus ancien des documents de transport. Il est délivré par le capitaine du navire qui reconnaît avoir pris possession de la marchandise et s'engage à l'acheminer jusqu'au port de débarquement. Il est donc un titre de propriété envers le



transporteur, il est négociable ; une originale de ce titre signé par la compagnie sera demandée au port de destination pour retirer les marchandises embarquées.

#### **b. La lettre de transport aérien LTA (air way bill )**

La LTA est un récépissé d'expédition non négociable, car elle est nominative de plus elle ne représente pas un titre de propriété. Dès l'arrivée des marchandises à l'aéroport, la compagnie aérienne adresse un avis d'arrivée au propriétaire de celles-ci, qui ne peut les retirer qu'après présentation de la LTA. Dans le cas où cet avis serait établi au nom de la banque, celle-ci doit à son tour établir un bon de cession bancaire (BCB) à l'importateur pour lui permettre de prendre possession de sa marchandise. Notons que la LTA atteste non seulement la prise en charge de la marchandise en bon état apparent, mais elle certifie également son expédition effective.

#### **c. La lettre de transport routier LTR (truck way bill)**

La LTR est un document de transport par route, émis par le chargeur qui est généralement le transporteur ; qui s'engage à livrer la marchandise au point de destination convenu. Comme pour la LTA, la LTR atteste d'une part la prise en charge de la marchandise en bon état et d'autre part son expédition effective dès la signature par le transporteur. La LTR n'est pas négociable et ne constitue pas un titre de propriété.

#### **d. Le duplicata de lettre de voiture international (DLVI)**

C'est un récépissé d'expédition de marchandise par la voie ferroviaire. Ce document est constitué de six feuilles dont l'un, timbré à date de la gare de départ, porte la surcharge « duplicata de lettre de voiture » et constitue la preuve de l'expédition de la marchandise. Il est établi par l'expéditeur et la compagnie de transport, à personne dénommée. Il n'est donc pas endossable, de plus il ne constitue pas un titre de propriété.

#### **e. Le récépissé postal (bulletin d'expédition)**

C'est un document établi par les services des postes à personne dénommée. Il concerne l'expédition des marchandises n'excédant pas vingt (20) kilogrammes.

#### **f. Document de transport combiné (multimodal)**

Il est fait appel à ce document lorsqu'il s'agit de l'utilisation de plusieurs modes de transport pour acheminer la marchandise.



Il est émis par l'entrepreneur de transport combiné en vue d'attester la prise en charge en bon état de la marchandise.

### 1.2.3. Les documents d'assurance

La marchandise qui voyage court de nombreux risques de destruction, détérioration, perte, vol, etc. Ces accidents doivent être assurés soit au profit du vendeur, soit au profit de l'acheteur selon que c'est l'un ou l'autre qui court le risque du transport.

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

#### a. La police d'assurance

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

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

#### b. Le certificat d'assurance

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

### 1.2.4. Documents divers

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

#### a. Les documents douaniers

Ces documents concernent les déclarations en douane, faites sur des imprimés spécifiques, qui sont visés par l'administration douanière que ce soit à l'import ou à l'export en certifiant que la marchandise a été expédiée dans les conditions convenues.



**b. Listes de colisage et de poids**

Elles fournissent des indications concernant les différentes caractéristiques des colis constituant l'expédition, notamment du nombre de colis, le contenu de chaque colis, le Poids.

**c. Le certificat de provenance**

C'est un document établi dans le seul cas où les marchandises doivent transiter par un pays tiers. Il atteste la provenance réelle des marchandises.

**d. Le certificat d'origine**

C'est un document établi par l'administration des douanes, par une chambre de commerce ou par des experts convenus entre les parties, en vue d'attester le pays d'origine des marchandises, c'est-à-dire le pays où elles ont été produites.

**e. Le certificat sanitaire**

Il atteste du caractère sain des marchandises d'origine animale. Il est établi par un vétérinaire ou par un organisme sanitaire officiel.

**f. Le certificat phytosanitaire**

Ce document garantit la bonne santé des produits d'origine végétale importés pour la consommation ou la culture dans le domaine agricole. Il est établi par un organisme médical spécial.

**g. Le certificat d'analyse ou de qualité**

Ce document certifie la qualité ou la composition d'un produit. Il est établi par un laboratoire ou par un expert, essentiellement utilisé pour les métaux précieux et les produits cosmétiques.

**1.3. Les Incoterms (International commercial terms)**

Les incoterms sont des termes normalisés qui servent à définir les droits et devoirs des acheteurs et vendeurs participant à des échanges internationaux et nationaux. La réglementation applicable est édictée et publiée par la chambre de commerce international.

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



### 1. EXW (Ex Works)

Le vendeur doit mettre à disposition ses marchandises en sortie de son usine à une date négociée. L'acheteur paye tous les coûts de transport, les frais de douane et supporte les risques liés au transport des marchandises jusqu'à leur destination finale.

### 2. FCA (Free Carrier)

Le vendeur remplit son obligation de livraison quand il a remis la marchandise, dédouanée à l'exportation, au transporteur désigné par l'acheteur au point convenu.

### 3. FAS (Free Alongside Ship)

Le vendeur remplit son obligation de livraison quand la marchandise a été placée le long du navire, sur le quai au port d'embarquement convenu. L'acheteur doit supporter tous les frais et risques de perte, de dommage que peut courir la marchandise.

### 4. FOB (Free On Board)

Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise est placée à bord du navire au port d'embarquement désigné. Le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. L'acheteur choisit le navire et paye le fret maritime. Le transfert des frais et des risques se place au passage du bastingage du navire au port d'embarquement.

### 5. CFR (Cost and Freight)

Le vendeur livre les marchandises à bord du navire où se procurent les marchandises déjà livrées. Il y a transfert des risques pour perte des marchandises ou dommages subis par celles-ci, au moment où les marchandises sont mises à bord du navire. Le vendeur doit s'engager par contrat à payer les frais nécessaires pour assurer l'acheminement des marchandises jusqu'au port de destination désigné.

### 6. CIF (Cost, Insurance and Freight)

Le vendeur a les mêmes obligations qu'en CFR, toutefois, il doit en plus souscrire une assurance au nom de l'acheteur, contre le risque de perte ou de dommage que peut courir la marchandise.



### **7. CPT (Carriage Paid)**

Le vendeur paye pour le transport jusqu'au point de destination. L'acheteur paye l'assurance. Le transfert de risques a lieu quand les marchandises sont remises entre les mains du premier transporteur.

### **8. CIP (Carriage and Insurance Paid)**

Le transfert des risques a lieu quand les marchandises ont été remises au premier transporteur. C'est le même Incoterm que le CPT, sauf que le vendeur paye en plus l'assurance.

### **9. DAT (Delivered At Terminal)**

Le vendeur a rempli son obligation dès lors que les marchandises, une fois déchargées du moyen de transport, sont mises à disposition de l'acheteur au terminal désigné dans le port ou au lieu de destination convenu. Le terme « Terminal » comprend tout type lieu (terminal aérien, maritime, routier...).

### **10. DAP (Delivered At Place)**

Le vendeur a rempli son obligation dès lors que les marchandises sont mises à disposition de l'acheteur sur le moyen de transport d'approche prêt pour le déchargement au lieu de destination convenu. Le vendeur a la charge de tous les risques liés à l'acheminement des marchandises jusqu'au lieu de destination.

### **11. DDP (Delivered Duty Paid)**

Le vendeur paye tous les coûts de transport et supporte tous les risques jusqu'à ce que les marchandises soient déchargées. Il paye de plus les taxes et se charge des frais et formalités de dédouanement.



## Section 2 : Le crédit documentaire (crédoc)<sup>11</sup>

Du fait de l'éloignement géographique, de la méconnaissance, des différences linguistiques et réglementaires, les contractants ont du mal à se faire confiance. Le vendeur veut être payé avant d'expédier la marchandise, l'acheteur, de son côté, veut s'assurer de la conformité de l'expédition avant de régler la facture. Les intérêts des deux parties étant divergents, l'introduction d'un intermédiaire (une banque généralement) afin de rassurer et de satisfaire les deux parties est nécessaire. La technique de paiement la plus élaborée et la plus adéquate dans ce cas est le crédit documentaire. Ce dernier est très utilisé dans le commerce international, en raison du degré de sécurité qu'il présente pour les contractants.

### 2.1. Les intervenants dans le crédit documentaire

Le crédit documentaire fait généralement intervenir quatre parties qui sont :

#### a Le donneur d'ordre

Il s'agit de l'importateur qui donne à sa banque des instructions d'ouverture du crédit documentaire en faveur de son fournisseur (exportateur) en précisant les documents qu'il exige et le mode de réalisation du crédit documentaire.

#### b La banque émettrice

C'est la banque de l'acheteur qui procède à l'ouverture et l'émission du crédit documentaire sur instruction de son client.

#### c La banque notificatrice

C'est la banque correspondante de la banque émettrice dans le pays du vendeur ou dans un autre pays où elle a une filiale. Elle est chargée de notifier à l'exportateur l'ouverture du crédit documentaire en sa faveur. Lorsque cette banque s'engage à payer l'exportateur à l'échéance convenue, elle est dénommée banque confirmatrice.

#### d Le bénéficiaire

Il s'agit de l'exportateur, qui bénéficie de l'engagement bancaire.

---

<sup>11</sup> Mémoire « Le commerce international paiement, financement et risques y afférents », présenté par S. BOUCHATAL . Ecole Supérieure de Banque.



## 2.2. Les différents types du crédit documentaire

Selon le degré de sécurité croissant pour l'exportateur et de coût plus élevé pour l'importateur, le crédit documentaire peut être soit :

### 2.2.1. Irrévocable

Ce type de crédit documentaire constitue un engagement ferme et irrévocable de la banque émettrice vis-à-vis de l'exportateur d'effectuer ou de faire effectuer le règlement contre la présentation, par ce dernier, des documents conformes aux instructions de l'importateur. Lorsque le crédit documentaire est irrévocable, il ne peut être annulé ou amendé qu'avec l'accord conjoint de la banque émettrice et du bénéficiaire, ce qui fait que ce crédit documentaire est moins souple pour l'importateur et plus sûr pour l'exportateur. Néanmoins l'exportateur supporte les risques de :

- Changement de politique de transferts de devises vers l'étranger ;
- Force majeure non stipulée explicitement dans le contrat ;
- Cessation de paiement du pays de l'importateur.

### 2.2.2. Irrévocable et confirmé

Ce crédit assure à l'exportateur un double engagement de paiement, celui de la banque émettrice et celui d'une banque dans le pays de l'exportateur (banque confirmatrice), qui est généralement la banque notificatrice. Cette confirmation est demandée soit par la banque émettrice sur instructions de l'importateur, soit sollicitée par l'exportateur auprès d'une banque de son pays. Ce crédit est le plus sûr, car il couvre les risques de non-transfert, les risques politiques, tout en réduisant les délais de paiement. Il constitue, cependant, la forme la plus coûteuse pour l'importateur.

### 2.2.3. Les crédits documentaires spéciaux

#### a Crédit documentaire revolving

Ce type de crédit porte sur un montant renouvelable dans la limite d'un plafond convenu. Il permet donc le règlement de plusieurs expéditions successives, sans qu'il soit nécessaire de procéder à l'ouverture d'un crédit documentaire distinct pour chacune d'entre elles.



### **b Le crédit documentaire transférable**

C'est une autorisation que donne l'importateur et sa banque à l'exportateur pour transférer tout ou partie du crédit documentaire en faveur d'un ou plusieurs seconds bénéficiaires dans son propre pays ou à l'étranger. Il est utilisé généralement lorsque l'exportateur emploie des sous-traitants et divers fournisseurs.

### **c Le crédit RED Clause**

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

### **d Le crédit documentaire adossé ou back to back**

C'est un second crédit documentaire donné par la banque et dont le donneur d'ordre est bénéficiaire d'un crédit documentaire initial, et ce pour permettre la réalisation de la transaction. Le vendeur, en tant que bénéficiaire du premier crédit, l'offre à la banque notificatrice en « garantie » de l'émission du second crédit. En qualité de donneur d'ordre pour ce second crédit, il est responsable vis-à-vis de cette banque du remboursement des paiements, qu'il soit lui-même réglé ou non, dans le cas du premier crédit.

## **2.3. Les modes de paiement du crédit documentaire**

**a Paiement à vue :** Le crédit est payable au bénéficiaire dès présentation des documents requis à la banque réalisatrice : le bénéficiaire remet les documents à la banque notificatrice. Après avoir vérifié la conformité des documents, la banque notificatrice effectue le paiement au bénéficiaire et envoie ces derniers à la banque émettrice par courrier rapide ; elle obtient de cette dernière le remboursement de son décaissement.

**b Paiement par acceptation :** le vendeur remet les documents à la banque notificatrice accompagnés d'une traite. Une fois la vérification faite et si il y a conformité, la traite est acceptée puis retournée au vendeur. La banque notificatrice remet alors les documents à la banque émettrice, en lui indiquant la date d'échéance de la traite pour pouvoir obtenir un remboursement à cette date.

**c Paiement différé :** La banque confirmatrice s'engage par écrit, à payer le bénéficiaire dans le délai fixé par le crédit documentaire contre présentation de documents conformes. Aucune traite n'est demandée.

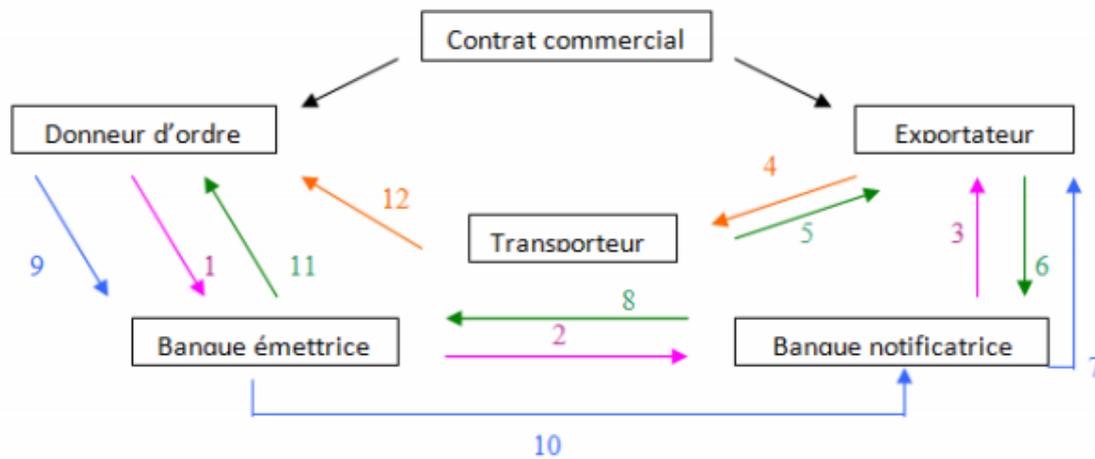


**d Paiement par négociation :** La banque notificatrice ou désignée, règle à l'avance (fait un escompte) la valeur des documents, soit sous déduction d'agios, soit par engagement de paiement à une échéance correspondant à la date où le paiement sera effectué par la banque émettrice. Les documents sont accompagnés d'une traite tirée sur la banque émettrice par le bénéficiaire.

#### 2.4. Déroulement et mécanisme de crédit documentaire

Le schéma suivant montre les différentes étapes par lesquelles passe le déroulement du crédit documentaire :

Figure 1 : Mécanisme de crédit documentaire



##### I. Instruction d'ouverture du crédit documentaire

L'acheteur et le vendeur se sont mis d'accord sur le contrat de vente/achat de marchandises ou de prestations de services.

Le crédit documentaire a été choisi d'un commun accord, l'acheteur donne ses instructions d'ouverture à sa banque, la banque émettrice.

Des formulaires préimprimés, généralement inspirés par le système de codification SWIFT, sont mis à la disposition des acheteurs.



## **2. Ouverture du crédit documentaire**

La banque émettrice ouvre (émet) le crédit documentaire par l'intermédiaire de sa banque correspondante dans le pays du vendeur (banque notificatrice).

## **3. Notification du crédit documentaire**

La banque notificatrice notifie l'ouverture du crédit au bénéficiaire et y ajoute (éventuellement) sa confirmation. Dans ce cas, elle s'engage à payer le vendeur si les documents sont présentés conformes dans les délais impartis (la banque notificatrice peut refuser d'ajouter sa confirmation, elle doit en prévenir sans délai la banque émettrice le cas échéant).

## **4. Expédition des marchandises**

En respectant les conditions et la date limite d'expédition stipulées dans le crédit, le vendeur (l'exportateur) procède à l'expédition des marchandises selon le mode de transport et l'incoterm prévu au contrat, et mentionné dans le crédit.

## **5. Délivrance du document de transport**

Dès la prise en charge des marchandises, le transporteur remet au vendeur le titre de transport : connaissement, lettre de transport aérien, lettre de voiture, etc....

## **6. Présentation des documents**

Le bénéficiaire collecte les documents requis par le crédit documentaire et les présente, en respectant les délais impartis, aux guichets de la banque notificatrice et/ou confirmatrice.

## **7. Paiement au bénéficiaire**

Si les documents présentent l'apparence de conformité avec les termes et conditions du crédit, et les délais sont respectés, la banque confirmatrice paie la valeur des documents (dans le cas d'un paiement à vue) en y déduisant ses frais.

## **8. Transmission des documents à la banque émettrice**

La banque notificatrice et/ou confirmatrice envoie les documents à la banque émettrice, par courrier rapide en deux lots séparés afin d'éviter les pertes de documents.



## **9. Débit du compte du donneur d'ordre effectué par la banque étrangère à son client**

La banque émettrice débite le compte de son client du même montant que le crédit en y ajoutant ses frais.

## **10. Remboursement à la banque notificatrice**

La banque notificatrice se remboursera comme indiqué dans le crédit documentaire (en débitant le compte de la banque émettrice domicilié chez elle ou dans une autre banque, dite banque de remboursement).

## **11. Levée des documents (côté acheteur)**

La banque émettrice accepte les documents et les tient à la disposition de son client (le donneur d'ordre).

## **12. Remise des marchandises**

Dans le cas d'une expédition maritime, l'acheteur (le donneur d'ordre) en possession du connaissance original à son ordre, est en droit de réclamer les marchandises auprès du dépositaire des marchandises au port d'arrivée.

Les marchandises sont remises au porteur du connaissance (titre de propriété) donc l'acheteur (ou son mandataire). Les documents lui ont été restitués par le canal bancaire, il peut donc procéder au dédouanement des marchandises et en prendre possession.

Le crédit documentaire a donc permis à l'exportateur (le bénéficiaire) de se faire payer le montant des marchandises expédiées. En contrepartie, l'importateur (le donneur d'ordre) reçoit, dans des délais stricts, des marchandises conformes aux conditions stipulées dans le crédit (sauf en cas d'irrégularités ou fraude).



## Conclusion

Dans le contexte d'incertitude dans lequel se déroule les échanges commerciaux, les exportateurs sont à la recherche de nouveaux repères de sécurisation pour leurs transactions, les acheteurs quant à eux ont dû renforcer leur vigilance sur la qualité de l'exécution des marchés rendus de plus en plus complexes du fait de la globalisation.

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

**CHAPITRE III : DEMARCHE  
D'ELABORATION DE LA  
CARTOGRAPHIE DES RISQUES  
OPERATIONNELS**



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

### Introduction

La maîtrise des risques opérationnels dans le domaine bancaire est aujourd'hui à la fois assez spécifique et complexe, les facteurs aléatoires et incertains inhérents au risque opérationnel le rendent très difficile à évaluer.

Alors ces derniers temps les banques cherchent de plus en plus à orienter leurs travaux vers la mise en œuvre d'une démarche formalisée de maîtrise du risque opérationnel, et ce pour se couvrir contre d'éventuels désastres causés par ce risque. A cet effet, de nombreux textes ont été élaborés, notamment un texte du Comité de Bâle présentant la cartographie des risques comme une bonne pratique pour le management et la surveillance des risques opérationnels, elle constitue un outil d'aide à la décision pour les responsables, comme elle s'inscrit dans le dispositif de gouvernance des risques.

Ce présent chapitre est réparti en deux sections, la première aura pour but de mettre en exergue la définition de la cartographie des risques et dans la deuxième nous allons présenter la démarche d'élaboration de la cartographie des risques.



## Section 1 : La définition de la cartographie des risques opérationnels<sup>12</sup>

La cartographie des risques est en pleine expansion dans l'industrie bancaire, elle est l'un des instruments de gestion des risques bancaires. Alors les praticiens ont lui donné diverses définitions qui tournent autour du même objectif, parmi lesquelles :

### 1.1. Définition de la cartographie des risques

- ✓ La cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (fréquence et/ou gravité la plus élevée) et les moins significatifs (fréquence et/ou gravité la plus faible).
- ✓ La cartographie des risques 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.
- ✓ La cartographie est un outil de gestion des risques par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entité. Elle permet aux dirigeants de s'appesantir sur les risques les plus critiques et de les traiter en priorité.

### 1.2. Les caractéristiques de la cartographie des risques

Parmi les caractéristiques de la cartographie des risques, on trouve :

#### a. Un outil de gestion des risques

la cartographie des risques guide l'entreprise à l'amélioration des contrôles internes existants et la mise en œuvre de nouveaux contrôles et de plans d'action susceptibles de lui permettre une maîtrise des risques inhérents à ses activités. En effet elle est un appui à la gestion des activités et du fonctionnement de l'organisation, même on peut aller plus loin en la qualifiant de première étape d'un ERM (Enterprise Risk Management) ou de première phase de processus de gestion des risques pour une entreprise ne disposant pas d'ERM formalisé.

---

<sup>12</sup> DE MARESCHAL, Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, Edition Afnor, Paris.



#### **b. outil d'allocation optimale de ressources**

La cartographie des risques permet d'éviter le gaspillage de ressources par une répartition optimale des ressources en fonction de la priorité des activités et de leur profil de risques.

#### **c. Un outil de communication**

La cartographie des risques est à la fois un moyen de communication et d'information des responsables qui y adaptent le management de leurs activités et surtout de la direction générale. Elle permet à cette dernière, avec l'aide des Risk Managers, l'élaboration d'une politique de risques s'imposant à toute l'organisation.

### **1.3. Les Objectifs de la cartographie des risques**

La cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation, elle permet d'atteindre plusieurs objectifs :

- a.** Evaluer, dénombrer et classer les risques de l'organisation ;
- b.** Mener le plan d'audit interne pour dévoiler les processus qui présentent des risques majeurs;
- c.** permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
  - Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
  - Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

### **1.4. Les avantages de la cartographie des risques**

#### **a. Le pilotage des risques**

La cartographie des risques est l'un des outils utilisés par les établissements financiers pour identifier et évaluer leurs risques opérationnels. Ce processus est essentiel à une démarche efficace de pilotage des risques – à condition qu'il soit mené avec rigueur et continuité-, car c'est la première étape évidente, mais fondamentale, elle permet de connaître



et d'évaluer l'exposition au risque opérationnel selon des critères homogènes et comparables sur l'ensemble du périmètre et des activités.

### **b. Le dispositif de contrôle interne**

Selon les saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel publiées par le comité de Bâle, la culture du contrôle interne est un élément essentiel d'un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels. L'identification de ces derniers doit être complétée par une analyse des contrôles permettant en principe de réduire le niveau d'exposition au risque, la pertinence de ces contrôles est dans la qualité de leurs effets sur la probabilité et l'impact.

Les risques opérationnels et les contrôles associés apparaissent comme deux éléments indissociables. Si la cartographie des risques permet de connaître et d'évaluer, la cartographie des contrôles permet de maîtriser et piloter.

### **c. Le pilotage des processus**

La cartographie des risques a pour objectif l'identification des faiblesses par unité organisationnelle, par métier, par fonction, ou par chaîne d'opération, une connaissance des processus est indispensable à la détermination et au déploiement des plans d'actions visant à réduire l'exposition au risque opérationnel.

## **1.5. Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques**

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un exercice d'introspection qui contraint chaque service, qui contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à s'interroger sur le niveau de risque qu'il fait courir à l'organisation. La réalisation de l'exercice va donc se heurter à plusieurs obstacles :

- Le langage commun à établir, la compréhension des concepts relatifs au risque opérationnel se sont heurtés pendant de nombreuses années à l'absence de définitions et de référentiels clairs. À cet égard, les normes édictées par le Comité de Bâle (définition, types de risque, lignes métiers...), constituent dorénavant le socle commun indispensable au développement des méthodologies et surtout à la compréhension partagée des concepts et des diverses cartographies.



- La surcharge de travail que peut constituer cet exercice de la part d'opérationnels déjà fortement sollicités par leurs tâches quotidiennes. La description synthétique des processus, l'identification des risques et enfin leur évaluation sont un exercice indéniablement chronophage et souvent éloigné des préoccupations quotidiennes des opérationnels mis à contribution.
- L'absence de perception de l'intérêt que Les contributeurs pourront tirer de la réalisation de la cartographie. Dans la mesure où la cartographie conduira indéniablement à mettre en évidence des faiblesses ou des déficiences dans le dispositif de contrôle interne, elle pourra être davantage perçue comme l'instrument qui révélera les propres imperfections du service ou du département à la direction générale et, par suite, mettra en évidence les carences des employés aux yeux du vérificateur.
- La mise en œuvre d'une cartographie des risques au sein d'établissements d'envergure imposera de tenir compte des spécificités régionales ou de particularités de certains métiers. L'hétérogénéité et la multiplicité du risque opérationnel fait de la cartographie des risques un exercice complexe. Assurer l'exhaustivité de la collecte des éléments, la pertinence de la nature et de la gravité des risques au regard de l'environnement spécifique de chaque métier ou fonction ou encore l'homogénéité des évaluations, sont autant de difficultés auxquelles sont confrontées les banques.
- La nature des données des risques opérationnels. En effet, l'évaluation des sources des risques opérationnels, donc l'estimation de l'exposition potentielle à des événements futurs et incertains, requiert un recueil de données très vastes souvent diversifiées en termes d'origine et rattachées à des domaines d'expertise différents. En outre, les données peuvent être indisponibles ou chères, ce qui oblige l'organisation à revoir l'analyse afin de parvenir au meilleur compromis entre le coût des données et l'efficacité de la gestion du risque opérationnel.



## Section 2 : La démarche d'élaboration de la cartographie des risques<sup>13</sup>

La conception d'une cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches suivant de différentes approches. Alors le choix du type de cartographie est directement lié au choix du type de risque étudié, cependant deux grandes options sont possibles :

- Etudier l'ensemble des risques grevant l'organisation, donc il s'agit de réaliser une cartographie globale.
- Etudier un risque spécifique lié à un domaine particulier, donc la réalisation d'une cartographie thématique.

### 2.1. Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques

Parmi les approches les plus connues on trouve ; le Bottom-Up, le Top-Down, l'approche combinée, l'approche par le Benchmarking.

#### 2.1.1. Le Bottom-Up

Il s'agit d'effectuer une remontée des risques identifiés par les personnes les plus proches possibles de l'activité, donc du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. L'identification des risques est effectuée de manière relativement libre, et généralement par l'intermédiaire d'interviews. Elle est souvent utilisée pour une démarche de cartographie globale.

#### 2.1.2. Le Top-Down

L'identification du risque s'effectue de manière fermée par le concepteur de la cartographie c'est-à-dire au moyen d'un questionnaire de type QCM (Question à Choix Multiples). C'est un processus qui lui permet de descendre chercher l'information, au lieu que l'information monte vers les personnes chargées de l'établissement de la cartographie.

#### 2.1.3. L'approche combinée

Dans cette approche la première et la deuxième deviennent complémentaires pour assurer une maîtrise pragmatique des risques opérationnels et permet au management de confier la responsabilité du contrôle interne aux opérationnels en leur demandant d'évaluer la

---

<sup>13</sup> DE MARESCHAL, Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, Edition Afnor, Paris.



qualité des contrôles qui sont mis en place. Selon cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. En effet, à un niveau trop synthétique, il est difficile de comprendre et corriger le risque réel, mais à l'inverse, un niveau trop détaillé suppose d'investir des ressources significatives pour obtenir des informations parfois difficilement exploitables.

#### **2.1.4. L'approche par le Benchmarking**

C'est la méthode qui 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 des cartographie des risques bien élaborées. Cela permet d'avoir une idée générale des risques les plus significatifs et comprendre la meilleure façon de les prendre en compte.

### **2.2. Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques**

La cartographie des risques constitue de plus en plus pour les entreprises un instrument précieux de gestion. Cependant son élaboration pose la question de comment l'élaborer. La réponse à cette question dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion. Alors il existe plusieurs méthodes d'élaboration de la cartographie présentées par différents auteurs qui ont essayé d'apporter des approches plus objectives parmi lesquelles :



Tableau 2 : Méthodes d'élaboration de la cartographie

Auteurs / Phases	Etapes	Mareau (2002:138)	IFACI (2006:19)	Bernard&Al (2008:15)	Renard (2008:142)	Jimenez&Al (2008:64)	Maders&Al (2009 :52)	KPMG (2010:06)
Préparation	Conception et mise en place de la démarche			X	X	X	X	
Réalisation	Identification des risques	X	X	X	X	X	X	X
	Évaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X
	Hierarchisation des risques	X	X	X	X	X	X	
	Appréciation du dispositif de maitrise des risques	X		X		X	X	
	Matrice des risques	X	X	X	X	X	X	
Actions	Définition et mise en place des plans d'actions	X	X	X		X	X	X
Reporting	Reporting sur les risques résiduels	X				X	X	
Suivi	Vérification de l'efficacité des plans d'actions	X		X		X	X	X
Actualisation	Mise à jour de la cartographie des risques			X		X	X	X

Source : les auteurs cités dans le tableau de synthèse.

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur les différentes phases et étapes d'élaboration de la cartographie à savoir :

- La préparation
- La réalisation,
- L'action,



- Le reporting,
- Le suivi-évaluation
- L'actualisation.

### 2.2.1. La phase de préparation

Cette phase fait appel à la prise de connaissance générale de l'entité à travers l'analyse de l'entreprise en termes de choix stratégiques, de son organisation, de son système d'information et de ses activités. Ce travail est complété par la conception d'une nomenclature des risques. C'est une étape qui ne fait pas partie de la mission d'audit, mais demeure non négligeable pour le reste de la mission de conception de la cartographie. La phase de préparation exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage.

### 2.2.2. La phase de réalisation

Cette phase constitue en réalité l'essentiel de la mission d'élaboration de la cartographie. L'identification des risques, l'évaluation du dispositif de maîtrise et d'évaluation des risques, la hiérarchisation et la matrice des risques en sont les principales étapes. Mais l'étape la plus déterminante reste celle de l'identification des risques, car d'elle dépend le reste du travail.

#### 2.2.2.1. L'identification des risques

Cette phase est une opération délicate, car elle décrit les différents événements qui génèrent des risques pour l'entité. Sa réussite dépend des méthodes et des outils utilisés.

##### a. Les méthodes d'identification des risques

- **L'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** : il s'agit ici de recenser au sein de l'entreprise tous les risques qui affectent les actifs intangibles tels que : le savoir, les relations, les logiciels, le système d'information générale, l'image.
- **L'identification basée sur l'atteinte des objectifs** : ce type de risque, s'il n'est pas identifié et mis sous contrôle, porte inévitablement atteinte à la réalisation des objectifs. Les entreprises qui ont des objectifs stratégiques doivent s'en prémunir sous peine d'annuler leurs plans de développement à long terme.
- **L'identification basée sur les check-lists** : il s'agit d'identifier les risques opérationnels à partir d'un répertoire de risques préétabli. Ces risques sont ensuite analysés pour être



rattachés aux processus de l'entité. Cette technique connaît des limites, car cette liste relève beaucoup plus du général.

- **L'identification par analyse historique** : Cette méthode vise à faire l'inventaire des risques opérationnels qui se sont matérialisés antérieurement à l'établissement de la cartographie en cours d'élaboration. Cette méthode n'est pas conseillée, car les risques identifiés peuvent ne pas être d'actualité. En effet, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité qui y a donné naissance.
- **L'identification basée sur l'analyse de l'environnement** : L'entreprise dans son activité s'expose à son environnement externe et interne. La difficulté ici est que l'environnement externe caractérisé, entre autres, par le secteur d'activités de l'entreprise est en perpétuel changement. Ainsi, les risques qui en découlent peuvent masquer ceux liés à l'environnement interne de l'entreprise. L'identification des risques par cette technique n'est pas réaliste.
- **L'identification par analyse des activités** : dans cette méthode l'identification des risques se fait à partir des activités de l'entreprise. elle permet de faire un inventaire exhaustif des risques. En effet, elle est basée sur les processus en vigueur dans l'entreprise et les meilleures pratiques d'identification des risques.

#### **b. Les outils d'identification des risques**

Ces outils on peut les regrouper dans les catégories suivantes :

- **Les outils d'interrogation** : il s'agit ici d'identifier les risques en utilisant les outils tels les sondages statistiques, les interviews, les outils informatiques, les vérifications, les analyses et les rapprochements divers.
- **Les outils de description** : ici les risques sont identifiés à l'aide de l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, le diagramme de circulation.

#### **2.2.2.2. L'évaluation des risques**

L'évaluation des risques d'une entreprise permet d'identifier et de prendre en compte les conséquences des risques significatifs au niveau de l'entité et au niveau de ses activités. En d'autres termes, en raison des difficultés éprouvées pour les évaluer, les risques peuvent être décrits comme étant « rare », « peu fréquent », « fréquent » ou « très fréquent » pour la fréquence, « faible », « moyen », « fort » ou « majeur » pour la gravité.



Un risque se caractérise par deux grandeurs :

- Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence ;
- Ses effets, ou gravité.

### Evaluation du risque brut

Risque brut = Fréquence x Gravité

La fréquence et la gravité du risque se mesurent par des échelles. Nous proposons, à titre illustratif, deux échelles de fréquence et de gravité :

**Tableau 3 : L'échelle de la fréquence**

Impact	Valeur	Echelle
Rare	1	Rare - moins d'une fois par an
Peu fréquent	2	Peu fréquent - quelques fois par an (entre 1 et 15 fois par an)
Fréquent	3	Fréquent - quelques fois par mois (entre 1 et 15 fois par mois)
Très fréquent	4	Très fréquent - quelques fois par semaine (entre 51 et 350 fois par an)

**Tableau 4 : L'échelle de la gravité**

Impact	Valeur	Echelle
Majeur	4	Niveau 4 - Perte > 5 MDZD
Fort	3	Niveau 3 - 1 MDZD < Perte < 5 MDZD
Moyen	2	Niveau 2 - 0,1 MDZD < Perte < 1 MDZD
Faible	1	Niveau 1 - Perte =< 0,1 MDZD

Mais de plus en plus, d'autres dimensions du risque sont prises en compte dans l'évaluation du risque ; il s'agit :

- Du timing du risque ou le moment de survenance du risque ;
- De la durée des conséquences.



## Evaluation du dispositif de maîtrise des risques (DMR)

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques existant est basée sur l'étude des dispositions organisationnelles ainsi que de contrôle interne. Nous proposons ci-dessus une échelle d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques :

**Tableau 5 : Echelle d'évaluation du DMR**

Valeur	Cotation	Appréciation
4	Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut et il est convenablement exécuté
3	Suffisant	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut, mais il n'est pas systématiquement exécuté et/ou mal exécuté
2	Peu suffisant	Le DMR réduit moyennement le risque brut
1	Insuffisant	Le DMR est inexistant ou totalement inefficace

## Evaluation du risque net

Le risque net supporté par la banque sera évaluer en fonction du risque brut et du dispositif de maîtrise des risques, il est important d'inventorier les mesures existantes qui connaîtront un impact réducteur et d'apprécier la mesure de cette réduction. Pour cela, il s'agit d'identifier tous les éléments concourant à la maîtrise des risques à savoir les dispositions organisationnelles et le dispositif de contrôle interne mis en place.

Risque net = Risque brut - DMR

### 2.2.2.3. La hiérarchisation des risques

Hiérarchiser les risques consiste à les classer par ordre d'importance afin de faciliter leur traitement. Cette étape permet de dégager une liste précise de risques en fonction du degré de criticité de chaque risque.

La hiérarchisation des risques s'effectuera suivant la valeur des paramètres d'évaluation. Trois cas pourront se présenter :

- Fréquence et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur. Il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;
- Survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur. Il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise ;



- Les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, le risque est qualifié d'intermédiaire. Il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs.

#### 2.2.2.4. La matrice des risques

Il s'agit ici de placer les risques dans une carte en tenant compte du duo niveau d'exposition, de gravité : c'est la formalisation des risques. Les notes attribuées aux niveaux d'exposition et de gravité permettent de définir un niveau de risque :

- Niveau de risque = niveau d'exposition x niveau de gravité.

#### 2.2.3. La phase d'actions

L'objectif du plan d'actions est de mettre, à terme, l'ensemble des risques sous contrôle grâce à la mise en place de nouvelles politiques et procédures, de traitement des risques et de communication et information.

##### a. Le traitement des risques

Le traitement des risques est réalisé par différentes méthodes selon les caractéristiques de risques auquel l'entreprise est confrontée. Nous distinguons :

- l'acceptation : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence et son impact ;
- le partage : est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une société d'assurance en vue de se partager les charges afférentes au risques, et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties ;
- l'évitement : cesser les activités à l'origine du risque ;
- la réduction ou la diminution du poids du risque. Elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectives pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait.



## **b. Communication et Information**

Lorsque les mesures sont identifiées pour la gestion des risques, elles doivent être communiquées aux employés à temps afin de recueillir leur point de vue pour rendre efficaces ces mesures. Un système d'information performant doit être mis en place pour l'élaboration de programmes opérationnels, financiers et de conformité connexes.

### **2.2.4. La phase de reporting**

Lors de cette étape, on s'assure que les opérationnels ont compris et appliqué les nouvelles dispositions. On procède aux diverses corrections d'interprétations et d'exécutions, tout en tenant compte de leur remarque pour améliorer la performance et l'efficacité de ces mesures.

### **2.2.5. La phase de suivi-évaluation**

Le suivi se traduit par la mise en place efficace des politiques de gestion de risques dans une démarche dynamique d'ensemble pour le bon fonctionnement de la culture organisationnelle. Chaque acteur doit se considérer en position de gestionnaire de risque et être responsable de ses actions.

### **2.2.6. La phase d'actualisation**

Il s'agit d'un processus dynamique dont la démarche s'appuie sur la révision et l'adaptation en fonction de nouvelles exigences face à la désuétude des composantes, et dans un contexte d'amélioration continue. La cartographie des risques n'est donc pas un outil figé, car elle varie en fonction des changements intervenus au niveau de l'environnement extérieur tels les changements climatiques, les nouvelles législations, les nouvelles règles du commerce international...



## Conclusion

La cartographie des risques est un outil en continuelle évolution, tant sur la méthodologie mise en œuvre que sur les usages ou sur le spectre de couverture fonctionnelle. 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.

La cartographie des risques n'est qu'une étape vers l'atteinte des objectifs, car son apport à une meilleure gestion de l'entreprise nécessite la mise en place d'un plan d'actions dont l'exécution doit être soigneusement suivie et faire régulièrement l'objet de reporting aux fins de prises de décisions appropriées par les dirigeants.

**CHAPITRE IV : ELABORATION  
DE LA CARTOGRAPHIE DES  
RISQUES OPERATIONNELS  
LIES AU PROCESSUS DU  
CREDIT DOCUMENTAIRE A  
L'IMPORT**



## Chapitre IV : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire à l'import

### Introduction

Après s'être largement étalé sur les aspects théoriques du risque opérationnel, du commerce extérieur et de la cartographie des risques, il convient de s'intéresser à la pratique, car « le fondement de la théorie c'est la pratique ».

Il sera, donc, question de présenter, dans la première section, la BADR au titre de notre entreprise de parrainage et la direction où nous avons été affectés à savoir la Direction Des Risques (DDR) créée en 2016, cette dernière est chargée d'élaborer et d'actualiser la cartographie des risques opérationnels. Ensuite nous allons décrire l'acheminement du crédit documentaire à l'importation au sein de notre banque.

Dans la deuxième section, nous nous intéressons à l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de crédit documentaire à l'importation. Au regard de la description des activités du processus de Crédoc à l'import, nous sommes tentés de dire que des risques opérationnels sont possibles. Selon notre méthodologie de travail, nous allons, dans cette présente section, identifier, évaluer et hiérarchiser les risques opérationnels liés au processus de Crédoc à l'import. Cela nous permettra de formaliser ces risques dans une matrice et d'élaborer un plan d'action pour la bonne maîtrise de ces risques, en dernier nous allons suggérer des recommandations pour une meilleure amélioration du système de traitement de crédit documentaire.



## Section 1 : Présentation de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR)

### 1.1. Présentation de la BADR<sup>14</sup>

#### 1.1.2. Cadre historique et évolution

La banque de l'agriculture et de développement rural est une institution financière nationale créée par le décret n°82-106 du 13 mars 1982, la BADR est une société par actions au capital social initial de 22.000.000.000 DA qu'a été augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 DA en 1999, son siège social se situe au boulevard Colonel AMIROUCHE – Alger, elle est chargée de fournir aux entreprises publiques et privées économiques, conseil et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition et ce dans le respect de secret bancaire.

Constituée au départ, de 40 agences héritées de la Banque Nationale d'Algérie, son réseau avoisine aujourd'hui les 300 agences et 39 directions régionales, avec un effectif de 7000 cadres et employés actifs au sein des structures centrales, régionales et locales. En effet la BADR dispose du réseau le plus important de toutes les banques implantées en Algérie, tous statuts confondus.

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

#### ➤ **La première étape de 1982 à 1990 :**

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour l'objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaines dans le financement de l'agroalimentaire et de l'industrie mécanique agricole, cette spécialisation s'inscrivant dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

#### ➤ **La deuxième étape de 1990 à 1999 :**

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, ces dernières se sont orientées vers PME/PMI de différents secteurs d'activités, tout en restant un partenaire stratégique de son secteur initial. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction

---

<sup>14</sup> Organigramme de la BADR annexe N°1



des technologies informatiques « SWIFT » et « SYBU » pour les opérations bancaires. L'utilisation de la carte BADR et la carte interbancaire. Ainsi que l'introduction du télétraitement pour faire les opérations bancaires en même temps.

➤ **La troisième étape de 2000 à nos jours :**

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

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

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

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

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

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

L'action de la BADR, dans le financement du développement, est orientée vers le financement des activités suivantes :

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



- Transport, Entreposage et Manutention.

### 1.3. Les objectifs de la BADR

A travers ses objectifs la BADR améliore continuellement la qualité de ses services et des relations avec sa clientèle, cela lui permettra d'être la plus grande banque avec une plus grande rentabilité.

Ces objectifs se réaliseront grâce à :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles ;
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises ;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;
- L'extension et le redéploiement de son réseau ;
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

### 1.4. Présentation de la Direction Des Risques (DDR 165)<sup>15</sup>

La DDR créée par la décision réglementaire N°16-04 le 22 juin 2016, placée sous l'autorité du directeur adjoint chargé du contrôle permanent (DGA/CP) et dirigé par un directeur central, elle est divisée en trois sous-directions à savoir :

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

#### 1.4.1. Missions générales et activités

- Etablir les procédures de travail relatives aux différents risques ;
- Assurer la bonne application de la politique de gestion des risques et des procédures ;
- Superviser l'animation du processus de maîtrise des risques de crédit, risques financiers et risques opérationnels ;
- Piloter la performance des processus de maîtrise des risques ;

---

<sup>15</sup> Organigramme de la DDR annexe N°2



- Assurer et veiller à la mise à jour périodique des hypothèses du modèle de liquidité ;
- Valider les recommandations et les plans d'action proposés par les sous-directions : risque de crédit, risque financier et risque opérationnels ;
- Estimer la vulnérabilité de la banque et de ses performances financières en utilisant les stress tests ;
- Mener toute étude relative aux risques commandée par les organes de la banque ;
- Préparer et rédiger les différents rapports et reportings relatifs aux risques ;
- Examiner et approuver le rapport sur les risques avant de le soumettre au Comité de contrôle permanent des risques et de la conformité ;
- Participer aux travaux du Comité sur la maîtrise des risques, dont la composition les missions générales et les activités, seront définies ultérieurement ;
- Mettre toute documentation relative à la gestion des risques à la disposition du comité de contrôle permanent, des risques et de la conformité, qui sera créé par une DR qui fixera sa composition et ses prérogatives.

#### **1.4.2. Missions générales et activités de la sous-direction Risques Opérationnels**

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



## 1.5. Présentation des différentes étapes de processus du crédit documentaire à l'importation

Dans le deuxième chapitre, nous avons largement expliqué le déroulement de crédit documentaire au niveau général, mais son acheminement diffère d'une banque à une autre vue son organisation. De ce fait, pour bien comprendre le mécanisme du crédoc au sein de notre banque nous allons relater les principales étapes de son déroulement au niveau de l'agence et au niveau de la DGA/OI<sup>16</sup>.

### ❖ Au niveau de l'agence

Après la conclusion du contrat commercial, l'importateur demande à notre banque d'ouvrir une lettre de crédit documentaire en faveur de l'exportateur. Le client doit remplir la demande de domiciliation et la demande d'ouverture du crédit documentaire contenant dix-sept clauses (nom de l'agence bancaire de domiciliation, les coordonnées de donneur d'ordre et de bénéficiaire (nom, adresse complète, téléphone, fax et boîte e-mail et le montant et devise (en chiffres et en lettres)...)). Une fois ces demandes renseignées avec soin par le client, il les remet en joignant la facture pro forma ou contrat au chargé de clientèle. Ce dernier va vérifier si, le client dispose de la surface financière devant couvrir son opération (solvabilité du client sur le système), si le client ne figure pas sur les différentes listes des interdictions (la liste des interdictions de domiciliation bancaire, la liste des produits prohibés et la liste des opérations dispensées de la domiciliation bancaire). Il va vérifier aussi si les documents servants de base à la domiciliation sont conformes à la réglementation en vigueur (facture, contrat, bon de cession ou autres documents justifiants tenant lieu...), inclus toutes les indications parties au contrat, ainsi que la nature de l'opération commerciale et l'existence de tout autre document réglementaire exigible avant l'ouverture du crédoc (les autorisations d'importation de certains produits, délivrées par les Ministères concernés (Santé, Agriculture, des sports, etc.)).

Le chargé de clientèle après s'être assuré que le dossier est régulier et complet procède à la domiciliation, il appose le cachet de domiciliation sur la facture pro forma et attribue un numéro d'ordre chronologique récupéré du système informatique après saisie, lequel doit être porté sur la chemise de l'ouverture du Credoc, il prélève les frais de domiciliation sur le système d'information et il bloque la provision en garantie retenue (PREG).

---

<sup>16</sup> Direction Générale Adjointe des Opérations Internationales



Une fois le crédit documentaire est ouvert le chargé clientèle scanne les documents et les envoie à la DGA/OI, la gestion du dossier reste encore à entreprendre. Cette phase intervient entre le moment de l'ouverture et la date de réalisation ou d'annulation. Pendant cette période, l'agence pourrait procéder à d'éventuelles modifications des conditions de crédit. Ces modifications peuvent concerner la durée, la raison sociale de l'établissement, une augmentation du montant de crédit...

A la réception des documents, notre banque procède à leur vérification, dans notre cas c'est au niveau de la DGA/OI. Après le transfert du montant par celle-ci envoie les documents à l'agence pour les remettre au client contre une décharge signée par ce dernier.

Dans le cas de documents non conformes, la banque se réserve le droit de rejeter les documents présentés ou de contacter son client pour d'éventuelles modifications. S'il accepte les documents, il doit émettre une levée des réserves au niveau de l'agence.

Avant l'apurement le chargé clientèle procède à l'inventaire de dossier de domiciliation qui doit être assuré d'une manière constante, et ce préalablement aux dates butoirs d'envoi des déclarations au contrôle des changes. Ce contrôle doit toucher les pièces suivantes, essentielles à l'apurement :

- les copies des documents d'expédition (connaissance, LTA) ou autre document reconnu comme tel ;
- Les copies des factures définitives ;
- Le contrat commercial ;
- Le document douanier exemplaire «BANQUE», à réclamer en cas de défaut, au bureau des douanes concerné avec copie à la direction générale de cette institution, ou le document admis comme équivalent ;
- Attestation de service fait, pour les dossiers d'importation et services ;
- La ou les formules statistiques dûment annotées ;
- Le message Swift relatif au transfert des fonds vers l'étranger ;
- Les éventuelles autorisations administratives (visa technique ou autre) si exigibles ;

L'apurement étant le dernier acte de domiciliation, il est donc impératif de l'exécuter correctement et d'en assurer le contrôle préalablement aux dates des déclarations statistiques au contrôle des changes.



Les dossiers ainsi que les autres documents justificatifs doivent être conservés dans les archives de la banque pendant cinq ans à partir de la date de leur apurement.

#### ❖ Au niveau de la DGA/OI

Une fois que le dossier du crédit documentaire scanné et envoyé à la DGA/OI, où le service crédoc s'occupe du tirage de dossier et son contrôle, l'agence n'a plus accès au dossier et ne pourra plus le traiter. Le service crédoc attribue pour chaque crédoc ouvert au niveau de toutes les agences de la BADR sur tout le territoire national des références, cette référence sert à faire la différence entre un crédit documentaire avec un autre.

Après l'attribution de références, les crédits documentaires sont présentés au comité de crédit qui regroupe :

- Le directeur de la DGA/OI ;
- Le chef de département crédit documentaire ;
- Le chef de service.

Ces derniers ont pour mission d'attribuer le nom du correspondant (peut être la banque notificatrice) étranger chez qui le crédit documentaire doit être ouvert.

Pour l'ouverture au niveau du service crédoc, l'agent procède à la saisie de SWIFT MT700 puis l'envoyer à la banque du fournisseur et envoyer aussi automatique un avis de débit des frais de SWIFT à l'agence.

Dès que la banque notificatrice reçoit MT700 va envoyer un accusé de réception SWIFT MT730 à la DGA/OI. Lorsque le vendeur reçoit la notification du crédit, il procède à l'expédition de la marchandise et remet les documents requis à la banque notificatrice. Cette dernière procède à la vérification de la conformité des documents qu'elle va adresser à notre banque et règle le bénéficiaire.

Notons que le crédoc peut être modifié, mais avec l'accord de toutes les parties prenantes, le client à travers l'agence demande à notre banque de procéder aux modifications en envoyant le SWIFT MT707 à la banque notificatrice.

Après réception des documents de réalisation par DHL au niveau du service crédoc, l'agent procède à l'enregistrement des documents reçus du correspondant sur le registre où sont marquées leurs dates d'arrivée et dates d'envoi à l'agence, il procède aussi au traitement et



à la vérification des documents en confrontant la demande du client et les documents reçus pendant une durée qui ne dépasse pas cinq jours, les documents envoyés peuvent se présenter en quatre situations :

1. Documents conformes au niveau de la banque notificatrice et au niveau de la banque émettrice :

La banque notificatrice envoie les documents conformes avec un appel de fonds SWIFT MT754 avec une date de valeur à la banque émettrice qui constate que les documents sont conformes. Alors, la banque émettrice émet l'autorisation de remboursement SWIFT MT740 ou l'exécution des virements SWIFT MT202 pour débiter son compte par la banque notificatrice.

2. Documents conformes au niveau de la banque notificatrice, mais la banque émettrice constate des réserves :

La banque notificatrice envoie les documents conformes avec un appel de fonds SWIFT MT754 avec une date de valeur à la banque émettrice qui constate des réserves, cette dernière envoie un avis de refus SWIFT MT734 à la banque notificatrice et elle notifie en même temps son client des anomalies constatées, si le client accepte ces anomalies il émet une levée des réserves, la banque émettrice de son côté envoie une autorisation de paiement SWIFT MT732 (format libre MT799) avec une date de valeur pour débiter son compte par la banque du bénéficiaire.

3. Documents envoyés par la banque notificatrice sont non conformes :

La banque notificatrice envoie les documents d'emblée non conformes, mais sans l'appel de fonds à la banque émettrice qui va émettre un avis de refus SWIFT MT734 et notifie le client de la non-conformité des documents, s'il l'accepte les documents tels qu'ils sont présentés il émet une levée des réserves, alors la banque émettrice envoie l'autorisation de paiement SWIFT MT732 avec une date de valeur à la banque du bénéficiaire qui va procéder au débit de son compte.



**4. Documents pour acceptation ou négociation (la vérification est faite seulement par la banque émettrice) :**

La banque notificatrice envoie les documents sans les vérifier à la banque émettrice qui procède à leur vérification, si les documents sont conformes la procédure sera comme le premier cas, si les documents sont non conformes la procédure sera comme le troisième cas.

A la fin de traitement du crédoc au niveau de la DGA/OI, l'agent du service crédoc fait une photocopie des documents et établit un bordereau d'envoi regroupant tous les documents, il les envoie à l'agence, cette dernière remet les documents au client contre une décharge dument signée par ce dernier.



## Section 2 : La réalisation de la cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire

La BADR ne dispose pas d'une base de données historique des risques opérationnels survenus. Pour les évaluer, nous avons réalisé des entretiens avec les différents opérationnels intervenants dans le traitement de crédoc au niveau de l'agence 634 située à CHERAGA, nous avons aussi élaboré un questionnaire<sup>17</sup> portant sur des questions traitant les risques opérationnels qui peuvent survenir au niveau de l'agence et de la DGA/OI.

### 2.1. Préparation

Les entreprises ont leurs propres spécificités par rapport à leur mode d'organisation, système d'information et activités. Pour cela, cette étape est indispensable pour bien comprendre notre banque et surtout réaliser une cartographie des risques pertinente. En effet, nous avons exploité les différents documents internes de la banque et nous avons aussi effectué des entretiens avec les opérationnels intervenant dans l'organisation et la gestion du crédoc au sein de la BADR.

### 2.2. Planification

Cette phase se déroule comme suit :

- Identification des risques ;
- Évaluation des risques ;
- Hiérarchisation les risques ;
- Matrice des risques.

#### 2.2.1. Identification des risques

Cette étape conditionne l'efficacité des autres étapes. En effet, elle reflète l'efficacité de l'élaboration de la cartographie des risques. Elle consiste à répertorier les risques engendrés par l'activité du crédoc à la BADR.

Nous allons élaborer un tableau décrivant minutieusement les tâches du traitement du crédit documentaire et les risques y afférents.

---

<sup>17</sup> Annexe N°3



**Tableau 6 : Identification des risques**

	Tâches	N°	Risques	DMR
<b>Agence</b>	<b>1° RECEPTION DES DOCUMENTS NECESSAIRES POUR LA DOMICILIATION</b>			
	Réception de dossier de domiciliation	<b>R1</b>	Risque de recevoir le dossier incomplet	L'agent qui reçoit le dossier établit une liste de tous les documents reçus et vérifie la conformité de la signature avec le spécimen
		<b>R2</b>	Risque de non-vérification de la conformité et l'authenticité de dossier	
		<b>R3</b>	Risque de non-authenticité de la signature du client	
	Vérification de la situation financière et règlementaire du client	<b>R4</b>	Risque de non-vérification de la situation financière et règlementaire du client	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique
	Saisie de l'opération sur le système, attribution d'un numéro de domiciliation, et qui se matérialise par un avis de débit des commissions de domiciliation	<b>R5</b>	Risque de dysfonctionnement du système et engendrer un numéro de domiciliation erroné	Néant
	<b>2° L'OUVERTURE DU CREDIT DOCUMENTAIRE</b>			
	Ouverture du crédoc sur le système et créditer le compte de l'agence des commissions d'ouverture	<b>R6</b>	Risque d'ouvrir le crédoc sans que le titre d'importation ne soit domicilié	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique
	Crédit du compte de l'agence des commissions d'ouverture de crédoc	<b>R7</b>	Risques de non-prélèvement des commissions lors de l'ouverture de crédoc	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique
	Bloquer la provision en garantie retenue PREG à 103 %	<b>R8</b>	Risque de ne pas bloquer la provision PREG	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique



Agence	Etablissement d'un engagement attestant l'existence de la provision visé par le chef d'agence	<b>R9</b>	Risque d'absence du visa du chef d'agence	Vérification au niveau de la DGA/OI	
	Scanne de tous les documents du dossier et l'envoi à la DGA/OI	<b>R10</b>	Risque d'omission des documents lors de la numérisation et l'envoi à la DGA/OI	Deuxième vérification par une deuxième personne	
DGA/OI	Réception des dossiers scannés provenant de l'agence au niveau de service du crédoc où leur tirage se fera puis leur contrôle.	<b>R11</b>	Risque de retard lors de la transmission des documents à la DGA/OI	Utilisation de numériseur pour passer l'opération rapidement	
	Désignation du correspondant par le comité de crédit	<b>R12</b>	Risque de retard lors de la désignation du correspondant	Etablissement préalable des relations avec les correspondants	
	Saisie de SWIFT MT700 puis l'envoyé au correspondant	<b>R13</b>	Risque de faute de saisie sur le SWIFT MT700	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique	
		<b>R14</b>	Risque de retard dans l'envoi du SWIFT MT700	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique	
	Envoi d'un avis de débit des frais de SWIFT à l'agence	<b>R15</b>	Risque d'omission de l'envoi de l'avis de débit de SWIFT à l'Agence	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique	
	Réception de l'accusé de réception SWIFT MT730	<b>R16</b>	Risque de retard dans la réception de l'accusé de réception SWIFT MT730	Néant	
	<b>3° REALISATION DU CREDIT DOCUMENTAIRE</b>				
	Réception et enregistrement des documents au niveau du service Crédoc envoyés par la banque notificatrice à travers DHL	<b>R17</b>	Risque de ne pas recevoir tous les documents exigés	Deuxième vérification par une deuxième personne	



<b>DGA/OI</b>	Traitement et vérification des documents en confrontant la demande du client et les documents reçus	<b>R18</b>	Risque de non-conformité des documents avec la lettre de crédit	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique
	Etablissement d'un bordereau d'envoi regroupant tous les documents pour les envoyer à l'agence	<b>R19</b>	Risque de ne pas regrouper tous les documents pour les envoyer l'agence	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique
	Réception de l'appel de fonds SWIFT MT754	<b>R20</b>	Risque de recevoir en retard l'appel de fonds SWIFT MT754	Néant
	Envoi à la banque correspondante de SWIFT MT202 ou MT740 ou MT734	<b>R21</b>	Risque de retard dans l'envoi de SWIFT MT202 ou MT740 ou MT734	Deuxième vérification du supérieur hiérarchique
	Envoi des documents à l'agence	<b>R22</b>	Risque de ne pas envoyer les documents en totalité à l'agence	Deuxième vérification par une deuxième personne
<b>Agence</b>	Réception et vérification des documents de la DGA/OI	<b>R23</b>	Perte ou détérioration des documents reçus de la DGA/OI	Envoi des documents par un service courrier spécial
	Notification du client de l'arrivée des documents pour les récupérer	<b>R24</b>	Risque de retard de notification du client de l'arrivée des documents	Contrôle du supérieur hiérarchique
	Remise de documents au client contre une décharge signée ou autorisation de paiement	<b>R25</b>	Risque de remettre les documents au client sans décharge signée ou autorisation de paiement	Deuxième vérification par une deuxième personne
	<b>4° APUREMENT DU DOSSIER</b>			
	Inventaire de dossier de domiciliation	<b>R26</b>	Risque de non-envoi des déclarations au contrôle des changes avant les dates butoirs	Contrôle du supérieur hiérarchique
Validation de l'apurement du dossier par le chef d'agence	<b>R27</b>	Risque de valider l'opération de l'apurement par une autre personne non habilitée	Contrôle par le chef d'agence	

Source : réalisé par nous-mêmes.



### 2.2.3. Évaluation des risques

Un risque se caractérise par deux grandeurs :

- Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence ;
- Ses effets, ou gravité.

La probabilité et la gravité du risque se mesurent par des échelles. Nous proposons ici deux échelles de probabilité et de gravité :

**Tableau 7 : L'échelle de la fréquence**

Impact	Valeur	Echelle
Rare	1	Rare - moins d'une fois par an
Peu fréquent	2	Peu fréquent - quelques fois par an (entre 1 et 15 fois par an)
Fréquent	3	Fréquent - quelques fois par mois (entre 1 et 15 fois par mois)
Très fréquent	4	Très fréquent - quelques fois par semaine (entre 51 et 350 fois par an)

*Source : Proposé par nous-mêmes*

**Tableau 8 : L'échelle de la gravité**

Impact	Valeur	Echelle
Majeur	4	Niveau 4 - Perte > 5 MDZD
Fort	3	Niveau 3 - 1 MDZD < Perte < 5 MDZD
Moyen	2	Niveau 2 - 0,1 MDZD < Perte < 1 MDZD
Faible	1	Niveau 1 - Perte =< 0,1 MDZD

*Source : Proposé par nous-mêmes*

Dans l'évaluation de la fréquence nous avons utilisé les données collectées des questionnaires distribués au niveau de l'agence et la DGA/OI, où nous avons structuré les questions de façon que à chaque modalité correspond une probabilité d'occurrence du risque opérationnel (les modalités sont données de la plus bonne à la plus mauvaise, 0,1 pour la bonne, 0,5 pour la moyenne, 0,9 pour la mauvaise). Pour l'évaluation de l'impact et le dispositif de maîtrise des risques, nous nous sommes référés aux appréciations données par les



opérationnels. Nous allons énumérer les risques les plus importants en leur attribuant leur fréquence et gravité :

**Tableau 9 : Evaluation de la fréquence et la gravité**

Risques	Fréquence		Risques	Gravité	
	Impact	Valeur		Impact	Valeur
R1	Très fréquent	4	R1	Faible	1
R2	Peu fréquent	2	R2	Moyen	2
R3	Fréquent	3	R3	Faible	1
R4	Fréquent	3	R4	Fort	3
R5	Rare	1	R5	Fort	3
R6	Rare	1	R6	Moyen	2
R7	Peu fréquent	2	R7	Fort	3
R8	Rare	1	R8	Majeur	4
R9	Peu fréquent	2	R9	Faible	1
R10	Fréquent	3	R10	Moyen	2
R11	Peu fréquent	2	R11	Moyen	2
R12	Rare	1	R12	Fort	3
R13	Fréquent	3	R13	Fort	3
R14	Peu fréquent	2	R14	Moyen	2
R15	Peu fréquent	2	R15	Faible	1
R16	Rare	1	R16	Faible	1
R17	Peu fréquent	2	R17	Fort	3
R18	Très fréquent	4	R18	Moyen	2
R19	Fréquent	3	R19	Moyen	2
R20	Rare	1	R20	Faible	1
R21	Fréquent	3	R21	Moyen	2
R22	Peu fréquent	2	R22	Fort	3
R23	Fréquent	3	R23	Faible	1
R24	Fréquent	3	R24	Moyen	2
R25	Peu fréquent	2	R25	Majeur	4
R26	Rare	1	R26	Moyen	2
R27	Rare	1	R27	Faible	1

*Source : réalisé par nous-mêmes*



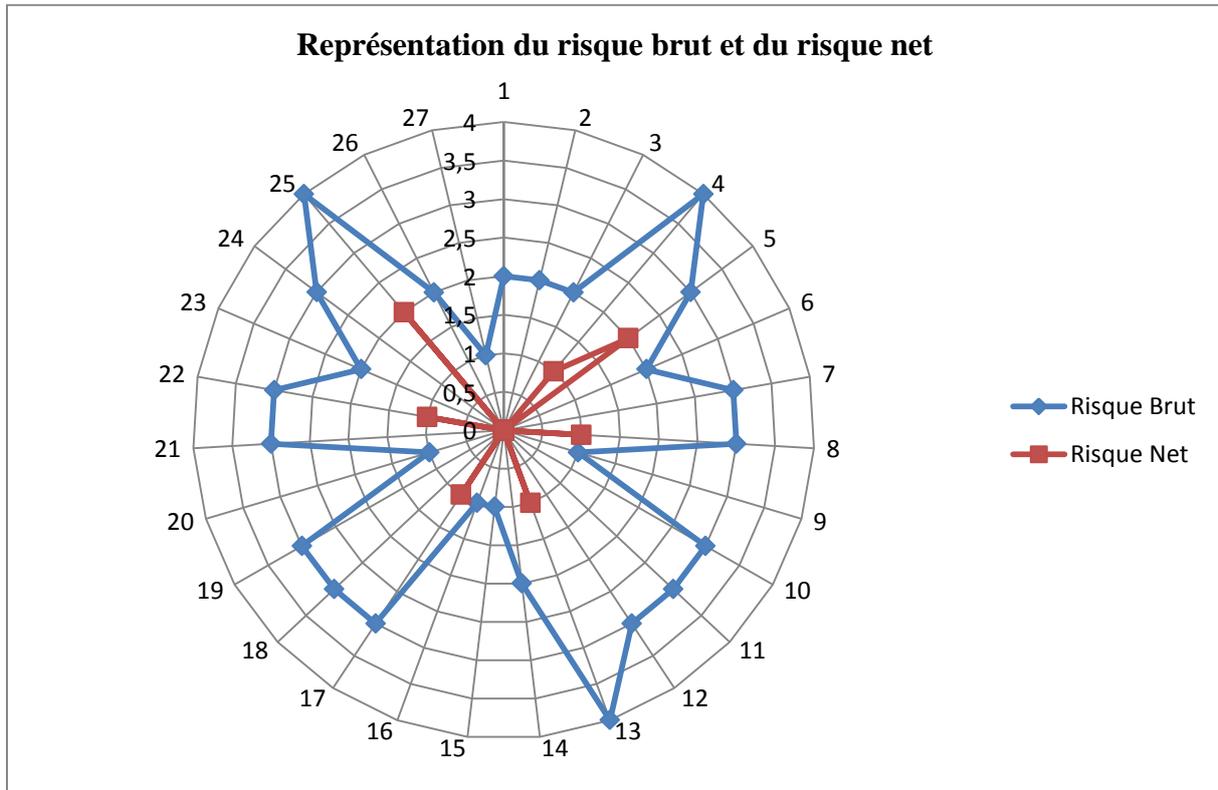
Afin d'apprécier l'efficacité du contrôle des risques opérationnels par notre banque, nous allons présenter les principaux indicateurs à savoir le risque brut, le dispositif de maîtrise des risques et le risque net :

**Tableau 10 : Indicateurs d'évaluation des risques opérationnels**

Risques	Risque Brut		DMR		Risque Net
	Impact	Valeur	Impact	Valeur	
R1	Faible	2	Peu suffisant	2	0
R2	Faible	2	Peu suffisant	2	0
R3	Faible	2	Peu suffisant	2	0
R4	Critique	4	Suffisant	3	1
R5	Moyen	3	Insuffisant	1	2
R6	Faible	2	Suffisant	3	0
R7	Moyen	3	Suffisant	3	0
R8	Moyen	3	Peu suffisant	2	1
R9	Insignifiant	1	Suffisant	3	0
R10	Moyen	3	Suffisant	3	0
R11	Moyen	3	Efficace	4	0
R12	Moyen	3	Efficace	4	0
R13	Critique	4	Suffisant	3	1
R14	Faible	2	Peu suffisant	2	0
R15	Insignifiant	1	Suffisant	3	0
R16	Insignifiant	1	Insuffisant	1	0
R17	Moyen	3	Peu suffisant	2	1
R18	Moyen	3	Suffisant	3	0
R19	Moyen	3	Suffisant	3	0
R20	Insignifiant	1	Insuffisant	1	0
R21	Moyen	3	Suffisant	3	0
R22	Moyen	3	Peu suffisant	2	1
R23	Faible	2	Suffisant	3	0
R24	Moyen	3	Suffisant	3	0
R25	Critique	4	Peu suffisant	2	2
R26	Faible	2	Suffisant	3	0
R27	Insignifiant	1	Suffisant	3	0

*Source : réalisé par nous-mêmes*

Figure 2 : Indicateurs de maitrise des risques opérationnels



Source : réalisé par nous-mêmes

Cette figure nous montre que le dispositif de maitrise des risques opérationnels au sein de la BADR permet de réduire suffisamment le risque brut, nous voyons que le risque net est largement maîtrisé. Il reste néanmoins que les procédures déployées sont très lourdes et prennent beaucoup de temps, cela est dû à la façon manuelle dont il est traité le crédit documentaire.

### 2.2.3. Hiérarchisation des risques opérationnels

La hiérarchisation des risques selon la fréquence et la gravité est faite de manière décroissante dans le tableau suivant :



**Tableau 11 : Hiérarchisation de la fréquence et la gravité**

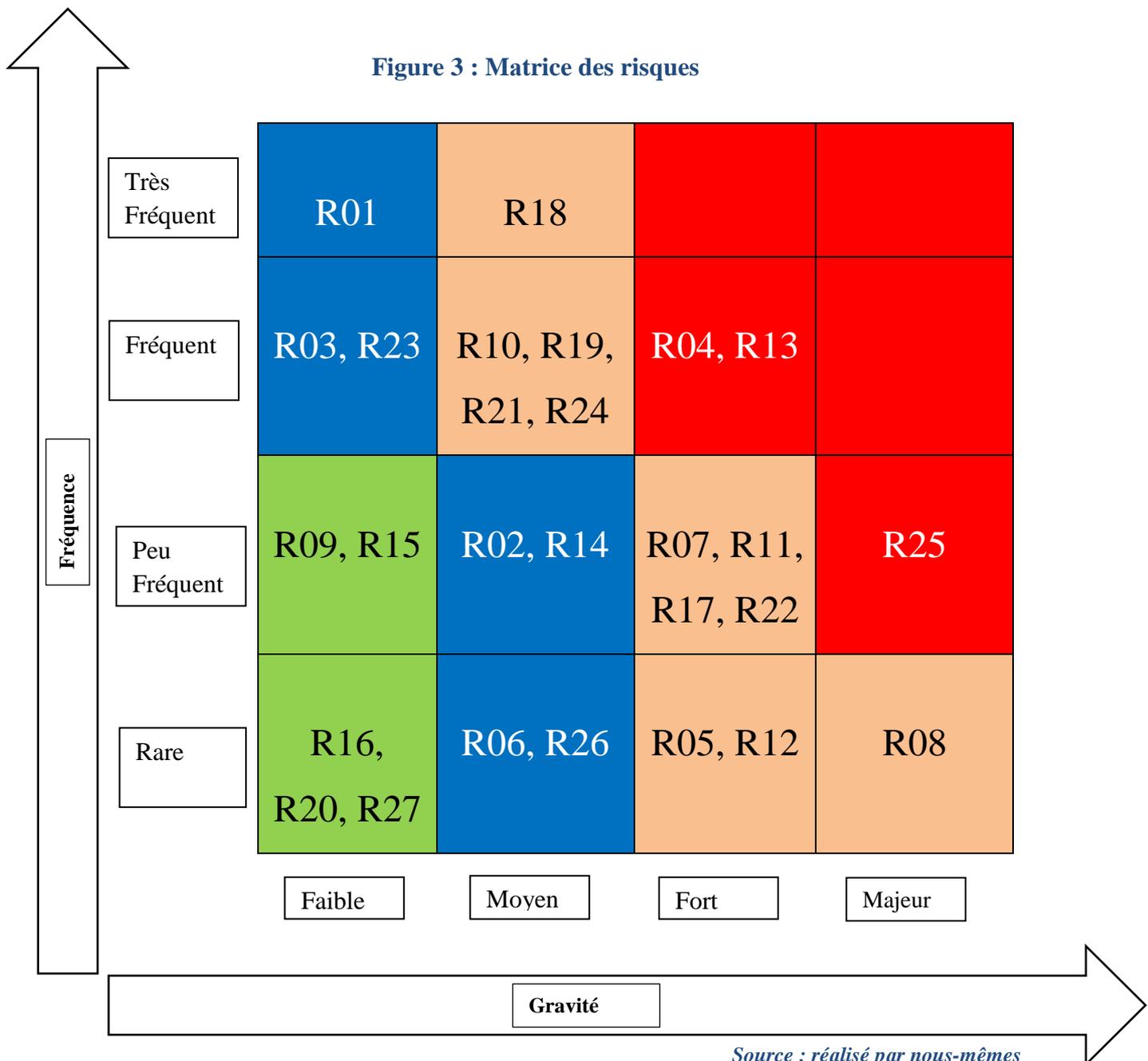
Risques	Fréquence		Risques	Gravité	
	Impact	Valeur		Impact	Valeur
R1	Très fréquent	4	R8	Majeur	4
R18	Très fréquent	4	R25	Majeur	4
R3	Fréquent	3	R4	Fort	3
R4	Fréquent	3	R5	Fort	3
R10	Fréquent	3	R7	Fort	3
R13	Fréquent	3	R12	Fort	3
R19	Fréquent	3	R13	Fort	3
R21	Fréquent	3	R17	Fort	3
R23	Fréquent	3	R22	Fort	3
R24	Fréquent	3	R2	Moyen	2
R2	Peu fréquent	2	R6	Moyen	2
R7	Peu fréquent	2	R10	Moyen	2
R9	Peu fréquent	2	R11	Moyen	2
R11	Peu fréquent	2	R14	Moyen	2
R14	Peu fréquent	2	R18	Moyen	2
R15	Peu fréquent	2	R19	Moyen	2
R17	Peu fréquent	2	R21	Moyen	2
R22	Peu fréquent	2	R24	Moyen	2
R25	Peu fréquent	2	R26	Moyen	2
R5	Rare	1	R1	Faible	1
R6	Rare	1	R3	Faible	1
R8	Rare	1	R9	Faible	1
R12	Rare	1	R15	Faible	1
R16	Rare	1	R16	Faible	1
R20	Rare	1	R20	Faible	1
R26	Rare	1	R23	Faible	1
R27	Rare	1	R27	Faible	1

Source : réalisé par nous-mêmes



### 2.2.4. La matrice des risques

La matrice des risques consiste à positionner, sur une représentation graphique reprenant l'évaluation résultant de la gravité (en abscisses) et l'évaluation résultant de la fréquence (en ordonnées), l'ensemble des risques identifiés.





## Interprétation des zones de la matrice

Tableau 12 : Les zones des risques

Couleur	Risque
R04, R13, R25	Risque critique
R18, R10, R19, R21, R24, R07, R11, R17, R22, R05, R12, R08	Risque moyen
R01, R03, R23, R02, R14, R06, R26	Risque faible
R09, R15, R16, R20, R27	Risque insignifiant

*Source : réalisé par nous-mêmes*

Les risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire sont subdivisés en quatre zones en fonction de leur fréquence et de leur gravité. Les analyses qui découlent de cette matrice se résument comme suit :

- **La première zone** : les risques de fond de couleur rouge sont ceux dont la fréquence et la gravité sont élevées. Ces risques sont très critiques et nécessitent des actions de contrôles ou actions de renforcement du management ;
- **La deuxième zone** : les risques de fond de couleur orange sont ceux dont la fréquence et la gravité sont moyennes. Ils existent à cause de la défaillance du système de contrôle. Ces risques sont à réduire et nécessitent des mesures pertinentes afin de corriger les défaillances ;
- **La troisième zone** : les risques de fond de couleur bleu dont la fréquence et la gravité sont peu significatives. Ils méritent un suivi régulier pour s'assurer de l'application réelle des procédures ;
- **La quatrième zone** : les risques de fond de couleur verte dont la fréquence et la gravité sont très insignifiantes. Ils sont certes non alarmants, mais doivent être attentivement appréciés en cas d'événements majeurs rares.

### 2.3. Plan d'action

Une fois la matrice des risques est élaborée, il s'agira de décider des mesures à prendre pour chaque risque. Du fait de la limitation des ressources de l'organisation, il est important de déterminer des priorités de traitement en fonction de la fréquence et de la gravité des risques.



Le plan d'actions que nous proposons ici prend en compte : les risques de première zone ayant une fréquence et une gravité très élevées d'occurrence (zone rouge) et les risques de la deuxième zone ayant une fréquence et une gravité élevées d'occurrence (zone orange).

**Tableau 13 : Actions de maitrise des risques**

<b>Risques</b>	<b>Actions de maitrise des risques</b>
R04. Risque de non-vérification de la situation financière et réglementaire du client	Mise en place des décisions réglementaires pour la réalisation d'études sur les plans réglementaire et financier pour les dossiers présentés
R13. Risque de faute de saisie sur le SWIFT MT700	Formation des opérationnels afin de maîtriser l'outil informatique et maîtriser la messagerie SWIFT
R25. Risque de remettre les documents au client sans décharge signée ou autorisation de paiement	Renforcer le contrôle au niveau de l'agence et supervision de l'opération par le supérieur hiérarchique
R18. Risque de non-conformité des documents avec la lettre de crédit	Renforcer le contrôle au niveau de la DGA/OI et surtout former les agents afin de maîtriser les règles et usances uniformes
R10. Risque d'omission des documents lors de la numérisation et l'envoi à la DGA/OI	Renforcer la liaison entre l'agence et la DGA/OI et instaurer un contrôle permanent
R19. Risque de ne pas regrouper tous les documents pour les envoyer l'agence	Renforcer la coordination entre les différents services de la DGA/OI pour assurer le regroupement des documents à envoyer à l'agence
R21. Risque de retard dans l'envoi de SWIFT MT202 ou MT740 ou MT734	Renforcer le contrôle des opérations par les supérieurs hiérarchiques
R24. Risque de retard de notification du client de l'arrivée des documents	Etablir une bonne relation par les différents canaux de communication (e-mail, téléphone...) avec le client



R07. Risques de non-prélèvement des commissions lors de l'ouverture de crédoc	Automatisation de l'opération de débit de compte du client dès l'ouverture du crédoc
R11. Risque de retard lors de la transmission des documents à la DGA/OI	Utilisation des numériseurs performant afin d'éviter les éventuelles pannes
R17. Risque de ne pas recevoir tous les documents exigés	Etablir une bonne liaison par les différents canaux de communication avec le correspondant
R22. Risque de ne pas envoyer les documents en totalité à l'agence	Etablir une bonne liaison par les différents canaux de communication entre l'agence et la DGA/OI
R05. Risque de dysfonctionnement du système et d'engendrer un numéro de domiciliation erroné	Maintien des systèmes afin d'éviter les éventuelles pannes
R12. Risque de retard lors de la désignation du correspondant	Mise à la disposition du comité chargé de désigner le correspondant de tous les moyens leur permettant d'être efficaces
R08. Risque de ne pas bloquer la provision PREG	Apposition du visa de supérieur hiérarchique sur l'attestation de la provision

*Source : réalisé par nous-mêmes*

## 2.4. Recommandations

Le dispositif de contrôle interne au niveau de la BADR permet de maintenir la majorité des risques identifiés à un niveau faible. Cependant, pour une meilleure efficacité, il mérite d'être renforcé. Pour cela, nous formulons les recommandations suivantes :

### ✓ **Recommandation 01**

La BADR pour la bonne conduite de ses activités doit diffuser son manuel de procédures et veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité. Sa diffusion est un gage de sécurité pour la banque, car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et des responsabilités ;

### ✓ **Recommandation 02**

Mise à la Disposition de la Direction des Risques de tous les moyens nécessaires pour achever dans le plus bref délai la réalisation de la cartographie des risques opérationnels ;



✓ **Recommandation 03**

Adaptation de la nomenclature des risques opérationnels au règlement en vigueur édicté par la Banque d'Algérie ;

✓ **Recommandation 04**

Mise en place d'une méthodologie d'élaboration de cartographie des risques opérationnels en se basant sur l'exercice de l'Auto-évaluation, qui consiste à découper l'activité en processus simple afin de faciliter l'identification des risques opérationnels ;

✓ **Recommandation 05**

Mise en place d'une base des incidents permettant la quantification et l'analyse des événements à risques ayant engendré ces pertes ;

✓ **Recommandation 06**

Mise en place des indicateurs clés de risques pour garantir le suivi des risques opérationnels et d'anticiper les pertes éventuelles pouvant surgir ;

✓ **Recommandation 07**

Sensibiliser le personnel avec l'instauration d'une politique de formation sur le risque opérationnel ;

✓ **Recommandation 08**

Afin d'accroître la productivité et réduire le risque opérationnel généré par les traitements manuels. Certaines tâches doivent être automatisées au sein de la BADR ;

✓ **Recommandation 09**

Le déploiement du système de traitement de crédit documentaire permettant au client de saisir sa demande directement sur le système, ce qui va permettre à l'agence de gagner du temps d'atténuer le volume du travail à la charge de l'opérationnel.



## Conclusion

L'étude de ce cas pratique nous a permis, dans un premier temps de voir sur le terrain les différentes étapes de traitement de Crédoc au niveau de l'agence et la direction centrale, la nouveauté apportée au niveau des banques algériennes cette année c'est l'instauration du service pré-domiciliation qui permet de réduire la complexité de l'opération de crédoc, dans un second temps, nous avons d'identifié et évalué les risques opérationnels liés à l'acheminement de Crédoc. En effet, nous avons tenté de réduire les impacts financiers et non financiers liés aux risques, en suggérant des actions correctrices pour les risques menaçant la BADR, en formulant des recommandations qui se veulent prospères et pérennes afin d'aider notre banque à maîtriser les risques encourus et à renforcer les dispositifs de contrôle interne mis en place.

**CONCLUSION**

**GENERALE**



## Conclusion générale

Ce travail que nous avons réalisé a été très enrichissant pour nous, non seulement au niveau des connaissances, mais surtout sur le plan des expériences qu'il nous a apportées. En effet, après avoir étudié théoriquement le crédit documentaire nous avons assisté à son déroulement au niveau de l'agence et la direction centrale, par contre le risque opérationnel lié au crédit documentaire est difficile à traiter au niveau de notre banque, pour des raisons d'absence de base historique des pertes opérationnelles, de manque de temps, d'absence d'une culture risques opérationnels ainsi que d'autres obstacles d'ordre organisationnel, technologique ...etc., que beaucoup de banques publiques algériennes rencontrent. En plus l'appréciation de risque opérationnel n'est pas facile à faire, notamment, à cause de son caractère diffus, de la difficulté qu'il peut y avoir pour collecter ou même comprendre les informations données par les collaborateurs lorsqu'il s'agit de qualifier les risques opérationnels recensés.

Néanmoins, nous avons surmonté ces difficultés et proposé une démarche pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au crédit documentaire. En effet nous avons décortiqué les étapes de l'acheminement de crédit documentaire à l'importation tout en identifiant les risques opérationnels liés à chaque étape, où nous nous sommes basés sur des questionnaires, traitement des dossiers ainsi que nous avons entretenu avec les opérationnels afin d'évaluer la fréquence, la gravité de ces risques et le dispositif de contrôle mis en place. Nous avons également proposé un plan d'actions et des recommandations dans le souhait d'aboutir à une gestion efficace et une évaluation pertinente des risques opérationnels au niveau de la BADR.

Enfin, nous souhaitons que notre travail servira de base de départ à notre banque, afin qu'elle puisse élaborer une cartographie des risques opérationnels permettant de rationaliser ses ressources déployées pour la gestion des risques opérationnels menaçant son activité, ce qui apportera à la BADR une image d'une banque maîtrisant ses risques et surtout se conformant à la réglementation nationale et internationale.

# BIBLIOGRAPHIE

## **OUVRAGES**

- ❖ Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de bâte pour le secteur financier », Edition : Larcier ;
- ❖ COMBES-LEBOURG ARLETTE (1997), Management des Operations de Commerce International, Edition ESKA, Paris, 266P ;
- ❖ DE MARESCHAL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, Edition Afnor, Paris.

## **MEMOIRES**

- ❖ Mémoire « gestion des risques bancaires : enjeux règlementaires et opérationnels » présenté par Hamid ATIDE, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises
- ❖ Mémoire « analyse d'une démarche de cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire », présenté par Attouo Régina Emma MOHAMED, la Banque de France Eurosysteme.

## **TEXTES REGLEMENTAIRES**

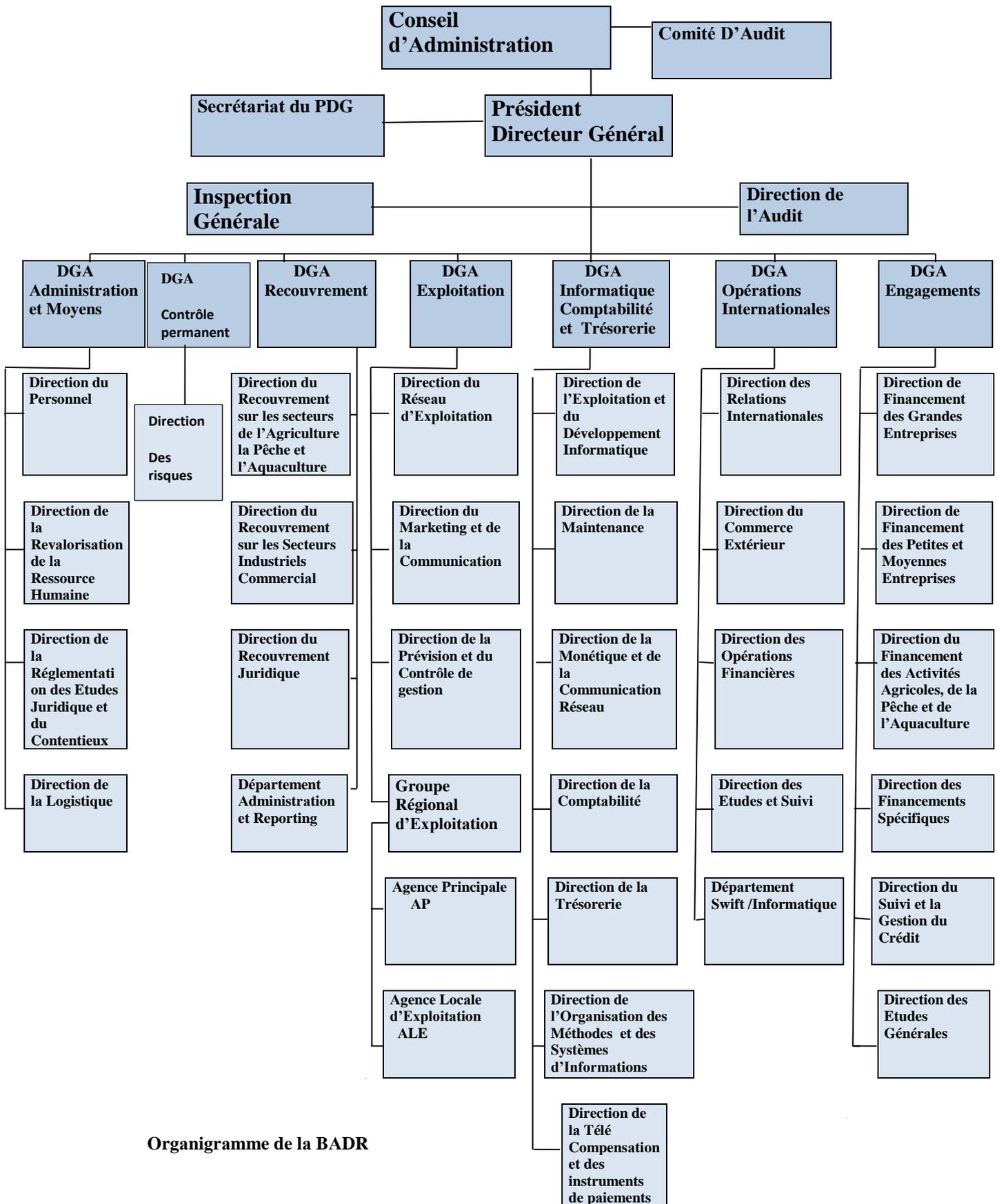
- ❖ Le règlement de la Banque d'Algérie n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;
- ❖ Le règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers ;
- ❖ la décision règlementaire N°16-04 le 22 juin 2016 portant sur la création de la Direction Des Risques ;
- ❖ La décision règlementaire n° 09.03 de 11-02-2009 concernant les missions, attributions et organisation des départements rattachés à la Direction du Commerce Extérieur ;
- ❖ La décision règlementaire n° 14.07 de 02-07-2007 concernant organisation, missions et attributions de la Direction Générale Adjointe Chargée des Opérations Internationales DGAOI 101.

## **SITES INTERNET**

- ❖ <http://www.badr-bank.dz/>
- ❖ <http://www.badr-bank.dz/>
- ❖ <http://www.lesechos.fr/>
- ❖ <http://www.memoireonline.com/>
- ❖ <http://www.bis.org/publ/bcbs42fr.pdf>
- ❖ <http://www.coso.org/>

# ANNEXES

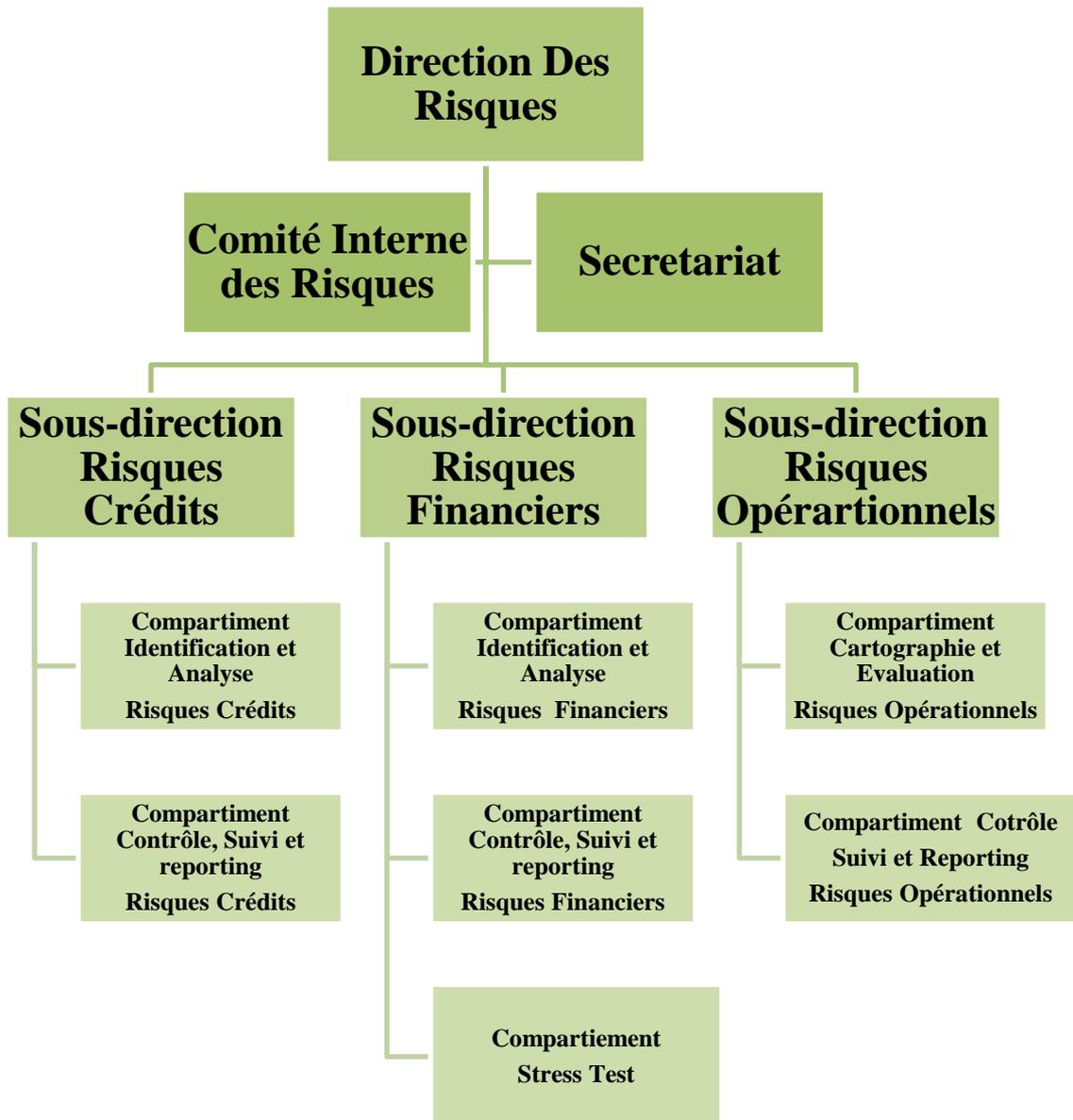
# ANNEXE N° 1



**Organigramme de la BADR**

## ANNEXE N° 2

Organigramme de la direction des risques



## ANNEXE N° 3

### Banque d'Agriculture et de Développement Rural

Dans le cadre de préparation de mémoire de fin d'études. Nous avons choisi de mener une étude sur le risque opérationnel lié au processus du crédit documentaire (Crédoc).

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps, et nous vous garantissons que ces informations anonymes resteront confidentielles et que leur utilité est purement scientifique.

#### Questionnaire

**Questions 1 :** Quel est votre grade de formation ?

- BAC  - BAC +3  - BAC +4  - BAC +5

- Autre à préciser :

**Questions 2 :** Combien d'années d'expérience avez-vous au sein de la BADR ?

- An (s)

**Question 3 :** Avez-vous reçu une formation spéciale au sein de la BADR ?

- Oui  la durée est de : Moi (s) ou de An(s)

- Non

**Question 4 :** Quel est le degré de connaissance des clients sur les spécificités du Crédoc ?

- Forte  - Moyenne  - Faible

**Question 5 :** La réception incomplète des dossiers crédoc est-elle faite ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 6 :** La vérification de la conformité et l'authenticité de dossier est-elle faite ?

- souvent  - Des fois  - Rarement

**Question 7 :** La vérification de l'authenticité de la signature du client-elle faite ?

- Souvent  - Des fois  - Rarement

**Question 8 :** La vérification de la situation financière et règlementaire du client est-elle faite ?

- Souvent  - Des fois  - Rarement

**Question 9 :** Existe-t-il des dysfonctionnements du système lors de l'attribution des numéros de domiciliation ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 10 :** L'ouverture de crédoc elle-faite sans la domiciliation de titre de l'importation ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 11 :** le prélèvement des commissions lors de l'ouverture de crédoc est-il fait ?

- Souvent  - Des fois  - Rarement

**Question 12 :** La constitution de la provision PREG est-elle faite ?

- Souvent  - Des fois  - Rarement

**Question 13 :** L'apposition du visa du chef d'agence sur l'attestation de la provision PREG est-elle faite ?

- Souvent  - Des fois  - Rarement

**Question 14 :** Existe-t-il un manque des documents lors de la numérisation et l'envoi à la DGA/OI ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 15 :** Existe-t-il des retards lors de la transmission des documents à la DGA/OI ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 16 :** Existe-t-il des retards lors de la désignation du correspondant ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 17 :** Existe-il de faute de saisie sur le SWIFT MT700 ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 18 :** Existe-t-il des retards dans l'envoi du SWIFT ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 19 :** L'envoi de l'avis de débit de SWIFT à l'Agence est-il fait ?

- Souvent  - Des fois  - Rarement

**Question 20 :** Existe-t-il des retards dans la réception du SWIFT MT730 ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 21 :** Existe-t-il un manque de documents envoyés par la banque notificatrice à travers DHL ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 22 :** Les documents reçus de la banque notificatrice sont-ils conformes avec la lettre de crédit?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 23 :** L'établissement d'un bordereau d'envoi regroupant tous les documents pour les envoyer à l'agence est-il fait ?

- Souvent  - Des fois  - Rarement

**Question 24 :** Existe-t-il des retards lors de la réception de l'appel de fonds SWIFT MT754 ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 25 :** Existe-t-il des retards dans l'envoi des SWIFT à la banque correspondante pour l'exécution des virements des fonds ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 26 :** Existe-t-il de manque de documents lors de leur envoi à l'agence ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 27 :** Existe-t-il de perte ou de détérioration des documents reçus de la DGA/OI ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 28 :** Existe-t-il des retards lors de la notification du client de l'arrivée des documents ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 29 :** La remise des documents au client est-elle faite sans une décharge signée ou une autorisation de paiement de sa part ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 20 :** L'envoi des déclarations au contrôle des changes est-il fait après les dates butoirs ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

**Question 21 :** La validation de l'opération de l'apurement est-elle faite par une autre personne non habilitée ?

- Peu de fois  - Quelles fois  - La plupart du temps

# TABLES DES MATIERES

# Tables des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Tables des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Présentation des risques opérationnels dans la banque.....	4
Introduction.....	4
Section 1 : Les risques bancaires .....	5
1.1. Les risques bancaires.....	5
1.2. Autres risques.....	8
Section 2 : Les caractéristiques de risque opérationnel.....	9
2.1. Les composantes du risque opérationnel .....	9
2.2. Classification des risques opérationnels .....	10
2.3. Les métiers de la banque générant le risque opérationnel .....	12
2.4. La maîtrise et l'atténuation de risque opérationnel .....	14
2.5. La gestion de risque opérationnel.....	14
Section 3 : le cadre réglementaire du risque opérationnel.....	17
3.1. L'approche de l'indicateur de base .....	17
3.2. L'Approche Standard .....	18
3.3. Les approches de mesures complexes .....	20
3.4. Les critères d'agrément pour l'approche standard et l'approche de mesures complexes.....	24
3.5. Le cadre réglementaire de risque opérationnel en Algérie .....	25
Conclusion .....	27
Chapitre II : Présentation du commerce extérieur.....	28
Introduction.....	28
Section 1 : Les généralités sur le commerce extérieur.....	29
1.1. Les instruments de paiement à l'international .....	29
1.2. Les documents de commerce extérieur .....	31
1.3. Les Incoterms (International commercial terms).....	35

Section 2 : Le crédit documentaire (crédoc) .....	38
2.1. Les intervenants dans le crédit documentaire .....	38
2.2. Les différents types du crédit documentaire .....	39
2.3. Les modes de paiement du crédit documentaire .....	40
2.4. Déroulement et mécanisme de crédit documentaire .....	41
Conclusion .....	44
Chapitre III : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels .....	45
Introduction.....	45
Section 1 : La définition de la cartographie des risques .....	46
1.1. Définition de la cartographie des risques.....	46
1.2. Les caractéristiques de la cartographie des risques.....	46
1.3. Les Objectifs de la cartographie des risques .....	47
1.4. Les avantages de la cartographie des risques .....	47
1.5. Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques .....	48
Section 2 : La démarche d'élaboration de la cartographie des risques .....	50
2.1. Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques .....	50
2.2. Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques .....	51
Conclusion .....	59
Chapitre IV : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire à l'import .....	60
Introduction.....	60
Section 1 : Présentation de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR).....	61
1.1. Présentation de la BADR .....	61
1.2. Les missions et les activités de la BADR : .....	62
1.3. Les objectifs de la BADR .....	63
1.4. Présentation de la Direction Des Risques (DDR 165) .....	63
1.5. Présentation des différentes étapes de processus du crédit documentaire à l'importation ....	65
Section 2 : La réalisation de la cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire .....	70
2.1. Préparation.....	70
2.2. Planification .....	70
2.3. Plan d'action .....	80
2.4. Recommandations.....	82
Conclusion .....	84
Conclusion générale .....	84

Bibliographie

Annexes

Tables des matières