

DEDICACE

Qu'ils veuillent bien trouver dans ce rapport l'expression de ma profonde gratitude et de mes sentiments les plus respectueux.

A mes chers parents Hamed et Zouleïkha, sources de mes joies, secrets de ma force. Merci pour tous vos sacrifices pour que vos enfants grandissent et prospèrent.

A mes chères sœurs : Chaima et Echrak en témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous.

A mon cher frère Aziz : je te souhaite un avenir plein de joie, de bonheur, de réussite et de sérénité.

A ma chère Saida pour ta tendresse, ton écoute et ta générosité.

A mes chers amis Rihab, Haithems, Nesrine, Hala, Synda, Rahma, Abdelkarim, Dali, Mohamed, Wissem, Safouen, Khaled... En témoignage de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

A la fraternité Tuniso-Algérienne

REMERCIEMENT

Je tiens à présenter mes vifs remerciements à Monsieur Chiheb GHANMI. Ses conseils, ses remarques si pertinentes, et l'extrême richesse de son enseignement m'a guidé dans l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance à monsieur Hatem TROUDI, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'il m'a fait vivre durant la période du stage, ainsi son accueil et la confiance qu'il m'a accordée dès mon arrivée à la banque.

Je tiens à présenter mes vifs remerciements à mon futur collègue et mon amis Mohamed Amine IDANI pour m'avoir intégré rapidement au sein de la banque et pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de la période du stage.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes vifs remerciements à l'administration et à l'ensemble du corps enseignant de l'I.F.I.D d' avoir assuré le bon déroulement de notre formation.

Je remercie vivement et chaleureusement Messieurs les membres du Jury, qui ont bien accepté d'évaluer ce travail.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	I
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	V
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	1
CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE	2
INTRODUCTION	2
SECTION 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE	3
SECTION 2 : LE RISQUE OPERATIONNEL.....	10
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	21
CHAPITRE 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS	22
INTRODUCTION.....	22
SECTION 1 : PREALABLES A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	22
SECTION 2 : DEMARCHES ET ETAPES D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	27
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	37
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	39
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME DE PARRAINAGE	40
INTRODUCTION.....	40
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE	40
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE DE L'ETRANGER	41
SECTION 3 : PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE DE LA GESTION ET DE LA SURVEILLANCE DES RISQUES	46
CHAPITRE 2: CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE	50
INTRODUCTION.....	50

SOMMAIRE

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	50
SECTION 2 : CONDUITE DES TRAVAUX.....	53
SECTION 3 : ANALYSE DES RESULTATS.....	58
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	75
CONCLUSION GENERALE	76
BIBLIOGRAPHIE.....	78
ANNEXES	80

LISTE DES ABREVIATIONS

BCT : Banque Centrale de Tunisie

BNA: Banque Nationale Agricole

BRI : Banque Des Règlements Internationaux

COSO: Committee Of Sponsoring Organisations

DMR : Dispositif de Maitrise des Risques

EL: Expected Loss

IFACI : Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne

INCOTERMS : International Commercial Terms

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

RUU : Règles et Usances Uniformes

SI: Société Informatique

STCD : Système de Traitement des Crédits Documentaires

SWIFT: society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication

TCE: Titre de Commerce extérieur

UL: Unexpected Loss

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Risques bruts et risques nets du Sous processus réception de la demande et ouverture du Credoc Import.....66

Figure 2 : Risques bruts et risques nets du Sous processus : réception des documents et vérification de leur conformité67

Figure 3 : Risques bruts et risques nets du Sous processus : transmission des documents à l’agence et ensuite au client67

Figure 4 : Risques bruts et risques nets du Sous processus règlement.....68

Figure 5 : Risques bruts et risques nets du sous processus ouverture du crédit documentaire export ...69

Figure 6 : Risque brut et risque net du sous processus modification70

Figure 7 : Risques bruts et risques nets du sous processus prise en charge des documents et vérification71

Figure 8 : Risques bruts et risques nets du sous processus règlement72

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Risques et dispositifs de maîtrise des risques du Sous processus réception de la demande et ouverture du Credoc import65

Tableau 2: Risques et dispositifs de maîtrise des risques du Sous processus réception de la demande et ouverture du Credoc :.....66

Tableau 3: Risques et dispositif de maîtrise des risques du Sous processus : transmission des documents à l’agence et ensuite au client67

Tableau 4: Risques et dispositif de maîtrise des risques du Sous processus règlement68

Tableau 5: Risques et dispositif de maîtrise des risques du sous processus ouverture du crédit documentaire export69

Tableau 6: Risques et dispositif de maîtrise des risques du sous processus modification70

Tableau 7: Risques et dispositif de maîtrise des risques du sous processus prise en charge des documents et vérification71

Tableau 8: Risques et dispositif de maîtrise des risques du sous processus règlement.....72

INTRODUCTION GENERALE

Le risque opérationnel n'est pas nouveau pour la banque. Cependant, les scandales dus à la mauvaise gestion de ce risque, la gestion en temps réel et la sophistication des marchés ont entraîné la nécessité de la mise en place des outils pour sa gestion. A cet effet, pour être appréhendé et géré, un risque doit être connu et identifié.

La première étape dans la mise en œuvre d'un mécanisme de gestion des risques opérationnels est donc définir avec précision quels sont les risques que nous souhaitons les suivre.

A ce stade, la cartographie des risques intervient comme un outil qui permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques inhérents à une organisation. Elle vient au centre de tout le management des risques.

La cartographie des risques est un instrument de pilotage et d'aide à la décision en matière de gestion des risques

Notre travail concerne la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire.

En effet, le crédit documentaire est le mode de paiement le plus adapté dans le commerce extérieur. Il intervient comme une réponse au conflit d'intérêt existant entre l'acheteur et le vendeur dans le cadre des opérations de commerce extérieur. Cet instrument passe obligatoirement par le canal bancaire où cette dernière peut avoir plusieurs profils à savoir une banque émettrice, banque notificatrice, banque confirmatrice...

La complexité de la gestion du crédit documentaire est une source de plusieurs risques pour toutes les parties au contrat. Cette complexité peut mener à des risques opérationnels à savoir des erreurs, des négligences, des retards et des fraudes qui peuvent se produire au moment de sa gestion au sein de la banque au niveau des différentes étapes.

A cet effet, il sera opportun d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire au sein de la Banque Nationale Agricole.

Dans notre travail de recherche, nous allons répondre à la question suivante :

Quel est le profil des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire au sein de la Banque Nationale Agricole ?

Plus précisément :

- Quels sont les risques liés à la gestion du crédit documentaire ?
- Quels sont les dispositifs mis en place par la Banque Nationale Agricole pour maîtriser ces risques ?
- Quelle est l'efficacité du dispositif de maîtrise de ces risques ?
- Comment formaliser ces risques dans une cartographie ?

L'objectif de ce mémoire sera donc :

- Identification des risques liés à la gestion du crédit documentaire.
- Analyse de ces risques et leurs évaluations.
- Conception d'une cartographie des risques.
- Mise en place d'un plan d'actions et recommandations pour une meilleure gestion des risques opérationnels.

Afin d'apporter les éléments de réponse à cette problématique, notre travail sera divisé en deux parties. Une première partie consacrée au cadre théorique et conceptuel de l'étude qui sera répartie en deux chapitres ; un premier chapitre dédié à la présentation du crédit documentaire dans toutes ses facettes. Ensuite, les concepts de base du risque opérationnel dans une banque.

Un deuxième chapitre mettra en relief les notions fondamentales de la cartographie des risques et les démarches de son élaboration.

Enfin, la deuxième partie sera consacrée au cadre pratique de l'étude qui sera divisée en deux chapitres ; un premier chapitre sera consacré à la présentation de la Banque Nationale Agricole, la Direction Centrale de l'Etranger et la Direction Centrale de la Gestion et de la Surveillance des Risques. Un deuxième chapitre sera consacré à la mise en place de la cartographie des risques opérationnels inhérents au processus de gestion du crédit documentaire au sein de la Banque Nationale Agricole.

**PREMIERE PARTIE: CADRE
THEORIQUE ET CONCEPTUEL**

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

INTRODUCTION

Dans le cadre des opérations du commerce extérieur, il y'a toujours un conflit d'intérêt existant entre l'acheteur et le vendeur dans la vente internationale. L'acheteur souhaite recevoir la marchandise qu'il a commandée, le vendeur de son coté, souhaite en recevoir le prix. L'un et l'autre préféreraient une coïncidence parfaite entre la cession de la marchandise et la réception du prix. Cela est rarement possible. Pour cela, le crédit documentaire intervient comme une réponse adaptée à ce conflit d'intérêt.

Le crédit documentaire assure donc la crédibilité des paiements entre le vendeur et l'acheteur en faisant intervenir une banque. Il est fondé sur un principe simple : la vérification par les banques des documents attestant l'expédition des marchandises.

Malgré les nombreux atouts que présente le crédit documentaire, aux partenaires commerciaux, les banques sont exposées à une panoplie de risques, parmi ces risques nous trouvons le risque opérationnel dont il faut assurer son maîtrise.

A travers le présent chapitre, nous présenterons dans une première section les concepts de base du crédit documentaire dans toutes ses facettes, ensuite, les concepts de base du risque opérationnel dans une banque dans une deuxième section.

SECTION 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE

I- Définition du crédit documentaire

Le Crédit Documentaire est l'opération par laquelle une banque (banque émettrice) s'engage, à la demande et pour le compte de son client importateur (donneur d'ordre), à régler à un tiers exportateur (bénéficiaire), dans un délai déterminé, un certain montant contre remise des documents strictement conformes et cohérents, justifiant de la valeur et de l'expédition des marchandises ou des prestations de services. Le Crédit Documentaire est régi par les Règles et Usances Uniformes (RUU) de la Chambre de Commerce Internationale, reconnues et appliquées dans le monde entier et dont la dernière version publiée en décembre 2006 est entrée en vigueur le 1er juillet 2007 (la publication de référence est actuellement n° 600).

II- Les intervenants dans un crédit documentaire

1- Le donneur d'ordre :

C'est l'importateur : lui qui « ouvre » le crédit documentaire auprès d'une banque située en général dans le pays d'importation ou de transaction.

2- Le bénéficiaire :

C'est l'exportateur en faveur de qui le crédit documentaire est ouvert.

3- La banque émettrice :

C'est la banque de l'importateur, qui procède à l'émission du crédit documentaire conformément aux besoins de l'acheteur. C'est la banque qui s'engage de payer si les documents sont conformes aux conditions énoncées dans le crédit documentaire.

4- La banque notificatrice :

C'est la banque correspondante de la banque émettrice (située en général dans le pays de l'exportation) qui notifie le bénéficiaire de l'opération du crédit documentaire. La banque notificatrice n'a aucun engagement de paiement vis-à-vis du bénéficiaire.

5- La banque confirmatrice :

Généralement, la banque confirmatrice est elle-même la banque notificatrice. Elle s'engage à payer le montant du crédit documentaire si les documents sont conformes, même si un événement politique survient entre les pays concernés.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

III- Les différentes formes du crédit documentaire

Il existe deux types de crédit documentaire :

1- Le crédit documentaire irrévocable :

Il comprend l'engagement ferme de la banque émettrice pour le compte de l'importateur envers le bénéficiaire de lui payer en contrepartie des documents remis en conformité avec les termes et conditions énoncés dans le crédit documentaire. Il ne peut être annulé ou modifié sans l'accord de toutes les parties. Il couvre donc le risque commercial (défaillance de l'acheteur), mais pas les risques pays et/ou banque (risque de non-transfert ou défaillance de la banque de l'importateur).

2- Le crédit documentaire irrévocable et confirmé :

Lors de l'engagement irrévocable de la banque émettrice, la banque confirmatrice s'engage à payer au bénéficiaire le montant en contrepartie des documents reconnus conformes, même en cas de survenance d'évènements politiques ou économiques dans le pays émetteur ou de défaut de paiement de la banque émettrice. Il offre donc au vendeur une sécurité optimale en couvrant les risques, commercial, pays et banque.

Il existe aussi des crédits documentaires spécifiques :

➤ Le crédit « Red Clause » :

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

➤ Le crédit revolving :

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

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

➤ **Le crédit transférable :**

Il permet au premier bénéficiaire de demander à la banque chargée de la réalisation du crédit documentaire de le transférer, en faveur d'un ou de plusieurs bénéficiaires, sous-traitants ou fournisseurs réels de la marchandise qui bénéficient ainsi d'une garantie de paiement.

➤ **Le crédit "back to back" :**

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

➤ **Le crédit documentaire Stand-by :**

Le crédit documentaire Stand-by est une garantie émise par la banque de l'acheteur, en faveur du vendeur, pour un montant convenu à la signature du contrat commercial. En cas de non-respect des délais de paiement de la facture, l'acheteur fera appel à cette caution.

C'est un instrument de sécurité, une "garantie de non-paiement", puisque sa réalisation signifie que le donneur d'ordre n'a pas rempli les obligations qu'il a contractées envers le bénéficiaire.

La banque émettrice de la lettre de crédit stand-by peut refuser de l'émettre si elle juge que son client ne pourra pas en honorer le paiement si cette "caution" est appelée. La banque peut obliger son client à bloquer une certaine partie ou la totalité des fonds correspondants. Elle peut demander des garanties en contrepartie (nantissement des marchandises, etc.).

IV- Les différentes formes de réalisation du crédit documentaire

Il existe quatre modes de réalisation d'un crédit documentaire qui sont :

- Paiement à vue ;
- Paiement par acceptation ;
- Paiement différé ;
- Paiement par négociation.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

1- Le paiement à vue :

Il est réalisable lors de la présentation des documents reconnus conformes.

2- Paiement par acceptation :

L'exportateur tire une traite, non pas sur l'acheteur, mais sur une banque qui accepte en échange des documents conformes. Cette banque peut être la banque émettrice ou la banque confirmatrice en cas de crédit documentaire confirmé.

Lorsque la traite est acceptée, l'exportateur peut l'escompter auprès de sa banque ou attendre l'échéance.

3- Le paiement différé :

L'exportateur accorde un délai de paiement à l'exportateur (paiement à terme sans création de traite). Le paiement intervient à l'échéance du délai fixé.

4- Paiement par négociation :

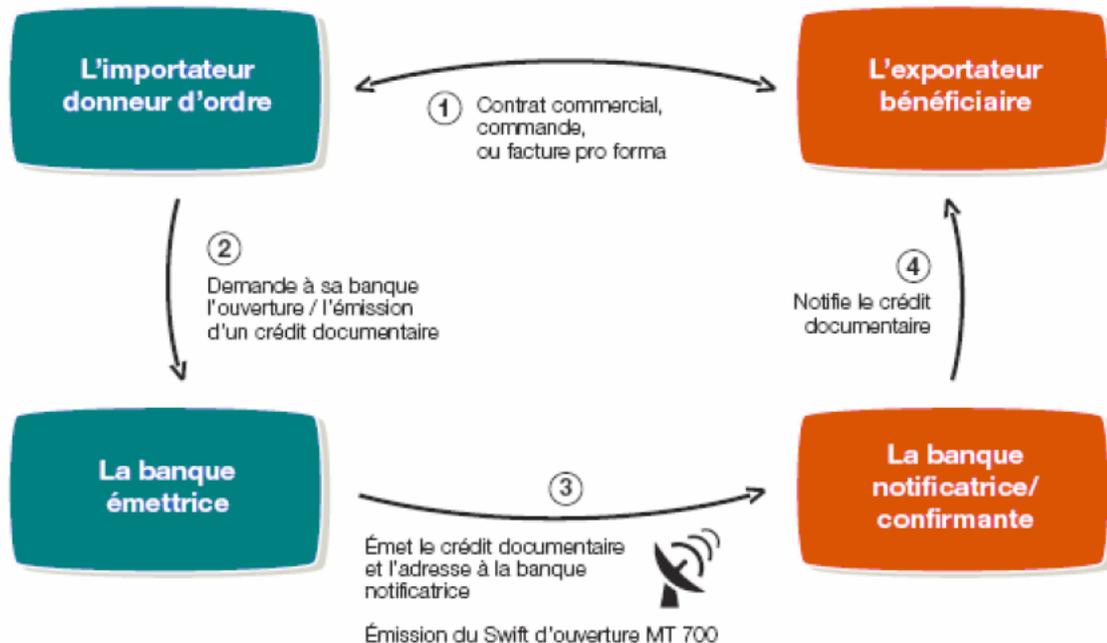
La banque notificatrice n'ayant pas pouvoir de régler un paiement à vue peut effectuer une négociation : elle achète les documents au bénéficiaire du crédit documentaire et les revend ensuite à la banque émettrice. Comme rémunération de son service, elle prélève sur le bénéficiaire du crédit documentaire, une commission et des intérêts débiteurs pour un nombre de jours correspondant sensiblement à l'envoi des documents à la banque émettrice et au retour des fonds.

C'est en fait l'escompte d'un effet de commerce présenté par l'exportateur, avec des documents conformes aux termes d'une lettre de crédit. Une banque peut parfaitement escompter un effet tiré sur un tiers ou sur elle-même.

Cet escompte n'est pas extérieur au crédit documentaire, car une lettre de change est en circulation, contrairement au crédit documentaire à paiement différé.

V- Fonctionnement du crédit documentaire

Phase 1 : l'ouverture et émission d'un crédit documentaire



1- Réalisation de l'opération commerciale entre deux parties :

L'importateur et l'exportateur conviennent contractuellement les termes de l'opération de manière à éliminer tout litige ultérieur : le règlement s'effectuera par crédit documentaire.

2- Demande d'ouverture du crédit documentaire :

L'importateur (donneur d'ordre) demande à sa banque l'ouverture d'un crédit documentaire en faveur de son exportateur (bénéficiaire) conformément aux termes de l'opération conclue.

3- Ouverture du crédit documentaire :

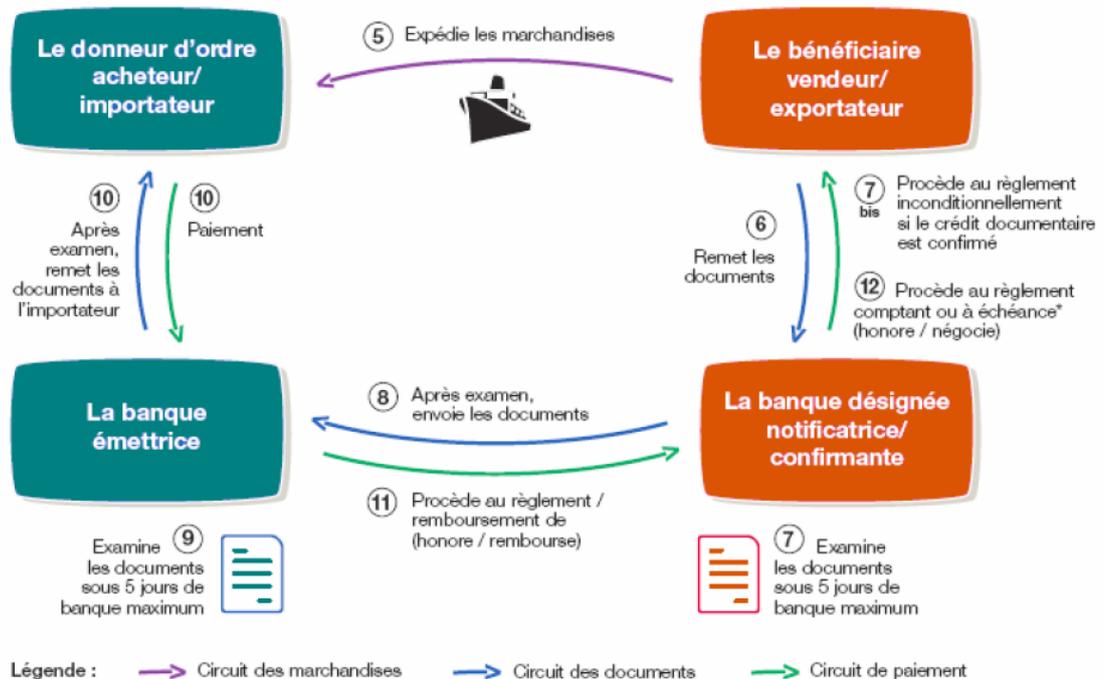
La banque de l'importateur (banque émettrice) ouvre le crédit documentaire selon des modalités convenues auprès de sa banque correspondante dans le pays de l'exportateur.

4- Notification de l'ouverture du crédit documentaire :

La banque correspondante (la banque notificatrice ou confirmatrice) notifie l'ouverture du crédit documentaire à l'exportateur en ajoutant, le cas échéant, sa confirmation.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

Phase 2 : la réalisation du crédit documentaire



5- Expédition des marchandises :

L'exportateur expédie les marchandises.

6- Présentation des documents :

Après avoir réunis tous les documents, l'exportateur les présente à la banque notificatrice et confirmatrice pour paiement.

7- Paiement :

Une fois les documents sont conformes aux termes et conditions du crédit documentaire, la banque notificatrice et confirmatrice :

- Crédite le compte de l'exportateur ;
- Réclame le remboursement auprès de la banque émettrice ;
- Envoie les documents à la banque émettrice ;

8- Couverture :

A la réception de l'avis de paiement, la banque émettrice procède à la couverture de son compte auprès de son correspondant en débitant le compte de l'importateur (donneur d'ordre).

9- Remise des documents :

Après avoir vérifié les documents, la banque émettrice remet les documents à l'importateur lui permettant le dédouanement de la marchandise.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

VI- Les documents d'expédition

L'importateur (le donneur d'ordre) doit choisir les documents qui doivent être présentés par l'exportateur (le bénéficiaire) étant donné que le paiement s'effectuera sur la simple apparence de conformité avec les termes et conditions du crédit documentaire indépendamment du respect du contrat commercial.

1- Documents de prix :

- Facture commerciale ;

La facture commerciale atteste de la créance de l'exportateur sur l'importateur. C'est une pièce essentielle établie par le vendeur qui doit indiquer obligatoirement les noms et adresses du vendeur et du donneur d'ordre et la dénomination exacte de la marchandise telle qu'elle est portée dans l'ouverture du crédit documentaire. (International chambre of commerce, 2006 :351). Il est également d'usage de faire figurer sur la facture commerciale les conditions de vente selon l'INCOTERMS approprié ainsi que le conditionnement et le poids des marchandises. Le donneur d'ordre doit spécifier le nombre d'exemplaires désiré, il pourra également demander que les factures soient acquittées, signées, certifiées conformes et contresignées par une personne précise.

- Facture consulaire (facture commerciale signée et portant le cachet du consulat) ;
- Facture douanière (facture commerciale signée et portant le cachet des services de la douane).

2- Documents de transport :

Les documents de transport servent de preuve de la conclusion du contrat de transport. Ils varient selon le mode de transport utilisé.

- Lettre de voiture internationale (CMR) concerne le transport des marchandises par voie routière.
- Lettre de voiture internationale (COTIF) : concerne le transport ferroviaire.
- Lettre de transport aérien (LTA) ;
- Connaissance maritime ;
- Récépissé d'expédition postale.

3- Les documents d'assurance :

Les documents d'assurance jouent un rôle essentiel dans la protection de l'acheteur et du vendeur.

- Note de poids ;
- Liste de colisage ;

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

- Certificat d'origine ;
- Certificat d'analyse ;
- Certificat de circulation des marchandises....

Pour conclure, chacune des étapes de la vie d'un crédit documentaire revêt pour tous les intervenants une importance capitale et doit être traitée avec le plus grand soin. La moindre négligence peut entraîner de fâcheuses conséquences et transformer une opération commerciale qui s'annonçait plutôt bien en véritable catastrophe financière.

C'est lors de la signature d'un contrat commercial que les parties contractantes doivent porter la plus grande attention.

C'est à ce moment là que doivent être prévus : le prix, les délais de livraison, les conditions de transport et d'assurance, et les modalités du règlement.

La décision que le paiement de la transaction commerciale se fera par crédit documentaire doit être prise lors de la négociation du contrat commercial.

Les modalités de l'opération financière doivent être fixées avant l'ouverture du crédit documentaire.

SECTION 2 : LE RISQUE OPERATIONNEL

I- L'activité bancaire et risque

Depuis les années 2000, les systèmes bancaires de par tout le monde ont connu des mutations stratégiques, caractérisées principalement par la déréglementation, la désintermédiation, le décloisonnement des marchés, le désencadrement des crédits... marquées notamment par l'internationalisation, la diversification des produits, les technologies de l'information, l'intensification de la concurrence et la concentration des acteurs financiers.

Ces évolutions ont secoué le paysage bancaire par l'explosion des risques qui ont pesé lourdement sur les établissements de crédit. Les faillites ou les quasi-faillites de certaines banques (exemple : caisse d'épargne américaine) ont montré clairement l'ampleur des risques qui menacent l'activité bancaire.

Ainsi, la banque est de plus en plus sensible aux risques qui lui sont inhérents et aux pertes résultantes.

Dans ce contexte, la banque est devenue obligée de mettre en place une gestion plus fine et une évaluation plus exhaustive des risques bancaires d'une part, et d'autre part, le respect d'une réglementation bancaire qui a évolué vers une approche prudentielle basée sur la supervision, la discipline du marché et les ratios prudentiels.

II- Risk management

La discipline du risk management s'applique à tout les types d'entreprise (banque, assurance, industrie pharmaceutique....) et traite les risques inhérents à toutes les activités économiques et financières.

Le risque peut être défini comme étant le danger éventuel plus au moins prévisible inhérent à une situation ou à une activité. Il désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses et qui peuvent mettre la banque en difficulté.

Le déploiement du risk management bancaire passe à la fois par la mise sous contrôle des risques financiers spécifiques aux établissements bancaires et par le traitement de risques non financiers génériques ou spécifiques (fraudes, blanchiment d'argent, financement du terrorisme...)

Selon Coso2 : le risk management est défini comme suit :

"Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation".

Un dispositif de risk management efficace mis en place par une organisation doit être basé donc sur les concepts suivants :

Le dispositif de management des risques :

- Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque.
- Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes, mais susceptibles de se recouper.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

Selon le comité de Bâle II, « la gestion du risque opérationnel devient un enjeu important pour le développement du Risk Management dans l'évolution des marchés financiers » et que « les banques sont invitées à partager avec les autorités de surveillance du système financier de nouvelles techniques pour identifier, mesurer, gérer et contrôler les risques opérationnels dans le but de les éliminer ».

Donc, quelle est la définition du risque opérationnel? Quels sont les enjeux liés à ce risque et comment a-t-il pris son ampleur ?

III-Le risque opérationnel

1- Définitions du risque opérationnel

Plusieurs définitions ont été proposées pour définir le risque opérationnel.

- Kurizkes (Woharton, 2002) suppose la décomposition des risques bancaires en deux grandes catégories : financiers et non financiers. Kurizkes suppose que le risque opérationnel est un risque non financier avec trois sources qui sont : le risque interne, le risque externe et le risque stratégique. Ce dernier est ignoré par l'accord de Bâle.
- King (2001) considère que le risque opérationnel est le risque qui « ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier », et « le risque opérationnel est le lien entre l'activité du travail d'une entreprise et la variation du résultat de travail ».
- Quant au Comité de Bâle, il avait défini dans un premier temps (document de janvier 2001)¹ les risques opérationnels comme : « des risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs ».

Puis, à la suite des critiques qui lui ont été adressées concernant les pertes indirectes qui posent des problèmes de définition et de mesure, le Comité de Bâle avait remplacé cette définition par: « Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégique et de réputation » (document de juin 2004)².

¹Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2001): Vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres, Banque des règlements internationaux.

² Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2004): Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, banque des règlements internationaux.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

Le risque juridique inclut, entre autres, l'exposition à des amendes, pénalités et dommages pour faute résultant de l'exercice de surveillance prudentielle ainsi que des transactions privées.

2- Genèse du risque opérationnel

Les risques opérationnels ont connu des évolutions importantes avec la croissance de la complexité et de la technicité des processus. Le risque opérationnel est particulièrement sensible à la spécificité des opérations traitées, au volume important des transactions réalisées et à la dépendance envers l'outil informatique.

Plusieurs événements marquants ont placé le risque opérationnel au cœur de la gestion des risques dans la banque. En effet, depuis la réforme de Bâle II, le risque opérationnel entre dans le calcul des fonds propres réglementaires des établissements bancaires. Ainsi, le contexte nécessite une gestion adaptée, car le risque opérationnel devient, comme le risque de marché et le risque de crédit, une composante intrinsèque du métier bancaire.

Le risque opérationnel est un risque dont son importance et sa perception se sont accrues au fil des années, sous l'effet conjoint des principaux facteurs suivants :

- Nouvelles orientations de l'activité bancaire : la concurrence accrue entre les établissements bancaires induite par la globalisation des marchés et des produits, appuyée par la déréglementation.
- Sophistication des techniques financières : les nouvelles activités des banques sont de plus en plus complexes à gérer et rendent certains risques plus présents.
- Evolution du système interne : l'automatisation et l'informatisation croissantes de l'activité rendent l'activité très liée au système informatique qui mène à des risques de nature techniques plus importants.
- Evénements extérieurs : ces risques existaient déjà, mais leur impact est aujourd'hui beaucoup plus important qu'auparavant tel que les actes terroristes qui font ainsi l'objet d'une attention accrue.

L'exercice de collecte des pertes réalisé en 2002 par le groupe Risk Management du comité de Bâle a montré l'importance croissante du risque opérationnel avec des pertes enregistrées qui s'élèvent à 200 milliards d'euros sur la période 1980-2000. C'est pour cela que le comité de Bâle a jugé nécessaire d'en assurer une couverture non seulement par le développement des meilleures pratiques au sein des banques, mais également par la mise en place d'exigences en fonds propres.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

Le risque opérationnel a pris l'ampleur suite aux pertes considérables subies par les banques et des scandales financiers résultant de la combinaison d'une part d'un risque de crédit et de marché, et d'autre part d'une défaillance en matière de maîtrise et bonne gestion des différents aspects de l'activité bancaire... autrement dit, ils sont en partie une conséquence d'un risque opérationnel.

Dans ce qui suit, quelques exemples de pertes liées au risque opérationnel subies par des banques.

- **La Banque Barings :**

Le désastre financier de la maison Barings a constitué la faillite la plus spectaculaire au monde. C'était la disparition de la banque la plus ancienne du Royaume-Uni par le fait qu'elle ne pouvait pas assumer les énormes engagements financiers pris sur les marchés financiers par son trader Nicolas Leeson au nom de sa banque. Ce trader surdoué, mais mal surveillé a pris d'importantes positions à découvert sur l'indice Nikkei ; ces positions s'avérant progressivement perdantes suite au retournement de la bourse. Il les augmenta en cherchant à compenser les positions déjà perdantes.

Il faisait comprendre au siège de Barings à Londres qu'il réalisait des bénéfices, alors qu'il agissait au-delà de son autorisation et se retrouvait avec une position perdante, en cachant ses engagements dans un compte de transit appelé Error Account.

Les pertes de Leeson atteignirent les six milliards de francs. Une accumulation de ses pertes une fois découvertes amena les dirigeants de la Brings, sous la pression de la banque d'Angleterre à céder leur établissement pour un Livre symbolique à la banque ING le 26 février 1995.

- **Daiwa (1995) :**

En 1995, Daiwa la deuxième banque du Japon à l'époque, constatait des pertes d'une ampleur comparable à celle de Barings. Ses pertes estimées à 1.1 milliards de dollars étaient causées par la fraude de son trader New-Yorkais, M.Igushi occupant son poste depuis 11 ans ; ce dernier face à une croissance de ses pertes avait dépassé ses limites de position.

Pour tenter de compenser ses résultats négatifs, il a commencé à vendre délibérément, au nom de Daiwa, des obligations appartenant à ses clients et déposées dans la succursale New-Yorkaise de la banque. Ces facteurs ont permis aux autorités de réglementation américaines d'ordonner l'arrêt de l'activité de Daiwa à New York, en incitant par cela les établissements bancaires japonais à accroître leur transparence financière.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

- L'incendie du Crédit Lyonnais (1996) :

Le 5 mai 1996, Le Crédit Lyonnais a été victime de l'incendie spectaculaire de son siège parisien, le 5 mai 1996. L'incendie, parti de la salle des marchés, ravage le bâtiment et la salle des coffres. Même si certains doutes subsistent sur son caractère accidentel, il occasionne de sérieux dégâts et le Crédit Lyonnais revend ensuite son siège central avec un prix de 1.3 milliard de francs à l'assureur AIG.

- La Société Générale (2008) :

La Société Générale a enregistré en 2008 des pertes très lourdes (4,9 milliards d'euros) résultant de prises de positions frauduleuses d'un de ses traders, Jérôme Kerviel. La fraude dont la Société Générale a été victime de part le montant des pertes et de part l'impact en terme d'image.

En effet, Jérôme Kerviel aurait exposé la banque à un risque de marché en accumulant des positions acheteuses sur des contrats à terme sur indices. Il aurait surtout dissimulé ces opérations de marché en introduisant dans le système informatique de la Société Générale des opérations inverses fictives les compensant. Les causes de ces importantes pertes sont la fraude interne et une défaillance dans les contrôles sur les activités de marché.

- La crise des Subprimes (2007) :

La crise des Subprimes s'est déclenchée au deuxième semestre 2006 avec le krach des prêts hypothécaires à risque aux États-Unis, que les emprunteurs, souvent à des conditions modestes, n'étaient plus capables de rembourser. Elle s'est transformée en crise financière mondiale à partir de l'été 2007, avec une défiance envers les créances titrisées (ABS, RMBS, CMBS, CDO) qui comprennent une part plus ou moins grande de crédits Subprime, puis envers les fonds d'investissement, les OPCVM (dont les SICAV monétaires) et le système bancaire susceptibles de détenir ces dérivés de crédit.

Cette crise de confiance générale dans le système financier a causé une première chute des marchés boursiers à l'été 2007. Elle fut cependant beaucoup moins profonde que celle de l'automne 2008. Les autorités ont d'abord cru à une crise de liquidité bancaire et les banques centrales n'ont cessé d'injecter massivement des liquidités dans le marché interbancaire. Mais peu à peu, le scénario d'une crise de solvabilité globale des banques s'est imposé.

Il s'est avéré que les crédits hypothécaires accordés à une clientèle peu solvable, sur la base d'une majoration du taux d'intérêt, ne sont pas un risque de crédit, mais bien un risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

« Les Subprimes³ ne sont pas un risque de crédit, mais bien un risque opérationnel, puisque ce sont des crédits hypothécaires accordés à une clientèle peu solvable, sur la base d'une majoration du taux d'intérêt. Le prêt est accordé alors que la probabilité de défaut de la contrepartie ne fait aucun doute (Subprime = prime appliquée à un emprunteur dont la solvabilité est « en dessous » d'un certain seuil censée compenser les risques pris par le prêteur) ».

Une analyse de ces différents scandales met en évidence les défaillances suivantes :

- La concentration des pouvoirs chez une seule personne qui accumule de même la fonction de Front office et back office ;
- L'engagement dans des opérations non autorisées et la violation des limites constituent un risque humain « volontaire » ;
- Une défaillance au niveau du système de contrôle interne de la banque ;
- L'incapacité de l'audit externe à détecter et à contrôler la stratégie de trading de Leeson;
- L'évaluation incorrecte du risque de l'activité de l'arbitrage.

Donc on peut conclure qu'outre le risque de marché, le risque opérationnel a contribué à l'effondrement de la maison Barings.

3- Typologies, composantes et mesures du risque opérationnel

3-1- Typologie des risques opérationnels :

Le comité de Bâle II a donné une classification des risques opérationnels et des lignes de métiers qui peuvent les générer. Cette classification suppose 7 catégories d'événements qui constituent l'effet générateur de risque opérationnel et huit lignes de métiers de la banque.

Cela permettra d'avoir une matrice qui donne une idée sur l'historique des pertes par type de perte et ligne de métier.

Les 7 catégories d'événements :

1. Fraudes internes : 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 par exemple, une transaction non enregistrée intentionnellement, un vol commis par un employé, un délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte, la fourniture des informations inexacts sur les positions, etc....

³ Pascal LELE (Ph.D) publié en «ActuFinance».

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

2. Fraudes externes : pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements de la part d'un tiers, par exemple un hold-up, de la contrefaçon, du piratage informatique, du vol d'informations, etc....
3. Insuffisances des pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation ou d'atteinte à l'égalité ou actes de discrimination, par exemple la demande d'indemnisation des travailleurs, la violation des règles sur la santé et sur la sécurité des employés, sur les activités de travail, les plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général, etc.....
4. Clients, produits et pratiques commerciales : pertes résultant d'un manquement non - intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques, ou de la nature ou de la conception d'un produit par exemple la violation du devoir fiduciaire, l'utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, l'exécution d'opérations interdites sur les comptes de la Banque, le blanchiment d'argent, la vente de produits non autorisés, etc....
5. Dommages aux actifs corporels : destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres par exemple, des actes de terrorisme, du vandalisme, des séismes, des incendies et des inondations, etc....
6. Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : pertes résultant du dysfonctionnement de l'activité ou des systèmes (informatique et télé- communication) par exemple une panne de matériel et de logiciel informatique, des problèmes de télécommunications et des pannes d'électricité ou issues des services sous traités etc.....
7. Exécution, livraison et gestion des processus : pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou de relation avec les contreparties commerciales et fournisseurs. Par exemple, une erreur d'enregistrement des données, un non-respect des dates limites, des lacunes dans la documentation juridique, des défaillances dans la gestion des sûretés, des erreurs d'accès aux comptes de la clientèle, des conflits avec des fournisseurs ou des sous-traitants, etc....

D'autre part, les lignes de métier telles que citées par l'accord de Bâle sont les suivantes :

1. Financement des entreprises : financement des entreprises, des collectivités locales et de l'administration publique ; banques d'affaires et service et conseil.
2. Négociation et vente : ventes, tenue de marché, vente d'action, positions pour compte propre et trésorerie.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

3. Banque de détail : banque de détail, banque privée et cartes
4. Banque commerciale : assure le financement des exportations et du commerce ; affacturage ; crédit bail et prêts...
5. Paiements et règlements : pour la clientèle extérieure ; transfert de fonds, compensation et règlement...
6. Fonctions d'agent : conservation, prestation d'agent aux entreprises et service de fiducie aux entreprises
7. Gestion d'actif : la gestion des portefeuilles discrétionnaire et non discrétionnaire
8. Courtage de détail : courtage pour le compte de la clientèle de détail

Ces lignes de métiers sont données à titre indicatif, et peuvent subir des modifications selon les différentes activités de la banque ou groupe bancaire considéré.

3-2- Les composantes du risque opérationnel :

Selon Bâle II, le risque opérationnel est composé de quatre sous ensembles qui sont :

➤ Le risque lié au système d'information :

Ce risque peut être le résultat d'une défaillance matérielle due à l'indisponibilité provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques...) nécessaires à la réalisation des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité, pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance, un dysfonctionnement d'un réseau externe de télétransmission rendant provisoirement impossible la transmission d'ordres sur un marché financier ou le découlement d'une position, un système de négociation ou de règlement en défaut ou débordé, obsolescence des logiciels et de la technologie.

➤ Le risque lié au processus :

Ce risque est induit par le non respect des procédures, erreurs au niveau d'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels qu'un double encaissement d'un chèque, un virement au niveau d'un autre compte que celui du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations...

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

➤ **Le risque lié aux personnes :**

Ce risque est lié à la non adéquation entre le profil du personnel et les tâches à réaliser (exigences de compétences et de disponibilité, exigences de déontologie...).

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

Ce risque est lié aux catastrophes naturelles, au risque politique, à l'environnement réglementaire...

IV-Le processus de gestion du risque opérationnel

1- Identification, évaluation et mesure des risques opérationnels

Selon le comité de Bâle, l'identification des risques opérationnels est définie comme l'étape primordiale pour pouvoir développer un contrôle et un suivi efficaces des risques et permettre l'établissement d'une typologie de risques opérationnels. Pour pouvoir mettre en place un système viable de gestion du risque opérationnel, il est nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel qui peuvent être des facteurs internes (la structure de la banque, nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et le taux de rotation du personnel) ou externes (comme les évolutions du secteur bancaire et les progrès technologiques) et qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

L'évaluation consiste à coter chaque événement de risque en termes de : fréquence d'occurrence, perte potentielle en les rattachant chacun à l'entité métier concernée et à une catégorie de risques permettant ensuite l'agrégation des données. Le comité de Bâle a bien proposé aux banques des outils leur permettant d'identifier et d'évaluer leurs risques, à savoir; la cartographie des risques, les indicateurs de risques et l'auto-évaluation des risques.

L'objectif majeur de la quantification du risque est de déterminer une réponse adaptée au risque évalué compte tenu de l'appétence de la banque pour le risque. Les banques ont le choix entre différents types de réponse pour faire face à ces risques :

- transfert : le risque est déplacé vers une tierce partie soit par le biais de l'assurance, soit la sous-traitance d'une activité risquée ;
- évitement : on refuse d'assumer le risque plus longtemps (ce qui se traduit par l'extinction de l'activité).

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

2- Suivi et maîtrise des risques opérationnels

Au-delà des actions correctives et préventives, le dispositif de gestion des risques opérationnels lui-même doit être constamment amélioré suite aux incidents et aux résultats des contrôles et des audits.

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.»

Dispositif de maîtrise des risques opérationnels :

Plusieurs éléments sont essentiels pour la mise en place d'un dispositif efficace de maîtrise des risques opérationnels, notamment :

- Une politique bien définie et documentée ;
- Un réseau de responsable en charge de l'animation du dispositif et leur propre réseau de correspondant au sein de leur structure ;
- Un dispositif d'identification et de gestion des risques opérationnels au quotidien ;
- La mise en place d'indicateurs avancés pertinents, des reportings adaptés au profil de risques de l'entité et des évaluations régulières du dispositif.

V- Les trois approches de mesure du risque opérationnel

Selon la BRI (2001)⁴, les fonds propres exigés pour le risque opérationnel devraient couvrir les pertes inattendues (UL) en raison du risque opérationnel, et les pertes attendues (EL) sont censées être couvertes par les provisions.

Trois approches sont présentées par le comité de Bâle pour la détermination des fonds propres exigés pour le compte du risque opérationnel. Ainsi, les banques ont le choix pour adopter l'approche qui correspond au mieux à la spécificité de leur activité. Elles doivent ainsi s'assurer de la disponibilité des moyens nécessaires à la mise en place de l'approche retenue.

1- L'Approche indicateur de base : (Basic Indicator Approach BIA)

Cette approche est très simple. Elle suppose que le niveau des fonds propres pour le risque opérationnel doit être supérieur ou égal à 15% du Produit Annuel Brut moyen sur les trois dernières années (sauf les années où le produit brut bancaire est inférieur à zéro).

- Avantages : cette approche permet de réduire la volatilité de l'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel.

⁴Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2001): *Vue d'ensemble du Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres, Banque des règlements Internationaux.*

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE

- Inconvénients : l'approche indicateur de base est une approche forfaitaire qui ne tient pas compte du profil de risque et le mécanisme de gestion du risque opérationnel mis en place par chaque banque. → les fonds propres exigés ne sont pas liés au niveau du risque, mais aux résultats de la banque.

2- L'Approche standard : (Standardised Approach ou SA)

Cette approche consiste à déterminer pour chaque ligne de métier son produit brut. Ensuite, chaque produit brut doit être multiplié par un coefficient Bêta spécifique à chaque ligne de métier.

Il suffit d'appliquer la même démarche utilisée dans le cadre de l'approche indicateur de base pour la détermination du niveau des fonds propres exigés, sauf que les années dont le produit brut est négatif ne sont pas éliminées du dénominateur.

Ces deux premières approches sont des approches forfaitaires qui ne tiennent pas compte du profil de risque opérationnel ni du mécanisme de sa gestion mis en place par la banque.

3- L'approche de mesures avancées : (Advanced Measurement Approach AMA)

Contrairement aux approches simples, les banques qui appliquent les méthodes AMA sont invitées à calculer leurs fonds propres réglementaires à partir de leurs propres modèles internes. Un modèle interne qui reflètera mieux le niveau de risque opérationnel. L'utilisation de cette approche nécessite l'approbation préalable du superviseur.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Le crédit documentaire, comme tout processus comporte des risques qui sont liés aux hommes, aux procédures et aux systèmes utilisés qui peuvent menacer l'atteinte des objectifs de la banque. Pour faire face à cela, la banque est appelée à mettre en place un bon dispositif de gestion des risques opérationnels. Dans ce dispositif, la cartographie des risques opérationnels constitue une pièce maîtresse permettant de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques inhérents à une organisation.

Dans ce chapitre, nous avons présenté dans une première section le crédit documentaire dans toutes ses facettes, ensuite, dans une deuxième section, nous avons mis l'accent sur la définition et les particularités du risque opérationnel bancaire. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter la notion de la cartographie des risques ainsi que les démarches et étapes nécessaires à sa mise en place.

CHAPITRE 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS

INTRODUCTION

En se référant au dictionnaire traditionnel, la notion de la cartographie concerne seulement la conception et la réalisation des cartes géographiques. Mais aujourd'hui, les dictionnaires récents proposent une définition plus large qui est la représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas ce qui s'applique au risque opérationnel où la cartographie des risques peut être définie comme le relevé et la représentation des risques opérationnels d'une entreprise qui permettra d'avoir une information exploitable dans une logique de gestion des risques.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les notions de base d'une cartographie des risques opérationnels ainsi que les démarches et étapes de son élaboration.

SECTION 1 : PREALABLES A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

I- Notions de la cartographie des risques

1- Définition de la cartographie des risques

Plusieurs auteurs et organisations professionnelles ont défini la cartographie des risques. C'est ainsi que Bernard&al (2008 :73) définissent la cartographie des risques comme étant « un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise de risque. »

Selon IFACI(2005 :221)⁵ « la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé(e)) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible). »

Pour DE MARESHAL (2003 :15), « la cartographie des risques est un mode de représentation et hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectuée sur la base de la définition des risques ».

MOREAU (2002 :134) va plus loin dans la définition de la cartographie des risques. Il considère que « la cartographie des risques est le produit essentiel du processus global de la gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour

⁵IFACI (2005), *le management des risques de l'entreprise, Edition d'organisations, Paris, 338P.*

régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil des risques qui s'imposent.

D'une manière générale, la cartographie des risques est un outil de pilotage et d'aide à la décision en matière de gestion des risques.

2- Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques

La réussite de la cartographie des risques dépend de plusieurs éléments à savoir la nature de l'organisation, la culture de risque au sein de l'organisation... Ainsi, parmi les facteurs de réussite d'une cartographie des risques on trouve :

- La gestion du projet : pour que le projet de la cartographie soit bien mené, il est important de l'encadrer et de transmettre à chacun ce qu'on attend de lui, le format de restitutions attendues et le calendrier.
- L'implication de la hiérarchie : un soutien direct de la hiérarchie est indispensable à la réussite du projet de la cartographie des risques, car un tel projet comporte souvent une forte composante de changement (dans les mentalités et dans les pratiques) et dans ce cas, la résistance au changement dans une organisation peut empêcher le projet de cartographie des risques d'atteindre ses objectifs.
- Un langage commun : plusieurs acteurs interviennent dans le projet de la cartographie des risques et qui peuvent avoir des approches et terminologies différentes, d'où un langage commun à établir est important. A cet égard, les normes édictées par le Comité de Bâle (définition, types de risques, lignes de métiers...), constituent le socle commun indispensable au développement des méthodologies et surtout à la compréhension partagée des concepts et des diverses cartographies.
- La prise en compte de la culture de l'entreprise : la gestion des risques dans une entreprise dépend d'une manière significative de la culture de l'entreprise. D'où, il est indispensable de tenir compte de la culture de l'entreprise lors de la mise en place de la cartographie des risques.
- La définition et la diffusion des objectifs clairs ;
- La disponibilité des moyens : la réussite du projet de la cartographie des risques nécessite la disponibilité des moyens financiers et humains suffisants.
- Un groupe de travail qualifié : le groupe de travail responsable de la conception de la cartographie des risques doit être composé de personnels représentants de chaque unité

opérationnelle, et ces personnels doivent être qualifiés et avoir les qualités nécessaires à la conception de la cartographie des risques.

- La désignation d'un responsable : la désignation d'un responsable qui sera chargé de coordonner le travail des différents acteurs est un facteur important de succès de la cartographie des risques.

3- Objectifs de la cartographie des risques

La mise en place d'une cartographie des risques peut être motivée par plusieurs objectifs à savoir :

- La mise en place d'un contrôle interne ou un processus de management des risques adéquat ;
 - Outil d'aide à la décision pour le management dans l'élaboration du plan stratégique ;
 - Orienter le plan d'audit interne en dévoilant les processus au niveau desquels se trouvent les risques majeurs et donc fixer des priorités.
- ⇒ La cartographie des risques permet d'élaborer une politique de gestion des risques.

4- Utilité de la cartographie des risques

La cartographie des risques sera considérée comme un repère dans la gestion des risques qui permet de :

- Définir les ordres de priorités pour l'évolution des processus jugés trop risqués ;
- Définir les plans d'actions pour le traitement préventif des risques en améliorant le dispositif de contrôle permanent ;
- Recourir au transfert ou au financement du risque sur la base d'évaluations fiables ;
- Outil d'aide à la tarification clientèle en incorporant les risques à faible impact et fréquence élevée qui sont généralement conservés.

La cartographie des risques est considérée aussi comme un outil de :

- Gestion des ressources : elle permet d'affecter ou de redéployer des ressources financières, humaines et matérielles aux risques majeurs et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.
- Communication : après la conception de la cartographie des risques, il est nécessaire de procéder à sa diffusion au sein de la banque qui permettra une meilleure prise en charge des risques par les opérationnels et instaurer au sein de l'institution une véritable culture de gestion des risques.

5- Les acteurs de la cartographie des risques

« L'importance croissante accordée au risque et au dispositif de gouvernance du risque porte notamment sur la définition des responsabilités des différentes composantes de l'organisation dans le traitement et la gestion des risques. Souvent dénommées les « trois lignes de défense », elles ont chacune un rôle important à jouer ». (Comité de Bâle sur le contrôle interne ; 2015 :9)

Les trois lignes de défense sont :

Première ligne de défense : La ligne opérationnelle

Responsable de la prise en compte et de la maîtrise des risques auxquels ses activités donnent lieu.

Deuxième ligne de défense, indépendante de la première : les fonctions supports

Elle s'articule autour des fonctions spéciales de gestion des risques et de contrôle. Elles ont pour mission de surveiller les mesures conçues pour la première ligne, d'accompagner les directions opérationnelles et d'agir à travers des plans d'ajustement en cas de nécessité.

Troisième ligne de défense : l'audit interne

Il s'agit d'un organe de conseil et de contrôle indépendant, issu du conseil d'administration. Il évalue l'efficacité des actions entreprises par les deux premières lignes de défense et se prononce sur le niveau de maîtrise des risques. L'exploitation des rapports de l'audit interne constitue une base de travail lors de l'élaboration et de la mise à jour de la cartographie des risques.

6- La composition des équipes chargées de la mise en place de la cartographie des risques

La composition adéquate de l'équipe est essentielle pour la réussite du processus de cartographie des risques. L'équipe devrait être composée de spécialistes de haut niveau et de responsables hiérarchiques possédant l'expérience et l'expertise indispensables pour mener une analyse approfondie de tous les domaines abordés dans le processus. L'étendue de l'étude détermine la composition de l'équipe. Lorsqu'il s'agit d'une cartographie globale, la présence des premiers responsables des départements clés de l'entreprise est nécessaire (les différents départements technique, commercial, juridique, financier, comptable, RH...). De plus, la représentation au sein de l'équipe d'un membre de la direction générale est recommandée. Pour une étude thématique concernant les risques spécifiques d'un département ou d'une ligne

métier, la composition de l'équipe se limite généralement aux spécialistes et aux responsables hiérarchiques concernés. Toutefois, la représentation du top management de l'entreprise est souhaitable, car elle permet à l'équipe de bénéficier des connaissances institutionnelles et facilite la conduite des travaux notamment lorsqu'il s'agira de mettre en œuvre le plan d'actions.

Schématiquement, une structure de type "projet" est recommandée. Celle-ci se compose d'un membre de la direction générale en charge de donner l'impulsion au projet, d'un comité de pilotage, d'une équipe projet et d'un certain nombre d'interlocuteurs clés.

7- Types de cartographie des risques

Selon Mareschal (2003), il existe deux types de cartographies de risques : la cartographie globale et la cartographie thématique. Le choix de l'une ou de l'autre de ces options découle des objectifs de l'étude et de l'arbitrage coût/bénéfices.

7-1- La cartographie thématique :

7-1-1- Définition de la cartographie thématique :

Dans le cadre d'une cartographie thématique, on s'intéresse à un domaine particulier ou à quelques catégories de risques permettant de faire converger l'ensemble des efforts vers les zones considérées les plus à risques et offre de ce fait l'avantage de la précision. Elle peut éventuellement être mise en place pour l'accompagnement d'un nouveau projet au sein de l'entreprise.

La cartographie thématique peut être réalisée, par exemple, sur les risques des systèmes d'information, les risques juridiques, ou les risques liés à la mise en place d'un projet particulier au sein de l'entreprise.

7-1-2- Avantages et motivations de la cartographie thématique :

La cartographie thématique permet d'avoir une vision synthétique, mais précise des différents domaines de risque pour un thème déterminé. De ce fait, le périmètre peut se limiter à une entité, ou se généraliser à plusieurs entités d'une même organisation.

- Les avantages :
 - Une comparaison pertinente ;
 - Une Simplicité dans l'élaboration, car seules les personnes concernées par le thème sont interrogées.
- Les motivations :
 - Le pilotage de la gestion de risques en identifiant les domaines d'actions prioritaires tout en suivant l'évolution du risque dans le temps ;

- La communication sur le thème de risque vers différentes parties internes externe ;

7-2- La cartographie globale :

7-2-1- Définition de la cartographie globale :

La cartographie globale peut être définie comme l'ensemble des cartographies thématiques à condition que tous les risques soient cartographiés et toutes les organisations soient prises en compte.

Elle s'attache à l'étude de l'ensemble des risques inhérents à l'activité de l'entreprise. Elle couvre l'activité aussi large que possible, tout en s'intéressant à toutes les catégories de risques. Cette approche est exhaustive qui permet d'établir une vision globale des risques et d'appréhender au mieux les multiples connexions qui font la complexité de l'entreprise.

Mais l'exhaustivité a un coût. D'abord celui de la mise en place, ensuite celui du pilotage et du suivi. De ce fait, il sera indispensable d'étudier la pertinence d'une telle démarche, au regard des bénéfices escomptés.

7-2-2- Avantages et motivations de la cartographie globale :

Plusieurs motivations et avantages peuvent être à l'origine d'un projet d'une cartographie globale, notamment :

- L'identification de l'ensemble des risques qui pèsent sur l'organisation.
- Le projet de cartographie globale est une très bonne occasion pour la diffusion d'une culture de risque au sein de l'organisation, et d'un langage commun sur les risques.
- La cartographie globale est un premier pas vers la mise en place d'un pilotage intégré des risques. Elle conduira à mobiliser l'ensemble des acteurs et fournira l'occasion de mettre en place une gestion coordonnée.

SECTION 2 : DEMARCHES ET ETAPES D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

I- Démarches d'élaboration d'une cartographie des risques

Selon RENARD (2003 :100), « il existe de nombreuses démarches d'élaboration de cartographies qui varient en fonction de l'activité exercée ». Ainsi, les techniques et les démarches utilisées sont fonction des objectifs recherchés par les entreprises.

Selon RENARD (2003:100) et IFACI (2006 :14), les différentes approches utilisées pour la conception des cartographies des risques sont les suivantes : l'approche Bottom-up, l'approche Top-Down, l'approche combinée et l'approche par le Benchmarking.

1- L'approche Bottom-Up

Dite aussi ascendante. Elle vise à identifier et à évaluer les risques en partant du « bas » c'est-à-dire les opérationnels, ensuite les transmettre à la connaissance du « haut » c'est-à-dire la hiérarchie dont la charge est de déterminer les plans de correction.

Selon KEREBEL (2009 :59), cette approche est « la réalisation d'une cartographie des risques à partir du terrain ».

L'identification des risques se fait donc par des entretiens avec les opérationnels, des membres des fonctions de support (ressources humaines, système d'information...) en utilisant une grille des risques potentiels (préparée à l'avance) afin de s'assurer que tous les risques ont bien été évoqués.

L'approche Bottom-Up permet aux directeurs opérationnels et fonctionnels d'avoir une vision sur les risques auxquels leurs services sont exposés pour mieux les gérer. Elle renforce également la communication entre les différents acteurs de l'entreprise.

2- L'approche Top-Down

Dite aussi descendante : à l'inverse de l'approche Bottom-Up, et comme son nom l'indique, vise à identifier et évaluer les risques du haut vers le bas. Cette approche privilégie les aspects qualitatifs plus rapides à obtenir que des éléments quantitatifs basés sur la collecte des incidents.

L'identification des risques se fait en général à l'aide de questionnaire (REVIERES &aL, 2004 :60). L'approche Top-Down permet d'améliorer le processus décisionnel et favorise par l'impulsion au plus haut niveau, l'instauration d'une culture de gestion des risques dans l'institution propice à l'amélioration continue des processus.

3- L'approche combinée

Comme son nom l'indique, cette approche combine les deux approches précédentes qui sont l'approche Bottom-Up et l'approche Top-Down. Selon cette approche, le risque est identifié par la hiérarchie ainsi que par les opérationnels ce qui permet d'avoir une base assez complète des risques dans l'institution.

4- L'approche par le Benchmarking

Cette approche consiste à collecter, auprès des entreprises exerçant des métiers similaires et ayant les mêmes processus, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques, étudier et analyser les meilleures pratiques d'établissement d'une cartographie des risques.

II- Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

Il n'existe pas une démarche standard d'élaboration d'une cartographie des risques. Les études faites ont donné la démarche la plus large tirée de celles proposées par un certain nombre d'auteurs qui comprend six phases qui sont :

- La préparation ;
- La planification ;
- L'action ;
- Le Reporting ;
- Le suivi ;
- L'actualisation.

1- Phase de la préparation

Le choix de la démarche de conception de la cartographie des risques doit tenir compte de la spécificité de l'entreprise en termes de choix stratégiques, de son organisation, de son système d'information et de ses activités. Cette phase permet la compréhension de l'organisation et l'établissement de la nomenclature des risques.

La nomenclature des risques doit prendre en compte tous les risques susceptibles d'être rencontrés dans l'entreprise.

2- La phase de la planification

C'est la phase la plus importante dans le projet de mise en place d'une cartographie des risques. Cette phase comprend cinq étapes qui sont :

- L'identification des risques ;
- L'évaluation des risques ;
- La hiérarchisation des risques ;
- L'appréciation du dispositif de maîtrise des risques ;
- L'élaboration de matrice des risques.

2-1-Identification des risques :

L'identification des risques c'est l'étape la plus déterminante parce que c'est d'elle dépend le reste du travail.

Cette étape consiste à répertorier de manière la plus complète possible tous les événements générateurs de risques pour une organisation et pouvant conduire à sa remise en cause ou à la non atteinte des objectifs.

2-1-1- Méthodes d'identification des risques :

Les techniques utilisées pour identifier les risques sont :

- **Identification basée sur les objectifs :**

Cette technique consiste à l'identification des risques qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs.

- **Identification par les tâches élémentaires :**

Cette approche consiste à découper les activités de l'entreprise en processus et à identifier les risques rattachés à chaque processus. Donc, cette approche est une réponse à la question suivante : que se passerait-il si une tâche est mal faite ou pas du tout faite ?

- **Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs :**

Cette technique consiste à identifier les risques associés aux actifs intangibles tels que les logiciels, les relations, le système d'information...

- **Identification basée sur les check-lists :**

Cette technique consiste à identifier les risques opérationnels à partir d'un référentiel de risques préétabli. Ces risques sont ensuite analysés pour être rattachés aux processus de l'entité et voir si chaque risque concerne l'entité ou pas.

- **Identification par analyse historique :**

Cette technique consiste à faire l'inventaire des risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise.

- **Identification des risques par les scénarios :**

Cette technique fait intervenir des experts externes pour identifier les risques.

- **Identification basée sur l'analyse de l'environnement :**

Cette technique consiste à l'identification des risques opérationnels à partir de l'analyse de l'environnement de l'entreprise (interne et externe). Le problème dans ce cas c'est que l'environnement externe ne cesse d'évoluer. Donc, des risques qu'en découlent peuvent cacher des risques liés à l'environnement interne de l'entreprise.

Une fois les risques sont identifiés, on passe à la deuxième étape qui est l'évaluation de ces risques.

2-2-Evaluation des risques :

Cette étape consiste, dans la mesure du possible, d'estimer la probabilité d'occurrence de chaque risque et la gravité de leurs conséquences sur l'objectif de l'entité. Il s'agit d'évaluer de manière brute, c'est-à-dire sans tenir compte du dispositif de maîtrise des risques. Donc, un risque se caractérise par deux grandeurs qui sont :

- Sa probabilité de survenance ou fréquence ;
- Impact ou gravité.

D'autres dimensions du risque peuvent être prises en compte tels que le timing du risque ou le moment de survenance du risque ainsi que la durée de ses conséquences.

L'évaluation des risques opérationnels peut être réalisée par un ensemble de techniques quantitatives ou qualitatives.

- La méthode quantitative : c'est la méthode la plus fiable qui se base sur des données chiffrées de l'historique des risques dans l'entreprise. La mise en place des techniques quantitatives nécessite l'existence d'informations suffisantes permettant d'estimer la probabilité de survenance et la gravité d'un risque.
- La méthode qualitative : c'est la méthode la moins fiable. Elle est considérée comme subjective, car elle est basée sur des perceptions subjectives. Cette méthode est utilisée lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables et lorsque les risques ne sont pas quantifiables.

Cette évaluation finit par la cotation des risques.

- **La fréquence :**

La fréquence est estimée par la probabilité d'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque sur un laps de temps défini. L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure.

Echelle de fréquence survenance

Cotation	Fréquence	Eléments de mesure
1	Très faible	Occurrence quasi nulle
2	Faible	Occurrence possible, mais très exceptionnelle
3	Moyenne	Quelques cas enregistrés par le passé
4	Elevée	Cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé.
5	Très élevée	Occurrence très probable (>50%) sur la durée de vie de l'entreprise

Source :IFACI

- **Impact :**

Il s'agit d'estimer l'impact de la réalisation du risque. Selon l'IFACI L'impact peut être classé en 3 catégories:

Impact financier	Impact juridique	Impact sur l'image
- Augmentation des coûts ; - Perte de revenu.	- Responsabilité civile et/ou légale ; - sanctions légales ou professionnelles.	- Notoriété ; - Crédibilité.

L'estimation des conséquences financières de manière précise en adoptant les méthodes quantitatives est complexe et nécessite des moyens humains et techniques importants, ainsi, certains impacts (humains, de réputation...) sont difficiles à estimer. De ce fait, l'adoption d'une approche qualitative et le recours à des échelles de gravité permet de simplifier l'estimation.

Echelle de mesure d'impact du risque

Cotation	Impact	Impact financier	Impact image	Impact juridique
1	Faible	< 10 000 DT	Impact local	Observation des autorités de tutelle
2	Modéré	Entre 10 000 et 100 000 DT	Impact régional	Avertissement des autorités de tutelle Mise en cause juridique devant une juridiction autre que pénale
3	Significatif	Entre 100 000 et 500 000 DT	Impact national limité	Blâme des autorités de tutelle / Mise en cause devant une juridiction pénale
4	Elevé	> 500 000 DT	Impact national large	Sanction des autorités de tutelles Condamnation pénale

Source :IFACI

Le choix des seuils financiers dans les échelles de mesure d'impact est déterminant. Ils doivent être discriminants, c'est-à-dire que le passage d'un seuil à un autre constitue une modification notable et significative du niveau d'impact

Une fois l'évaluation est terminée, il faudra passer à la hiérarchisation des risques pour faciliter leur gestion.

2-3-Hiérarchisation des risques :

L'infinité des risques dans une organisation exige leur hiérarchisation du risque le plus fort au risque le plus faible pour pouvoir ainsi se concentrer sur les risques majeurs (inacceptables ou les plus critiques).

Après avoir évalué et hiérarchisé les risques, on arrive à l'étape de l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques.

2-4-Appréciation du dispositif de maîtrise des risques :

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques est une étape importante dans la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels. En effet, par la définition des écarts entre le référentiel cible et les dispositifs existants, que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'actions destinés à sécuriser les processus et atténuer les risques.

CHAPITRE 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS

Cette étape consiste à apprécier le degré de maîtrise existant, c'est-à-dire les contrôles mis en place. Pour chaque couple processus/risque, on appréciera le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinents. Il s'agit essentiellement des dispositions organisationnelles, du dispositif de contrôle mis en place, des outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement et des éléments de réduction ou de transfert de risque.

Après avoir évalué le dispositif de maîtrise des risques, on arrive à l'étape d'élaboration de la matrice des risques.

2-5-Matrice des risques :

La matrice des risques est une représentation graphique de la probabilité de survenance et de la gravité d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière permettant d'identifier les risques les plus significatifs et les risques les moins significatifs.

Ceci permet d'avoir rapidement une vision globale des éléments susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs et le degré de leur maîtrise estimé.

Les risques classés seront communiqués à tous les niveaux de l'entreprise pour leur prise de connaissance, devenant ainsi un véritable outil de pilotage interne.

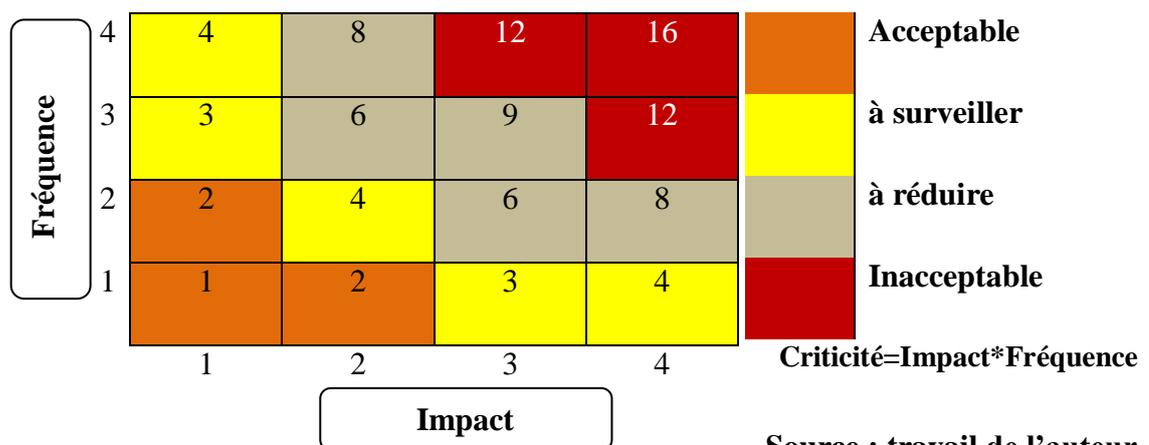
⇒ La construction de la matrice des risques représente donc une étape importante dans la mise en œuvre de la cartographie des risques...

- Quelques exemples de matrice des risques :

Le schéma suivant les risques nets dans la matrice fréquence/Impact.

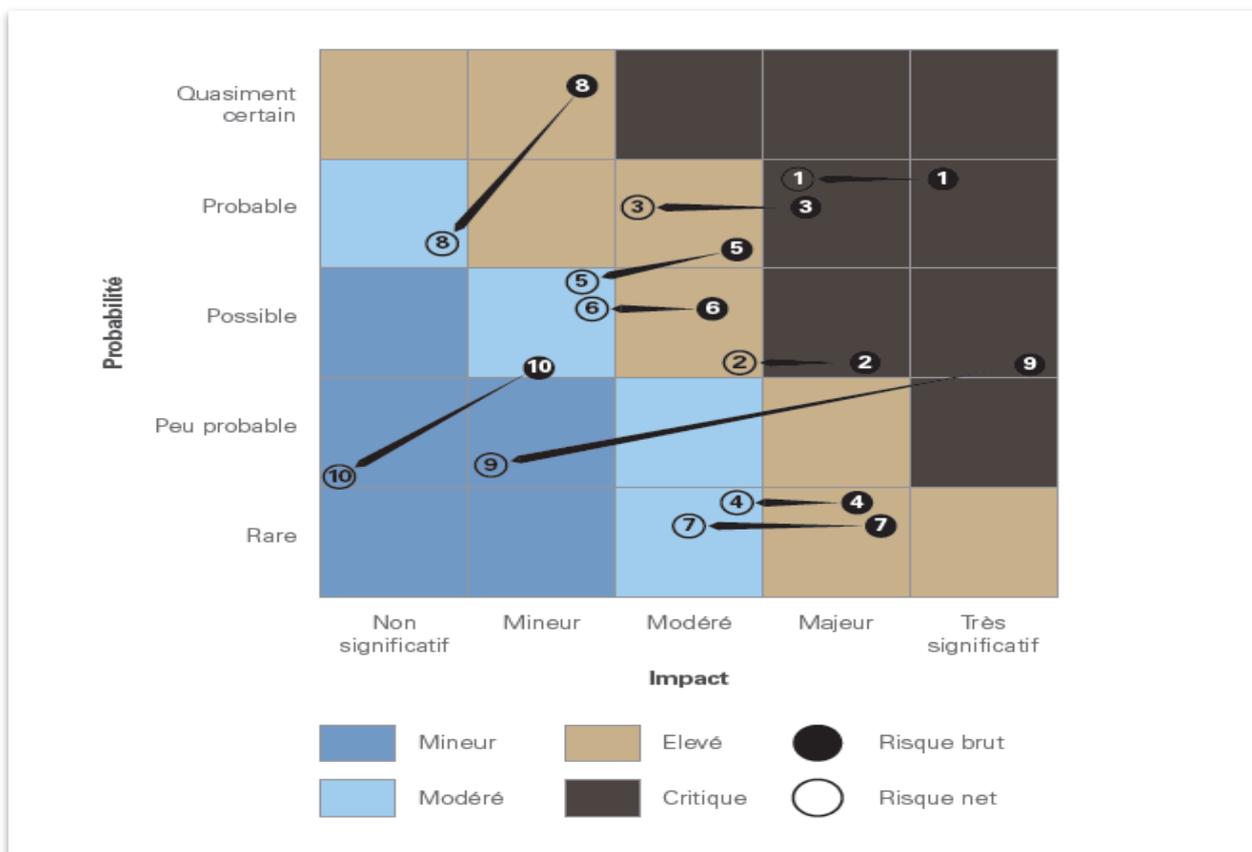
Figure : Représentation schématique des risques nets dans la matrice fréquence/impact

Indice de criticité du risque



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

Figure : Représentation schématique des risques bruts et nets dans la matrice fréquence/impact



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

3- La phase d'actions

La matrice des risques étant élaborée, nous passons à la phase d'actions qui comporte le traitement des risques, la mise en place d'un plan d'actions, l'information et la communication de la cartographie des risques et enfin les rôles et les responsabilités des intervenants du management des risques.

3-1- Le traitement des risques :

Après avoir évalué les risques, le management doit faire le choix du traitement à appliquer à chaque risque. Ce choix dépend du degré d'appétence de l'entreprise pour le risque, c'est-à-dire le niveau du risque que l'entreprise est prête à tolérer et assumer pour atteindre ses objectifs et de déterminer la zone du risque jugée acceptable par les dirigeants.

Les différentes solutions possibles sont :

- Soit accepter le risque : c'est-à-dire ne rien faire pour modifier la probabilité de survenance et l'impact du risque. Ceci est possible dans le cas où le risque se situe dans la fourchette de tolérance.
- Soit réduire le risque : c'est-à-dire prendre des mesures pour réduire la probabilité de survenance et l'impact du risque par la mise en place des actions de protection.
- Soit le transfert du risque : c'est-à-dire se procéder à l'assurance contre la survenance du risque.
- Soit la suppression du risque : c'est-à-dire cesser les activités à l'origine du risque.

L'objectif est de réduire les risques bruts pour arriver à un risque résiduel le plus faible possible.

3-2- La mise en place d'un plan d'actions :

Dans la plupart des cas, la mise en place d'un plan d'actions se manifeste par la mise en place des contrôles complémentaires ou autres que ceux en vigueur. Ainsi, un meilleur redéploiement des ressources humaines, financières et matérielles peut être indispensable dans le cadre des décisions à prendre.

Le succès du plan d'actions dépendra de la capacité et du dynamisme des responsables désignés pour gérer les risques.

3-3- Information et communication de la cartographie des risques :

Après l'avoir élaborée, on doit communiquer la cartographie des risques opérationnels aux collaborateurs pour les permettre de s'acquitter de leurs responsabilités et notamment de contribuer au dispositif de gestion des risques.

Pour qu'un dispositif de gestion des risques soit efficace, il est primordial de disposer des informations pertinentes au bon moment et au bon endroit.

4- La phase de Reporting

La phase de Reporting a pour but de rendre compte en temps réel, de l'état d'exécution du plan d'actions d'une part, et du niveau de maîtrise des risques d'autre part. Leur fiabilité doit être irréprochable, car elles peuvent susciter des prises de décisions pour corriger le plan d'actions qui est en cours d'exécution.

5- La phase de suivi

Cette phase consiste au suivi de la mise en œuvre effective et l'efficacité des plans d'actions. Elle dépend donc des résultats et décisions suscités par le Reporting. Il s'agit de s'interroger sur l'efficacité des plans d'actions sur la base des indicateurs préétablis.

Les erreurs d'application sont donc identifiées et analysées et les plans d'actions inappropriés sont remplacés par des stratégies meilleures.

Cette phase est un commencement d'un suivi permanent venant enrichir les données des risques.

6- L'actualisation de la cartographie

La cartographie des risques n'est pas un outil figé, mais c'est un outil vivant qui varie en fonction du changement de l'environnement de l'organisation qui est en perpétuelle mutation ainsi pour les risques qui leur sont rattachés. Donc, la mise en place d'une cartographie des risques doit être complétée par un processus d'actualisation afin de l'adapter au profil de risque de l'organisation.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

La cartographie des risques est l'un des instruments les plus pertinents pour identifier et analyser d'une manière structurée les risques auxquels tout établissement doit faire face, et permettre ainsi les actions nécessaires d'atténuation, de contrôle ou de transfert des risques.

La cartographie n'aurait pas de sens s'il ne s'agissait que d'un outil statique ne faisant l'objet d'aucune exploitation ni de mise à jour à un rythme suffisant. La cartographie a vocation à aider le dirigeant, les opérationnels et bien sûr le Risk Manager, à gérer les risques dont ils ont la charge. Cela signifie que, sur la base des risques résiduels identifiés, ils doivent mettre en œuvre les actions correctives susceptibles de faire évoluer le profil de risque.

Dans ce chapitre, nous avons présenté dans une première section les notions et définitions de la cartographie des risques, les objectifs de sa mise en place et son utilité pour l'organisation.

Dans la deuxième section, nous avons présenté les différentes démarches d'élaboration d'une cartographie des risques.

CHAPITRE 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS

Après avoir mis l'accent sur l'aspect théorique de la gestion du crédit documentaire, le risque opérationnel et la cartographie des risques, nous passerons à la deuxième partie par laquelle nous essaierons de mettre en place deux cartographies des risques opérationnels inhérents aux processus de gestion des crédits documentaires import et export au sein de la Banque Nationale Agricole ;

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME DE PARRAINAGE

INTRODUCTION

Ce chapitre est réparti en trois sections. La première section est consacrée à la présentation de l'organisme de parrainage (Banque Nationale Agricole), la deuxième section sera consacrée à la présentation de la Direction Centrale de l'Etranger et la troisième section sera consacrée à la présentation de la Direction Centrale de la Gestion et de la Surveillance des risques.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE

La Banque Nationale Agricole est une société anonyme à capital social actuel de 200.000.000 Dinars. Elle a été fondée le 1er JUIN 1959 puis inaugurée le 10 octobre 1959. Par la création de la BNA, le Gouvernement a voulu unifier le crédit agricole et encourager le développement de l'agriculture qui était, à cette époque, financée par l'ancien système de crédit agricole constitué par la Caisse Mutuelle de Crédit Agricole, la Caisse Foncière et les Sociétés Tunisiennes de Prévoyance et adapté aux structures du Protectorat.

Dix ans après, à cause de son importante participation au développement du pays par l'ouverture de ses financements aux différents secteurs de l'économie, la dénomination de la BNA a changé en Banque Nationale de Tunisie (BNT).

En 1989, la BNT a subi une restructuration et une fusion avec la Banque Nationale de Développement Agricole et elle est retournée vers l'ancienne dénomination. Cette opération a permis d'unifier de nouveau les structures d'octroi du crédit agricole.

Dans les années 1990, afin de s'adapter à son nouvel environnement marqué par les mutations entraînées par la libéralisation de l'économie, la BNA a restructuré son organisation, modernisé ses outils et ses méthodes de gestion et mis en place une stratégie commerciale axée sur l'approche client / produit, l'amélioration de la qualité du service et l'innovation financière.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL

La banque continue à se restructurer et à suivre l'évolution technologique en modernisant son système d'information et à se rapprocher de plus de sa clientèle en élargissant son réseau d'agences. Aujourd'hui, la BNA compte 174 agences couvrant tout le territoire de la République et 15 directions régionales installées dans les chefs-lieux des gouvernorats.

La BNA avec un réseau dense, offre à l'ensemble de ses clients une large gamme de produits et services qui répondent au mieux à leurs attentes.

SECTION 2 : PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE DE L'ETRANGER

La direction centrale de l'étranger est composée de 3 directions qui sont : la direction du commerce extérieur, la direction du contrôle réglementaire et comptable et la direction relations internationales et finances extérieures. (Voir annexe 1)

I- Direction de Commerce Extérieur

1- Division Transfert :

La division transfert est composée de trois services : le service de transferts émis commerciaux et Money-Gram, le service transferts émis financiers et scolarité et le service transferts reçus.

1-1- Le Service de Transferts Emis Commerciaux et Money-Gram :

Ce service s'occupe des dossiers de virements commerciaux qui concernent les importations des biens et services.

Money-Gram : C'est un service international qui assure le transfert de l'argent immédiatement à l'échelle internationale. Au niveau de la BNA, seulement le transfert reçu est toléré. Le bénéficiaire qui peut ne pas être un client de l'agence ni un titulaire d'un compte bancaire se présente au guichet muni d'une pièce d'identité et remplit un formulaire. Pour recevoir de l'argent, ce client passager doit communiquer au guichetier un numéro de référence composé de 8 chiffres transmis par l'expéditeur. Le paiement s'effectue en Dinars Tunisiens.

1-2- Le Service Transferts Emis Financiers et Scolarité :

Ce service s'occupe des dossiers de virements financiers qui concernent les opérations courantes, en particulier le transfert des frais de scolarité, le transfert des frais de soins et le transfert d'économie sur salaire.

1-3- Service de Transferts Reçus :

Ce sont des ordres de transfert de fonds émanant des correspondants étrangers en faveur de nos clients ou en faveur des clients des banques de la place. Les transferts (virements) reçus traités au sein de ce service sont de deux natures : les virements reçus en devises et les virements en dinars convertibles.

2- Division Portefeuille Etranger :

C'est la division chargée de traitement des remises documentaires. Elle est divisée en deux services : le Service Portefeuille Import et le Service Portefeuille Export. La remise documentaire est un mode de paiement utilisé entre un importateur et un exportateur dont il y'a une certaine méfiance entre eux. La remise documentaire consiste à l'expédition des documents par l'exportateur à l'importateur par la voie bancaire. L'exportateur envoie les documents à sa banque et lui donne un ordre de les envoyer à la banque de l'exportateur avec ses instructions. L'importateur ne peut recevoir les documents pour dédouaner ses marchandises que contre paiement ou bien contre acceptation d'un effet (peut être avalisé) ou contre un engagement de paiement selon les instructions de l'exportateur. Ce mode de paiement offre à l'exportateur une sécurité meilleure que celle de paiement simple, mais le risque commercial, le risque politique et le risque de non-transfert ne sont pas couverts. (Risque commercial couvert en cas d'acceptation d'un effet avalisé). La remise documentaire reste de loin moins coûteuse et sa gestion est plus simple que le crédit documentaire.

3- Division Crédit Documentaire :

La Division Crédit Documentaire est divisée en deux services : le Service Credoc Import et le Service Credoc Export. Ces derniers gèrent les dossiers de crédits documentaires import et export.

II- Direction contrôle réglementaire et comptable

La Direction du Contrôle Réglementaire et Comptable (DCRC) est divisée en deux divisions : la division Contrôle Réglementaire et la division Contrôle Comptable.

1- Division Contrôle Réglementaire :

1-1- Service Domiciliation :

L'accomplissement des opérations d'importation et d'exportation et leurs règlements financiers sont garantis par un titre de commerce extérieur. La domiciliation des titres de commerce extérieur a comme objectif le contrôle du respect de la réglementation de change

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL

afin de préserver la monnaie nationale et lutter contre la fuite des capitaux. En effet, avant de procéder aux formalités douanières, l'importateur ou l'exportateur doit choisir une banque ayant la qualité d'intermédiaire agréé auprès de la banque centrale de Tunisie. Le rôle de la banque consiste à s'assurer que les opérations d'importation ou d'exportation s'effectuent conformément à la réglementation en vigueur.

Le service domiciliation est chargé de la domiciliation des titres de commerce extérieur qui ont été déposés par les clients de la succursale de Tunis et ceux acheminés par les agences après avoir été contrôlés auprès de ces dernières. Il assure ainsi la gestion et le suivi des dossiers de domiciliations. Par ailleurs, la BNA offre grâce à la liasse unique et au réseau d'échange électronique "TradeNet" la possibilité de déposer et domicilier instantanément les titres de commerce extérieur.

Le réseau Trade Net permet à l'entreprise importatrice ou exportatrice de déposer un titre de commerce extérieur (TCE) en mode électronique. Ainsi, l'importateur/exportateur n'a plus à se déplacer pour soumettre le TCE à sa banque intermédiaire ni au Ministère du Commerce, etc.... Le suivi du titre déposé et les réponses des différents intervenants sont accessibles à travers le réseau, et l'entreprise pourra à tout instant suivre sur son PC la situation du dossier déposé.

1-2- Service Apurement :

L'apurement d'un titre de commerce extérieur constitue l'ultime phase dans le circuit d'un dossier de commerce extérieur. Elle est la décision matérialisant que les opérations d'importation ou d'exportation sont conformes à la réglementation. Dans le cas d'une importation, par exemple, il s'agit de contrôler la conformité du montant de règlement effectué avec celui autorisé. Cette opération est déclenchée dès l'expiration de la validité du titre. Le service Apurement est chargé donc du contrôle et de l'apurement, à leur échéance, des titres de commerce extérieur et aussi de la transmission mensuelle de la situation des titres déjà déclarés non apurés et accusant une nouvelle situation.

1-3- Service Opérations Délégées :

Les opérations déléguées sont les opérations non soumises à une autorisation de la BCT. Ils se font au niveau des Intermédiaires Agréés (les banques) et donnent obligatoirement lieu à l'établissement d'une Fiche d'Information qui est de deux types :

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL

- Code 73 : Support papier pré-imprimé selon modèle BCT pour effectuer les transferts relatifs aux opérations courantes ;
- Code 78 : Support papier pré-imprimé selon modèle BCT pour effectuer les règlements relatifs aux opérations initiées par les sociétés totalement exportatrices résidentes (Loi 93/120) ;

2- Division Contrôle Comptable :

2-1- Service Journée Devise et Rapprochement :

D'une part, les services communiquent leurs journées sur support magnétique à ce service et d'autre part, le Back Office qui centralise toutes les écritures comptables transmet à ce dernier le fichier CARATNOS contenant les soldes et les détails des comptes "NOSTRO".

Ainsi, le service effectue le rapprochement des comptes "NOSTRO", détecte les défaillances et les suspens au vu de ce rapprochement, vérifie la conformité des pièces saisies et contacte en cas d'anomalies les services concernés pour les corriger.

2-2- Service Journée Dinars et Balance des Paiements :

Ce service est chargé de rapprocher le compte de contre-valeurs dinars des opérations faites en devises Achat et Vente de Devises à la Clientèle.

Il reçoit quotidiennement les journées comptables des différents services de la Direction Centrale de l'Etranger et la confronte avec un état d'achat et vente fourni par le service Back Office généré par MEGARA-EXPORT et transmis par disquette. Ainsi, il détecte les anomalies, relève les suspens et procède aux corrections nécessaires concernant le compte Achat et Vente de Devises à la Clientèle en collaboration avec le Back Office et les services concernés.

III- Direction Relations Internationales et Finances Extérieures

La DRIFE assure les relations bancaires avec les correspondants, veille au financement extérieur de la clientèle de la banque, et ce, dans le cadre de la réglementation de change et de commerce extérieur en vigueur et conformément aux règles instrumentales en plus de la gestion de la trésorerie en devise. La DRIFE est constituée de trois divisions qui sont : la division Relations Correspondants, la division Financement et Trésorerie devise et la division Salle de change.

1- Division Relations Correspondants :

1-1- Service Transmission :

Il constitue le pont qui relie la banque et qui lui permet de communiquer avec les correspondants à travers le monde. C'est pour ainsi dire qu'il est très sollicité par l'ensemble des services de la Direction Centrale de l'Etranger. Il assure donc la transmission et la réception des messages par SWIFT, Téléx ou Fax. Ces messages sont des accusés de réception, des demandes de sort, des avis de paiement, des instructions de modification, etc. Le service est aussi chargé d'échanger et conserver les clés télégraphiques et les messages SWIFT des correspondants de la banque, de calculer les repères et d'authentifier les messages émis ainsi que les repères des messages reçus. Enfin le service conserve les recueils de signatures des correspondants et pré-archivage tous les messages.

1-2- Service Relations Correspondants :

Ce service s'occupe de la gestion des dossiers des correspondants c'est-à-dire qu'il assure le suivi des conditions appliquées par nos correspondants, ainsi que les mouvements confiés par eux. Il assure aussi le suivi de l'activité de nos correspondants et des pays dans lesquels ils exercent pour l'évaluation des risques encourus par la banque et par pays. En outre, il assure le suivi annuel du classement des banques par pays. Ce service procède à l'étude de l'octroi des lignes de crédits, il recherche et négocie les lignes de trésorerie et de convention de financement à conclure avec les correspondants. Et enfin, il s'occupe de l'organisation des visites aux correspondants.

1-3- Service Marketing International et Statistiques :

Ce service constitue en fait, la banque de données du département chargé de la «gestion» des correspondants de la banque puisqu'il élabore un tableau de bord de la Direction Centrale et un rapport annuel de la Direction Centrale de l'Etranger. Les tâches de marketing de ce service consistent essentiellement à informer la clientèle de toute modification de la réglementation des changes et du Commerce Extérieur et de les informer au sujet des nouveaux produits notamment des possibilités de financement en devises. Les tâches statistiques consistent à exploiter les statistiques de l'activité de la Direction Centrale de l'Etranger par type d'opération, par produit, par correspondant, par pays ou devises.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL

2- Division Financement et Trésorerie Devises :

2-1- Service Garantie et Financement :

Ce service est chargé, d'une part, d'émettre les cautions et garanties d'ordre de clients résidents en faveur de non résidents et celles d'ordre de correspondants en faveur de résidents et d'autre part, de monter les financements en devises.

2-2- Service Gestion des Comptes en Devise :

Certains clients de la banque disposent de comptes en devises (compte professionnel en devises, compte étranger en devises ou compte de négoce international, compte spécial en devises) gérés par ce service et de comptes en dinars convertibles tenus par lui. En plus, il assure la gestion des placements en devises effectués par notre clientèle. A ce niveau, il faut rappeler que la réglementation de change en vigueur permet aux exportateurs résidents de conserver sur leurs comptes professionnels en devises 100% du produit de leurs exportations et ce pour leur permettre de se prémunir d'avantage contre le risque de change.

3- Division Salle de Change :

Suite à la circulaire BCT N° 94-01 du 1er février 1994 (circulaire BNA 94/4 du 08 février 1994) instituant un marché des changes au comptant, il a été décidé par la circulaire BNA N° 94-87 du 06 octobre 1994 de créer au sein de la BNA, une Salle de Change composée de deux structures : le Front Office (F/O) qui assure le rôle commercial et le Back Office (B/O) qui assure le rôle administratif (traitement administratif des opérations) et ce pour répondre aux besoins de séparation des tâches incompatibles. Et depuis, la Salle de Change n'a pas cessé de se développer pour concerner actuellement en plus des opérations de change au comptant celles à terme et celles faites sur le marché monétaire en devises (prêts et emprunts) ainsi que les opérations portant sur les produits dérivés (SWAP et FRA, mais seulement le SWAP est commercialisé jusqu'à l'heure actuelle).

SECTION 3 : PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE DE LA GESTION ET DE LA SURVEILLANCE DES RISQUES

La direction centrale de la gestion et de la surveillance des risques a pour mission de gérer le risque de crédit, les risques opérationnels et de marché, et ce, conformément aux principes et règles définis par la circulaire BCT n° 2006/19 du 28.11.2006 supra citée.

La Direction Centrale de la Gestion et de la Surveillance des Risques a pour prérogatives de :

- Contribuer à l'élaboration de la politique de gestion des risques.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL

- Assurer le suivi des risques, et rendre compte régulièrement sur leur nature et leur ampleur à la Direction Générale et au Comité des Risques.
- Surveiller le respect des limites globales d'exposition aux risques, notamment le respect des ratios prudentiels.
- Contribuer à la réflexion sur l'adéquation des fonds propres de la banque au regard de son profil de risque.
- Alerter la Direction Générale et le Comité des Risques de tout dépassement des limites fixées par type de risque encouru et proposer les actions correctives nécessaires pour une meilleure maîtrise des risques.
- Procéder à la résolution de tout problème lié à l'activité de gestion des risques.
- Veiller à la mise en place et au suivi du Plan de Continuité de l'activité permettant de répondre aux grands risques et d'assurer la continuité des opérations vitales de la banque, et ce en étroite collaboration avec les structures de la banque.
- Représenter la banque auprès des organes de supervision et de la Tutelle pour les questions relatives à la gestion des risques.
- Produire au Comité des Risques, les rapports liés aux risques, permettant d'avoir une vision cohérente des risques et de décider des actions à mettre en œuvre.
- Assurer le secrétariat du Comité des Risques.

La Direction Centrale de la Gestion et de la Surveillance des Risques est organisée comme suit : (voir annexe 2)

- Direction Risque de crédit :
 - Division Evaluation, Suivi et Couverture du Risque de Crédit.
 - Division Evaluation des Garanties Admises.
- Direction Risques Opérationnels et Risques de Marché :
 - Division Evaluation, Suivi et Couverture des Risques Opérationnels.
 - Division Evaluation, Suivi et Couverture des Risques de Marché.

I- Direction Risque de Crédit

La Direction Risque de Crédit est chargée de :

- La contribution à l'élaboration de la politique de gestion du risque de crédit.
- L'appréciation, la gestion et la surveillance du risque de crédit.

1- Division Evaluation, Suivi et Couverture du Risque de Crédit :

Cette division est chargée de :

- Concevoir et mettre en œuvre les modèles d'analyse et de gestion du risque de crédit.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL

- Mettre en place un processus de suivi du risque de crédit.
- Analyser l'évolution de la qualité des engagements et déterminer les différentes catégories de risques à partir d'informations quantitatives et qualitatives.
- Procéder à la classification de tous les actifs quelle qu'en soit la forme et à la détermination des provisions, et ce, conformément à la réglementation en vigueur.
- Veiller au respect des normes prudentielles en matière de division et de couverture des risques.
- S'assurer de l'adéquation permanente des fonds propres par rapport au profil des risques de la banque.
- Assurer le suivi des crédits accordés aux clients dont les engagements auprès des établissements de crédit dépassent les montants prévus à l'article 7 de la circulaire de la Banque Centrale de Tunisie n° 91-24 du 17 décembre 1991 et textes subséquents, relative à la division, couverture des risques et suivi des engagements, et recommander les actions correctives à mettre en œuvre.
- Procéder, au moins une fois par an, à des simulations de crise pour les principales concentrations de risque de crédit, en examiner les résultats, afin de proposer des mesures adéquates.
- Répondre aux exigences de la BCT et de la Tutelle en matière de reporting de risque de crédit.

2- Division Evaluation et Suivi des Garanties Admises :

Cette division est chargée de :

- Réclamer les éléments de garanties réelles, financières et celles reçues de l'Etat ou des fonds de garantie, telles que définies par la réglementation en vigueur.
- Réclamer les évaluations des biens conférés en garantie.
- Procéder à la mise à jour systématique des éléments de garanties réelles.
- S'assurer de la régularité des éléments parvenus des agences, de la Direction Centrale du Recouvrement Litigieux et de la Direction des Garanties.
- Identifier les biens conférés en garantie, en couverture des crédits octroyés.
- Procéder à l'affectation de la garantie réelle par crédit.
- Procéder à la détermination des garanties reçues de l'Etat, des fonds de garantie, ainsi que des dépôts de garantie ou des actifs financiers, en couverture des engagements, et ce, pour les créances classées.
- Déterminer la valeur de la garantie admise par crédit et par client.

II- La Direction Risques Opérationnels et Risques de Marché

Cette Direction est chargée notamment de :

- La contribution à l'élaboration de la politique de gestion des risques opérationnels et de Marché.
- L'appréciation, la gestion et la surveillance des risques opérationnels et de Marché.

1- Division Evaluation, Suivi et Couverture des Risques Opérationnels :

Cette division est chargée de :

- Recenser et identifier les risques opérationnels ainsi que ceux susceptibles de mettre en péril l'activité de la banque.
- Mettre en place les techniques et les outils d'identification, d'analyse, d'évaluation et de couverture des risques opérationnels.
- Créer et mettre à jour une base des incidents et procéder à l'évaluation de leur impact financier.
- Procéder à l'analyse périodique de ces incidents et suivre leurs évolutions ainsi que les actions correctives à mettre en œuvre.
- Mettre en place un dispositif de contrôle des risques opérationnels.
- Assurer la mise en place et le suivi d'un Plan de Continuité de l'Activité permettant d'assurer la continuité des opérations vitales, ainsi qu'une reprise rapide de l'activité de la banque, et ce en étroite collaboration avec les structures de la banque.
- Elaborer périodiquement un rapport sur le niveau de risques opérationnels auxquels la banque est exposée.
- Préparer les reporting relatifs aux risques opérationnels.
- Procéder à l'évaluation des fonds propres nécessaires à la couverture des risques opérationnels.

2- Division Evaluation, Suivi et Couverture des Risques de Marché :

Cette division est chargée de :

- Concevoir et mettre en œuvre les méthodes d'analyse et de mesure des risques de Marché.
- Mettre en place un dispositif de contrôle des risques de Marché.
- Procéder au calcul des indicateurs des risques de Marché.
- Elaborer les reporting relatifs aux risques de Marché.
- Procéder à des simulations de crise en vue d'évaluer les risques encourus par la banque en cas de fortes variations des paramètres d'un marché ou d'un segment de marché.
- Procéder à l'évaluation des fonds propres nécessaires à la couverture des risques de Marché.

CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE

INTRODUCTION

Ce chapitre sera réparti en trois sections. La première section sera consacrée à la description de l'approche méthodologique que nous mettrons en œuvre pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels inhérents au processus de gestion du crédit documentaire au sein de la Banque Nationale Agricole. La deuxième section sera consacrée à la présentation de la conduite des travaux et enfin la troisième section sera consacrée à la description des processus des crédits documentaires import et export au sein de la Banque Nationale Agricole, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels et les dispositifs de maîtrise des risques, la présentation des deux matrices des risques et les recommandations pour une meilleure gestion des risques opérationnels.

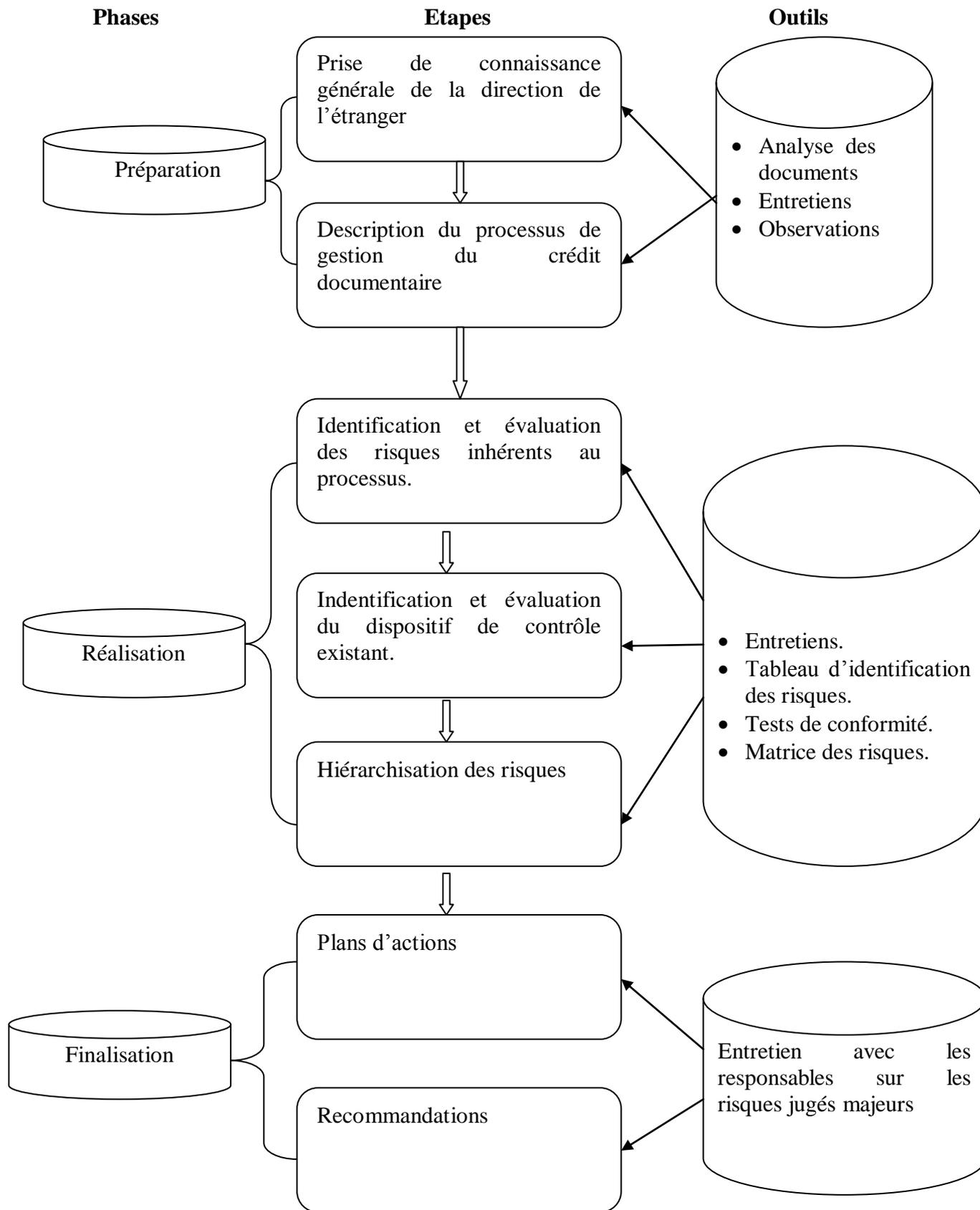
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette section sera consacrée à la description de la démarche que nous avons adoptée dans l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels inhérents à la gestion du crédit documentaire au sein de la Banque Nationale Agricole inspirée des méthodes générales exposées dans le deuxième chapitre de la première partie. Elle sera déclinée en deux parties, à savoir le modèle d'analyse d'une part, et d'autre part les techniques et les outils de collecte de données que nous avons utilisés.

1- Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une succession d'étapes conduisant à la prise de décision. Nous avons procédé à l'analyse des différentes méthodes d'identification, d'évaluation et de gestion des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire. De façon schématique, nous proposons le modèle suivant :

**CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION
DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE**



Source : Travail de l'auteur.

2- Les outils de collecte des données

Les différents techniques et outils utilisés pour collecter les informations et leur analyse sont :

2-1- L'interview :

L'entretien est un outil de collecte des données afin de les analyser. L'objectif de l'entretien est de dégager des interlocuteurs une description détaillée du processus étudié, d'identifier les risques inhérents au processus ainsi que les contrôles y associés. Dans le cadre de notre étude, nous avons fait des entretiens avec plusieurs acteurs ; il s'agit du directeur de la succursale, le chargé du crédit documentaire au niveau de la succursale, le chef de division du crédit documentaire au niveau de la direction centrale de l'étranger et enfin le chef de division risque opérationnel au niveau de la Banque Nationale agricole.

Les entretiens ont été structurés de la manière suivante :

i- Phase 1 : Mise en situation :

La présentation du cadre de l'étude et l'objet de l'entretien. Il s'agit de mettre l'entretien dans le contexte général des travaux et d'annoncer l'effet de retour attendu. La création d'une atmosphère de confiance est nécessaire dans le but de garantir la fiabilité des réponses et la fluidité des échanges, en expliquant qu'il ne s'agit pas d'un travail d'audit ou d'inspection et en garantissant l'anonymat des réponses.

ii- Phase 2 : L'analyse rétrospective :

L'entretien porte essentiellement sur la description des processus, l'identification et l'évaluation des risques potentiels sur la base des expériences passées de l'interviewé et également sur les dispositifs de contrôle mis en œuvre pour maîtriser les risques et le jugement de leur efficacité.

Les questions sont ouvertes et appellent à des discussions de fond.

iii- Phase 3 : La projection dans le futur :

Il s'agit d'appeler l'interviewé à donner ses suggestions en matière des actions qu'il juge utiles à mettre en œuvre pour mieux gérer les risques. Les réponses seront utiles à l'élaboration du plan d'actions.

2-2- L'observation directe :

L'observation directe permet de comprendre suffisamment les procédures et d'appréhender les différentes procédures élaborées par une entité. Ainsi, l'observation directe permet de vérifier l'application effective des procédures édictées dans les entretiens.

CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE

2-3- L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire consiste à l'utilisation des documents existants et nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Les différents documents utilisés sont :

- Les circulaires internes à la BNA pour la direction centrale de l'étranger et la direction centrale de la gestion et de la surveillance des risques.
- Rapports d'audit.

3- L'analyse des données

Les outils utilisés dans l'analyse des données sont :

2-4- Le tableau d'identification des risques :

Ce tableau est utilisé dans le cadre de recensement des risques. Il est construit par l'identification à chaque tâche du processus les risques susceptibles de se manifester et les contrôles internes pour les atténuer.

2-5- Questionnaire du contrôle interne :

Le questionnaire du contrôle interne est une grille de questions posées aux intervenants dans le processus du crédit documentaire pour identifier les contrôles existants ainsi d'apprécier leur suffisance.

2-6- Les tests de conformité :

Les tests de conformité donnent une réponse au degré d'application des mesures de contrôle interne. Il s'agit d'une analyse des différents documents et autres éléments matériels en vue de valider les réponses recueillies lors des entretiens.

SECTION 2 : CONDUITE DES TRAVAUX

1- Phase préparatoire

1-1- Démarche générale et contexte des travaux :

La première étape de conception d'une cartographie des risques opérationnels consiste à délimiter l'étude de la recherche par le choix entre une cartographie globale ou une cartographie thématique selon les objectifs fixés ainsi que les moyens mis en œuvre pour la réalisation des travaux.

La cartographie globale permet d'avoir une vision exhaustive qui couvre l'ensemble des risques de la banque. La cartographie thématique offre une plus grande précision et un pilotage plus souple sauf qu'elle souffre de l'absence d'une vision globale des risques.

CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE

Dans notre travail, nous avons opté pour la cartographie thématique pour deux raisons :

- L'objectif de ce travail étant essentiellement de poser les bases méthodologiques et pratiques pouvant servir de socle à des développements de plus grande envergure en matière de gestion des risques plutôt qu'offrir aux décideurs un outil de pilotage complet ;
- Le temps imparti à la réalisation de ce travail ainsi que les moyens disponibles ne permettent pas de réaliser une cartographie globale.

1-2- La cartographie des processus :

La norme ISO 9000-2005⁶ définit un processus comme étant « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ». La cartographie des processus permet d'avoir une vision globale sur l'activité d'une structure donnée.

2- Identification des risques

Cette phase consiste à l'analyse du risque qui complétera la compréhension du système issu de la cartographie des processus. La démarche consiste à recueillir un maximum d'informations sur les risques en utilisant les questionnaires et les comptes rendus des entretiens. (Voir annexe 3)

Lors des entretiens, nous avons remarqué une certaine réticence par rapport à des questions jugées complexes, inopportunes ou trop abstraites. Nous avons donc décidé d'adopter la démarche de brainstorming qui s'est avérée la plus utile pour l'identification des risques. Les brainstormings ont été structurés autour des processus identifiés dans l'objectif d'identifier les risques.

3- Evaluation des risques et du dispositif de maîtrise des risques

3-1- L'évaluation des risques bruts :

La quantification des risques bruts s'est avérée difficile à cause de non exhaustivité de la base des incidents de risque opérationnel. Dans ce stade, nous avons procédé aux questionnaires aussi bien pour l'évaluation de la gravité des risques ainsi que pour leurs probabilités de survenance.

Nous avons choisi les échelles en fonction des réponses aux questionnaires afin d'avoir une distribution équilibrée.

⁶ISO (2009), Management du risque - Principes et lignes directrices : Norme internationale ISO31000:2009.

**CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION
DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE**

- **Echelle de gravité :**

Nous avons opté pour une échelle à quatre niveaux :

ECHELLE D'IMPACT (G)		
COTATION	IMPACT	ELEMENTS DE MESURE
1	faible	perte < 10 KDT
2	modéré	10 KDT < PERTE <100 KDT
3	important	100 KDT < PERTE <500 KDT
4	très important	PERTE >500 KDT

- **Echelle de probabilité de survenance :**

Echelle de fréquences (F)		
COTATION	FREQUENCE	
1	faible	moins de 2 fois sur les 3 dernières années
2	moyenne	plus de 2 fois pendant 2 ans
3	élevée	plus d'1 fois pendant 1 an
4	très élevée	plus d'une fois pendant de 6 mois

3-2- Evaluation de la criticité :

La criticité est calculée de la manière suivante : « Fréquence X Gravité ». Les risques bruts seront donc classés selon l'échelle quantitative suivante :

		Echelle de criticité (C)			
		Fréquence			
		1	2	3	4
impact	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

**CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION
DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE**

3-3- Transformation de l'échelle :

Afin de permettre la classification des risques par zone, nous avons fait une transformation de l'échelle de criticité pour avoir cette échelle modifiée :

Echelle de criticité modifiée (c)		
[12-16]	4	très élevée
[6-9]	3	important
[3-4]	2	modéré
[1-2]	1	faible

3-4- Evaluation du dispositif de maitrise des risques :

L'évaluation du dispositif de maitrise des risques existant sera basée sur une étude des dispositions organisationnelles ainsi que des réponses à des questionnaires de contrôle interne (voir annexe 4). Le dispositif de maitrise de risque sera coté comme suit :

	Cotation	Elément de mesure
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

3-5- Evaluation du risque net : (voir annexes 5 et 6)

L'évaluation du risque net se fera selon une matrice de conversion prenant en compte le risque brut et l'évaluation du dispositif de maitrise des risques associé.

		Risque net			
		DRM			
		efficace (4)	suffisant (3)	peu suffisant (2)	insuffisant (1)
criticité	1	1	1	1	1
	2	1	1	2	2
	3	1	2	3	3
	4	2	3	4	4

CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE

Nous aurons quatre zones : (voir annexe 7)

- Zone 1 : correspond aux risques jugés acceptables avec une probabilité de survenance et un impact faibles. Ces risques ne feront pas l'objet de recommandations ni d'actions particulières.
- Zone 2 : il s'agit des risques qui présentent un niveau de criticité élevé avec un dispositif de maîtrise des risques performant, ou un niveau de criticité moyen associé à un dispositif de maîtrise défaillant. Dans les deux cas, l'impact sur le processus n'est pas important. La mise en place d'un plan d'actions est envisageable, mais n'est pas une priorité en tenant compte de la logique d'arbitrage coût/bénéfice.
- Zone 3 : se sont les risques qui peuvent avoir un impact significatif sur le processus de fait de leur criticité relativement importante.
- Zone 4 : il s'agit des risques pouvant affecter gravement le fonctionnement du service voir même avoir des répercussions sur la banque. Ces risques seront prioritaires dans la mise en place du plan d'actions.

4- La phase d'actions :

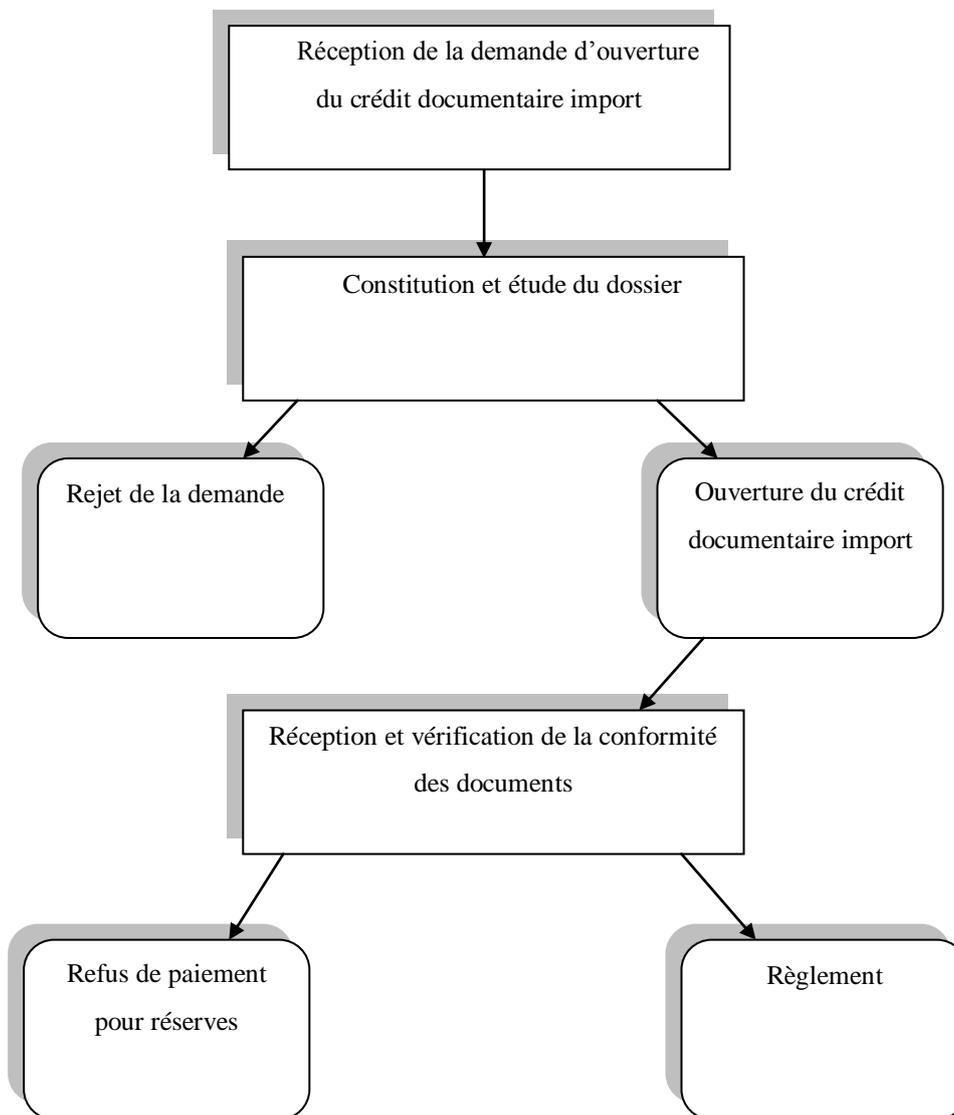
Après avoir situé les risques dans les différentes zones, il s'agit de former une liste des risques qui feront l'objet du plan d'actions. Cette liste doit être fonction de deux éléments ; les ressources allouées par la banque pour la mise en œuvre du plan d'actions et le niveau d'appétence au risque.

SECTION 3 : ANALYSE DES RESULTATS

I- Cartographie des processus:

Les entretiens avec les opérationnels nous ont permis d'identifier les processus suivants :

Processus 1 : Gestion du crédit documentaire import :



L'ouverture d'un crédit documentaire import est un engagement que prend la banque au profit de son client importateur. Ainsi, les chargés du crédit documentaire doivent fournir les informations nécessaires à leurs clients pour leur former sur les différents aspects du crédit documentaire afin de leur permettre de cerner tous les contours. Les chargés du crédit documentaire jouent le rôle d'un conseiller dans le choix de la solution la mieux adaptée qui permet aux clients de financer des opérations, les mesures de précaution qu'ils doivent

prendre afin d'éviter des risques dont le client les ignore et les documents à exiger dans le formulaire de l'ouverture.

Sous processus : demande d'ouverture du crédit documentaire :

Un client qui désire bénéficier d'un crédit documentaire doit introduire une demande au niveau de son agence bancaire, en remplissant un formulaire standard dédié fourni par la banque dans lequel il précise le montant du crédit documentaire sollicité en chiffres et en lettres, le nom ou la raison sociale du donneur d'ordre, son adresse, son numéro de compte, le nom ou la raison sociale du bénéficiaire (exportateur), son adresse, sa domiciliation bancaire, le code SWIFT de la banque notificatrice, le numéro du titre d'importation, la condition de vente (INCOTERMS), la nature et la validité du crédit documentaire, le mode de paiement, les documents exigés par le donneur d'ordre, le nom et la quantité des marchandises à importer, le délai maximal de l'expédition, la destination de la marchandise, la nature de l'expédition et l'affectation des frais et charges entre l'importateur et l'exportateur.

Cette demande présentée au niveau de l'agence doit être accompagnée d'une facture pro-forma et le titre d'importation.

Le chargé du crédit documentaire doit vérifier si la demande est correctement remplie, ensuite il appose la date et l'heure. Il vérifie ensuite la signature du client (titulaire du compte ou mandataire), il appose enfin le cachet signature conforme.

Le chargé du crédit documentaire procède ensuite à la transmission des engagements du client vers le sous-comité d'escompte pour étudier sa situation et accord d'octroi du crédit documentaire ou refus.

Après avoir reçu l'accord du sous-comité d'escompte, le chargé du Credoc introduit la demande sur le système STCD.

- Vérification que tous les accords nécessaires ont été obtenus ;
- Lors de l'ouverture du Credoc, le chargé du crédit documentaire procède au prélèvement des commissions d'ouverture du crédit documentaire, et de TVA.
- Traitement des modifications sur les dossiers du crédit documentaire ;

Sous processus : Réception des vérifications des documents :

Cette étape consiste à vérifier la conformité des documents, à informer le client de l'arrivée des documents et de procéder à l'établissement de la traite si c'est une réalisation par acceptation, ou au règlement si c'est une réalisation par un paiement à vue.

Ensuite, le service crédit documentaire import se chargera de transmettre les documents à l'agence pour les remettre au client.

Le processus est comme suit :

- Le bureau d'ordre réceptionne les documents ;
- L'agent du bureau d'ordre accuse la réception des documents en mentionnant la date et l'heure d'arrivée sur chaque document ensuite transmet les documents au service crédit documentaire import ;
- Le chargé de la vérification des documents procède à une analyse approfondie par la comparaison des conditions et les termes du crédit documentaire et les documents reçus.
- Procéder à la réalisation du mode de paiement prévu si les documents sont conformes.

Sous processus : transmission des documents au client :

Le chargé du crédit documentaire doit transmettre les documents au client en donnant son endos sur les documents.

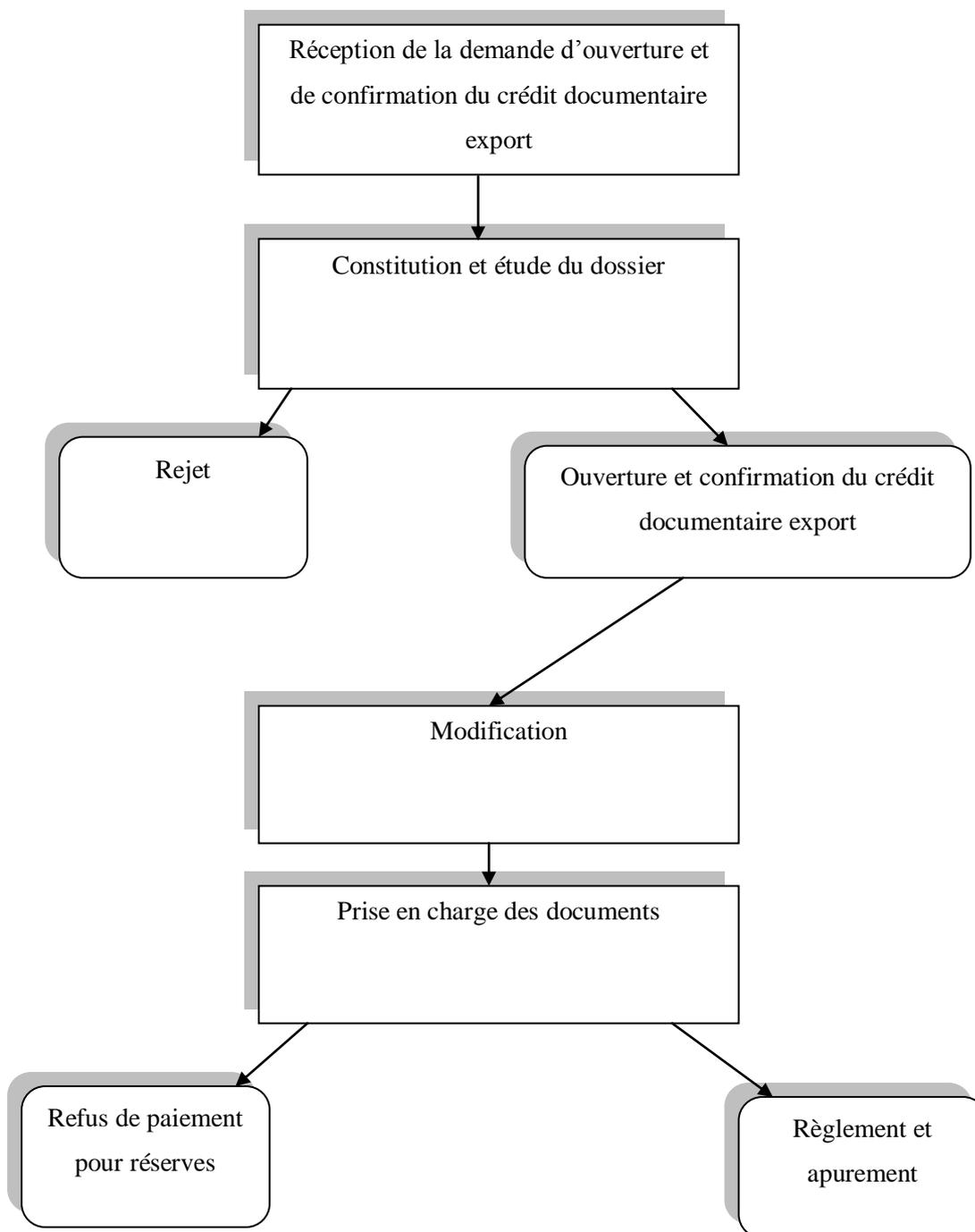
Il doit vérifier l'inexistence des réserves. En cas d'existence des réserves, il doit exiger une levée des réserves en contrepartie des documents. Sin non, le client ne peut pas avoir les documents et le crédit documentaire devient suspendu.

Sous processus : règlement :

48h avant l'échéance, le service crédit documentaire import doit informer le client du tombé d'échéance pour qu'il choisit le mode de paiement à utiliser. Soit par son compte en devise, soit par négociation, soit par financement en devise, ou par un achat à terme. Ensuite, la transmission d'un avis au service back office pour la couverture de notre compte chez la banque correspondante.

Il faut noter aussi que la banque n'intervient pas dans la conformité de la marchandise avec les documents, puisque la banque n'a ni le droit ni l'obligation de vérifier la conformité des documents avec la marchandise.

Processus 2 : Gestion du crédit documentaire export



Sous processus Réception de la demande d'ouverture et de confirmation du crédit documentaire export :

Une fois le contrat commercial est conclu entre notre client exportateur et l'importateur, il y'aura réception d'un message SWIFT (MT700) provenant de la banque émettrice. L'opérationnel procède à la lecture et à la vérification du message SWIFT reçu. Ensuite, il procède à la notification de notre client par une lettre recommandée plus fax ou mail.

Il peut y avoir deux cas possibles :

- Soit un crédit documentaire irrévocable et non confirmé, notre banque appelée banque notificatrice notifie le client de l'ouverture du crédit documentaire et en même temps elle envoie à la banque émettrice un MT730 (accusé de réception). Dans ce cas, notre banque joue le rôle d'une simple boîte à lettres.
- Soit un crédit irrévocable et confirmé, dans ce cas la confirmation de notre banque se traduit par un engagement au profit de notre client exportateur de lui payer le montant du crédit documentaire en contrepartie des documents conformes. Dans ce cas, notre banque court un risque pays et un risque de solvabilité de la banque émettrice.

Sous processus constitution et étude du dossier :

Après la réception du message SWIFT MT700, l'opérationnel procède à l'envoi d'une note à la Direction Relations Internationales et Finances Extérieures. Cette dernière prépare une étude sur le pays de la banque émettrice ainsi que pour la banque elle-même. Ensuite elle transmet une note pour le comité de crédit pour décision. Soit acceptation de la confirmation soit le refus.

En cas d'un avis favorable, l'opérationnel envoie à l'exportateur l'avis favorable sous forme d'un engagement de la banque signé par le chef de division et envoie à la banque émettrice un MT799 (libre) lui informant de l'acceptation de la confirmation.

Sous processus prise en charge des documents :

Le client présente les documents au service crédit documentaire export. Après avoir procédé aux règles de réception des documents, un opérationnel commence la vérification des documents. Cette étape ne doit pas dépasser 5 jours de la date de réception des documents.

La vérification des documents doit être faite minutieusement. Aucune tolérance d'erreur n'est acceptée. Les documents sont vérifiés deux fois par deux opérationnels.

Si les documents ne sont pas conformes, on informe le client et on attend sa décision. Soit qu'il demande l'envoi des documents avec les réserves et qu'il trouve un arrangement avec l'importateur, et dans ce cas, il perd la confirmation de notre banque. Cette dernière procède à

l'envoi des documents par DHL et elle informe la banque correspondante par un SWIFT MT799.

Si les documents sont conformes, la banque procède à l'envoi des documents à la banque correspondante par DHL ainsi un message SWIFT MT754 indiquant la conformité des documents et l'engagement de la banque.

Sous processus règlement et apurement :

L'opérateur doit vérifier l'échéancier sur STCD ainsi l'échéancier établi sur un cahier pour ne pas oublier les dates de règlement.

Si les documents sont reconnus conformes par la banque émettrice, elle informe notre banque notificatrice par un message SWIFT MT752. Si les documents sont reconnus non conformes, mais l'importateur présente une levée des réserves, elle nous informe par un MT756.

A l'échéance, on fait une vérification sur notre compte auprès du service contrôle réglementaire et comptable pour vérifier l'entrée des fonds.

Il faut informer le client 72heures avant la date du règlement pour qu'il procède au choix de la façon de règlement. Le client aura le choix entre, la cession des devises, soit la négociation, soit qu'il procède au versement du montant de l'exportation dans son compte en devise. Si le client bénéficie d'un financement en devise, le montant reçu servira au remboursement du montant du crédit.

II- Identification et évaluation des risques

Nous présenterons dans ce qui suit les risques et les contrôles identifiés pour chacun des processus ainsi qu'une représentation synthétique de leurs évaluations.

1- Risques et dispositifs de maîtrise des risques associés au processus du crédit documentaire import

Sous processus réception de la demande et ouverture du Credoc :		
CODE RISQUE	RISQUE OPERATIONNEL	DMR
R1	Risque de perte de la demande transmise par le client ;	s'assurer de la traçabilité de toutes demandes reçues par l'enregistrement systématique et l'affectation d'un numéro chronologique.
R2	Risque de ne pas procéder au blocage avant l'ouverture du Credoc (en cas d'existence d'un pourcentage à bloquer par la banque sur le compte du client, le chargé de l'ouverture du Credoc doit vérifier l'existence du ticket de blocage signé par le chef d'agence) ;	vérifier l'existence du ticket de blocage signé par le chef d'agence
R3	Risque d'erreur dans la génération des SWIFT pour certains crédits documentaires qui ne sont pas pris en charge par le système STCD. Exemple : le cas du crédit documentaire par négociation	contrôle par le supérieur hiérarchie.
R4	La prise en charge de la demande, la validation et VISA sont réalisées par la même personne.	Néant
R5	Risque d'erreur dans la prise en charge du prorata à financer fixé par le comité de crédit.	Contrôle par le supérieur hiérarchie.
R6	Risque d'introduire un mauvais code SWIFT de la banque correspondante ;	contrôle par le supérieur hiérarchie.
R7	Risque d'accepter l'ouverture d'un Credoc avec un dossier incomplet (sans accord du sous-comité d'escompte ou du comité de crédit...);	contrôle par une tierce personne;
R8	Risque d'erreur dans l'introduction des dates butoirs (date d'expédition de la marchandise, date de validité du Credoc,...)	contrôle par une tierce personne;
R9	Risque d'erreur dans l'introduction de l'INCOTERMS ;	contrôle par une tierce personne;
R10	Risque d'erreur dans l'affectation des frais et commissions ;	contrôle par une tierce personne;
R11	Risque de perte du dossier physique soit au niveau de l'agence ou au niveau du siège ou lors de l'envoi. La scannérisation peut ne pas être effectuée.	scannérisation;

**CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION
DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE**

R12	Risque d'ouvrir un crédit documentaire sans que le titre d'importation ne soit domicilié ; (vous cochez "autre banque" et le système valide l'opération sans exigé la vérification de l'existence effective du titre) ;	vérification de l'existence du titre d'importation;
R13	Risque d'ouverture d'un crédit documentaire au nom d'une relation avec la signature d'une ou plusieurs personnes qui ne sont pas habilitées ; (signature non conforme)	cachet signature conforme après la vérification par rapport au spécimen enregistré sur le système;
R14	Risque de non-respect de la procédure en termes de répartition de tâches entre le service crédit documentaire import et l'agence ; (le chef service de crédit documentaire import exécute les tâches qui sont supposées être réalisées à l'agence ce qui ne lui permet pas d'assurer ses tâches de contrôle de façon satisfaisante.	les agences doivent avoir les compétences nécessaires pour la gestion du Credoc et les équipées par STCD
R15	Risque de pertes dues à l'ignorance de la procédure (à l'agence). En cas d'absence du personnel responsable du crédit documentaire.	Envoi du dossier au siège
R16	Risque de perte du temps suite au retard de prise de décision au niveau du sous-comité d'escompte ou au niveau du comité de crédit ;	Le comité doit se réunir chaque jour
R17	Risque de retards de notification du client et l'exécution des modifications ;	notification directe du client dès la réception des modifications par mail, téléphone et fax;
R18	Coupure et lenteur du Réseau	Appel au service informatique
R19	Risque de vol des documents	coffres forts
R20	Risque de présentation des documents non authentiques ;	la capacité du personnel à identifier les documents non authentiques;
R21	Evaluation intentionnellement erronée d'une situation d'un client ;	le contrôle par une tierce personne que les engagements di client sont bien présentés
R22	Risque de fraude dans l'introduction des conditions de banque. (les conditions de banque peuvent être modifiées après l'ouverture du crédit documentaire sans aucun contrôle) ;	contrôle par une tierce personne;

Tableau 1 : Risques et dispositifs de maîtrise des risques du Sous processus réception de la demande et ouverture du Credoc import

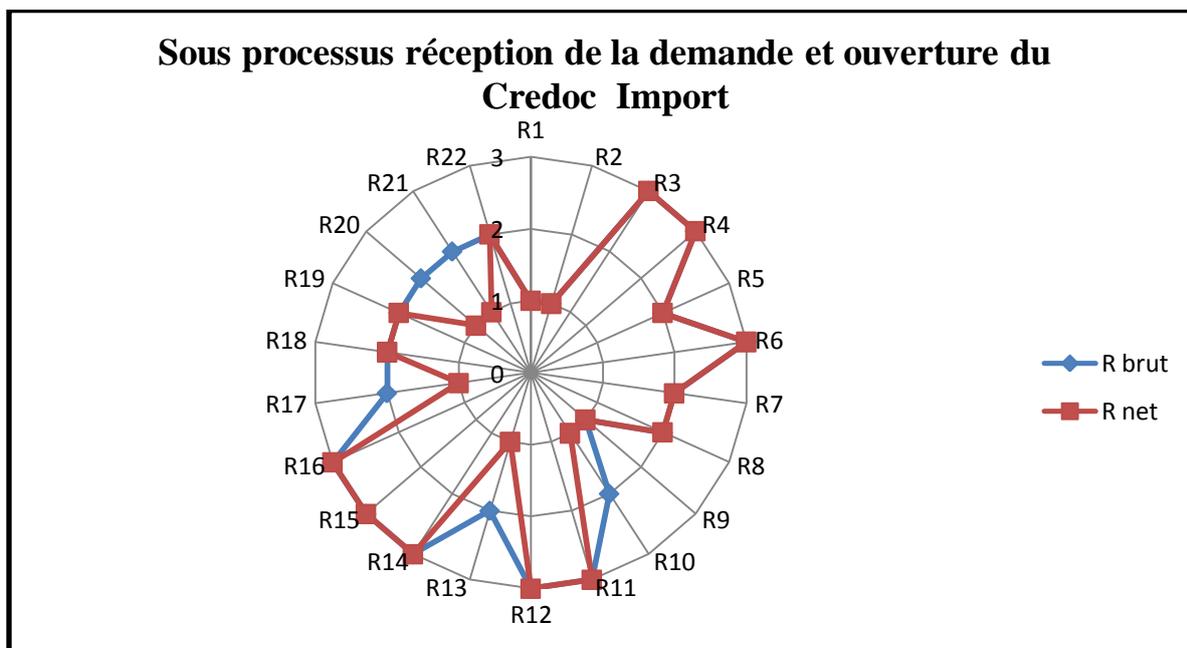


Figure 1 : Risques bruts et risques nets du Sous processus réception de la demande et ouverture du Credoc Import

Plusieurs risques sont avérés mal maîtrisés soit à cause de la défaillance du système tel que la non prise en charge de quelques messages SWIFT spécifiques à certains types de crédit documentaire ce qui nous induit à une intervention manuelle. Soit au non-respect de la procédure en termes de répartition des tâches où on trouve les tâches de saisie et de contrôle sont réalisées par la même personne.

Sous processus : réception des documents et vérification de leur conformité :		
CODE RISQUE	RISQUE OPERATIONNEL	DMR
R23	Risque de ne pas identifier les documents non conformes parmi les documents envoyés par le fournisseur par rapport aux documents exigés par le donneur d'ordre;	vérification par deux personnes;
R24	Risque de perte des documents lors de la vérification;	transmission directe des documents au service concerné;
R25	Risque de retard de la vérification de la conformité des documents et dépassement des délais légaux (5jours);	traitement des documents directement lors de leur réception;
R26	Risque de retard de notification du client de l'arrivée des documents ;	notification directe du client par mail, fax, téléphone...

Tableau 2: Risques et dispositifs de maitrise des risques du Sous processus réception de la demande et ouverture du Credoc :

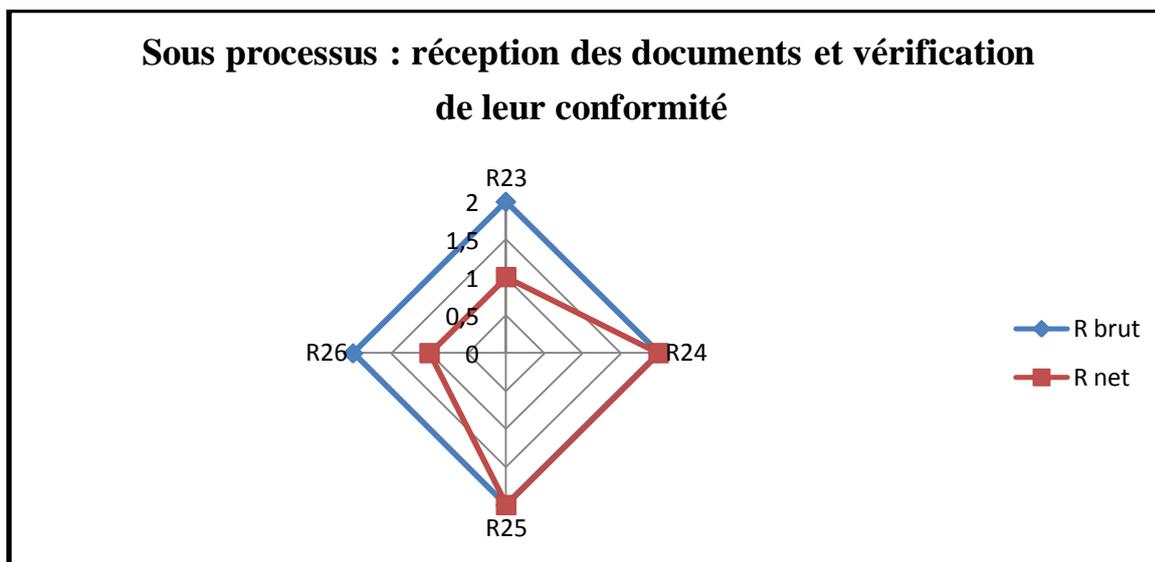


Figure 2 : Risques bruts et risques nets du Sous processus : réception des documents et vérification de leur conformité

En ce qui concerne le sous processus réception des documents et vérification de leur conformité, il parait que les risques sont bien maîtrisés et les contrôles sont bien établis.

Sous processus : transmission des documents à l’agence et ensuite au client :

CODE RISQUE	RISQUE OPERATIONNEL	DMR
R27	Risque de retard de transmission des documents à l’agence ;	un coursier chargé de la transmission des documents dans les délais;
R28	Risque de retard de l’information du client des réserves sur les documents ;	notification du client directement après la réception des réserves;
R29	Risque d’endossement des documents par le personnel au nom du client, sans que ce dernier honore ses engagements ;	l’endos doit être contrôlé par le supérieur hiérarchie;

Tableau 3: Risques et dispositif de maîtrise des risques du Sous processus : transmission des documents à l’agence et ensuite au client

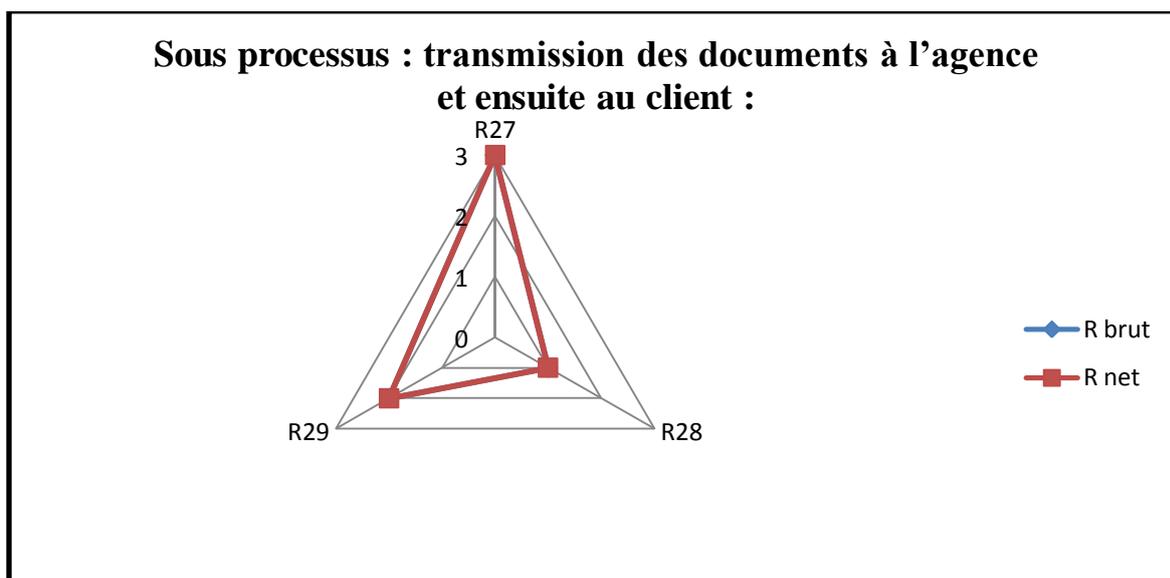


Figure 3 : Risques bruts et risques nets du Sous processus : transmission des documents à l’agence et ensuite au client

CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE

- Le risque de retard de transmission des documents à l'agence est un risque récurrent qui entraîne des litiges avec la clientèle. L'utilisation d'un coursier paraît plus efficace que celle du courrier en terme de gain de temps.

Sous processus règlement :		
CODE RISQUE	RISQUE OPERATIONNEL	DMR
R30	Risque que la banque oublie de couvrir son compte auprès de la banque correspondante ;	l'établissement d'un échéancier sur STCD
R31	Risque d'oubli de notification du client pour négociation 48h ouvrables avant l'échéance ; (pour les clients qui négocient)	l'établissement d'un échéancier sur STCD
R32	Risque de perte des documents relatifs à la levée des réserves ;	transmission directe de la levée des réserves au service concerné;
R33	Risque d'erreur sur les écritures de régularisation et le journal parallèle ;	contrôle du supérieur hiérarchie des opérations et écritures de régularisation;
R34	Risque de fraude sur les écritures de régularisation et le journal parallèle ;	contrôle du supérieur hiérarchie des opérations et écritures de régularisation;

Tableau 4: Risques et dispositif de maîtrise des risques du Sous processus règlement

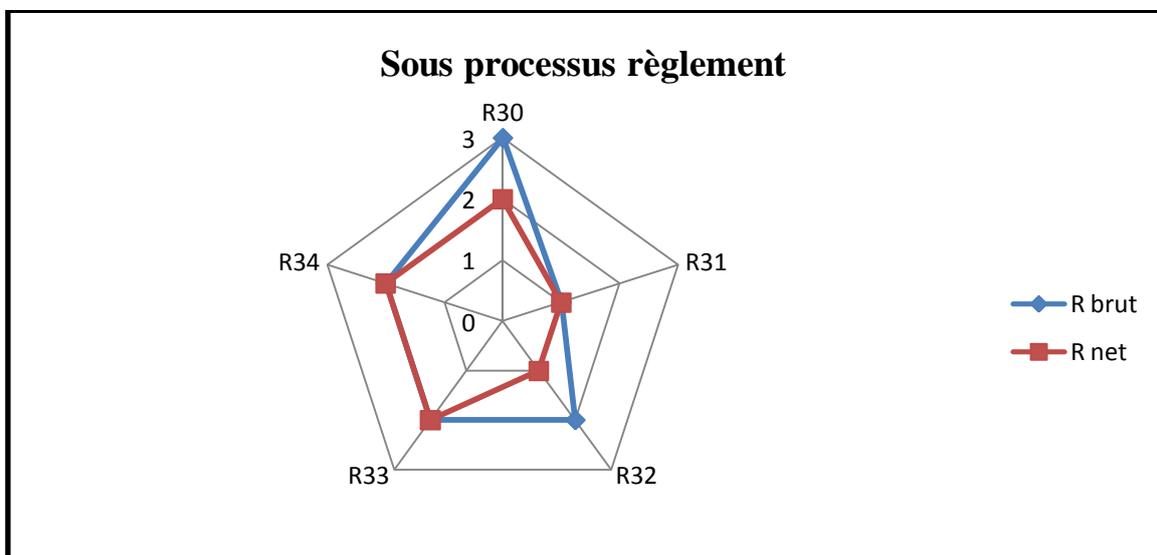


Figure 4 : Risques bruts et risques nets du Sous processus règlement

Le problème majeur du sous processus règlement provient des opérations manuelles par les écritures de régularisation et journée parallèle. Une automatisation totale du processus est nécessaire.

2- Risques et dispositifs de maitrise des risques associés au processus du crédit documentaire export :

Les problèmes majeurs dans la gestion des crédits documentaires export proviennent du fait que les opérations sont faiblement mécanisées ce qui nécessite toujours une intervention manuelle ce qui mène à des risques d’erreurs et de perte du temps.

sous processus ouverture du crédit documentaire export		
CODE RISQUE	RISQUE OPERATIONNEL	DMR
R1	Risque que certains messages SWIFT ne soient pas téléchargés par STCD	réclamation à la SI qui n'est pas toujours disponible
R2	Risque d'erreur dans la saisie des messages SWIFT manuellement lorsque c'est impossible de les télécharger par STCD (le cas pour plusieurs dossiers);	Contrôle par un supérieur hiérarchie
R3	risque de perte du temps à cause de la saisie manuelle de quelques SWIFT	néant
R4	Risque de perte pour la banque dans le cas de problème d'envoi des SWIFT par STCD et dans ce cas on fait recours aux systèmes SYSTEME SWIFT2et SYSTEME SWIFT3 qui ne génèrent pas des commissions pour la banque.	néant

Tableau 5: Risques et dispositif de maitrise des risques du sous processus ouverture du crédit documentaire export

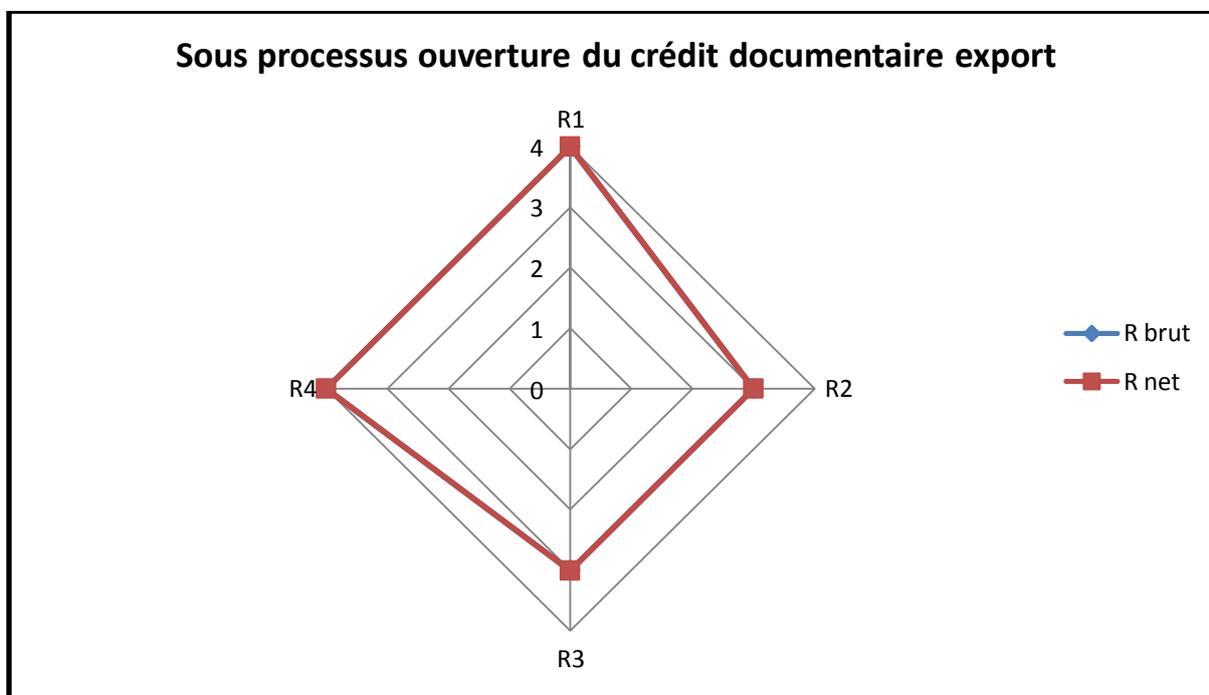


Figure 5 : Risques bruts et risques nets du sous processus ouverture du crédit documentaire export

- Pour le sous processus ouverture du crédit documentaire export, il y’a un problème de téléchargement de certains messages SWIFT, donc, l’opérationnel est obligé de saisir les

CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE

messages SWIFT manuellement, ce qui entraîne un risque d’erreur et un risque de perte du temps.

- Risque de perte pour la banque dans le cas d’impossibilité d’envoi des messages SWIFT par STCD et l’utilisation des systèmes SYSTEME SWIFT2 et SYSTEME SWIFT3 qui ne génèrent pas des commissions pour la banque. Le volume des opérations passées par ces systèmes nous donne une idée sur le manque à gagner et les pertes subies par la banque.

sous processus modification		
CODE RISQUE	RISQUE OPERATIONNEL	DMR
R5	Risque d'avoir les engagements de la banque erronés jusqu'à la fin du mois suivant; (le système STCD ne prend pas en considération la tolérance en cas d'augmentation du montant de l'engagement de la banque)	Contrôle par un supérieur hiérarchie

Tableau 6: Risques et dispositif de maitrise des risques du sous processus modification

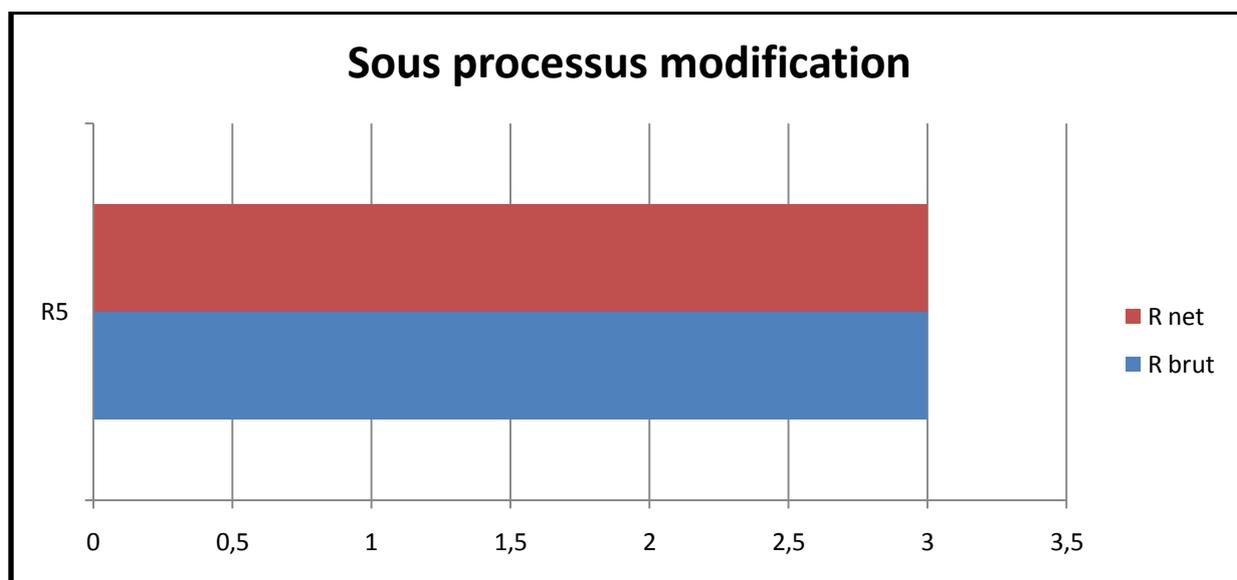


Figure 6 : Risque brut et risque net du sous processus modification

Le système STCD donne des engagements erronés de la banque à cause de la tolérance.

sous processus prise en charge des documents et vérification		
CODE RISQUE	RISQUE OPERATIONNEL	DMR
R6	risque de ne pas identifier les documents non conformes	le contrôle se fait deux fois et par deux personnes
R7	risque de perte des documents lors de la vérification	classement des dossiers par ordre chronologique et coffre fort

Tableau 7: Risques et dispositif de maitrise des risques du sous processus prise en charge des documents et vérification

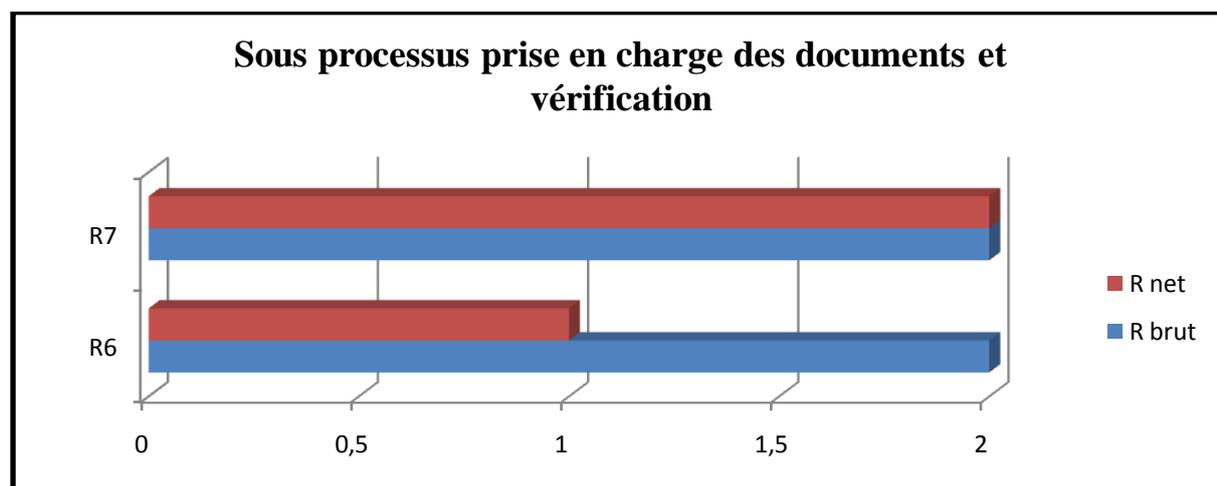


Figure 7 : Risques bruts et risques nets du sous processus prise en charge des documents et vérification

- Les risques du sous processus prise en charge des documents et vérification sont plus ou moins maîtrisés et les contrôles sont bien établis.

sous processus règlement		
CODE RISQUE	RISQUE OPERATIONNEL	DMR
R8	Risque d'erreur dans le traitement des opérations de règlement manuellement puisque le système STCD ne prend pas en charge toutes les opérations de règlement à savoir la défalcation des montants, les virements banque de la place...	Contrôle par un supérieur hiérarchie
R9	le risque d'erreur dans la saisie des SWIFT qui ne sont pas pris en charge par STCD;	Contrôle par un supérieur hiérarchie
R10	risque d'erreur induit par des notifications erronées générées par le système STCD.	néant
R11	risque d'erreur dans le passage des écritures de règlement manuellement	Contrôle par un supérieur hiérarchie
R12	risque de perte du support papier de l'opération de règlement passée manuellement;	une copie reste chez l'opérationnel et l'autre transmise directement au service back office
R13	risque de perte du temps dans le passage des écritures manuellement.	néant

R14	risque d'erreur dans les écritures de régularisation et journal parallèle	Contrôle par un supérieur hiérarchie
R15	risque d'erreur dans l'introduction du cours de la devise dans le cas d'une négociation; problème d'édition du cours de la négociation qui n'est pas pris en charge par le système STCD. Il est ajouté sur le support papier par stylo.	Contrôle par un supérieur hiérarchie
R16	risque de dépasser les échéances de règlement	un échéancier sur le système UBANSYS et un échéancier physique sur un cahier
R17	risque d'intervention retardataire de la SI pour la maintenance du système STCD	opérations manuelles
R18	risque de ne pas être informé dans les délais des changements des conditions de banque qui peuvent induire la fuite de plusieurs clients	néant
R19	Risque de fraude par les écritures de régularisation	Contrôle par un supérieur hiérarchie

Tableau 8: Risques et dispositif de maîtrise des risques du sous processus règlement

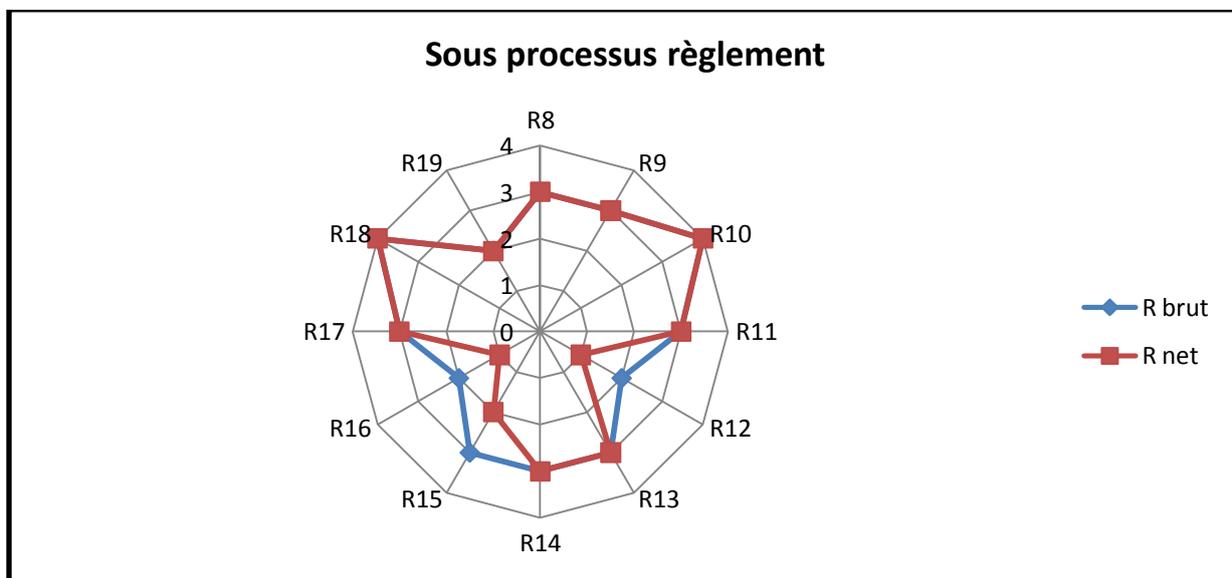


Figure 8 : Risques bruts et risques nets du sous processus règlement

Les risques majeurs du sous processus règlement proviennent des opérations manuelles qui ne sont pas prises en charge par le système STCD causant des risques d'erreur de saisie et de perte du temps.

- Les écritures de régularisation peuvent connaître des erreurs de saisie ainsi peuvent être utilisées comme un outil de fraude.
- Les notifications erronées provenant du système STCD peuvent induire à l'erreur. En effet, nous avons eu l'habitude que le système donne toujours des notifications erronées sans qu'elles soient vraies. Dans le cas d'erreur réelle, l'opérationnel peut ne pas faire attention et l'opération passe.

III-Matrices des risques :

1- Matrice des risques inhérents au processus du crédit documentaire import :

		Fréquence			
		1	2	3	4
Impact	1				R18
	2	R1-R2-R9-R28-R31	R5-R7-R8-R10-R13	R6-R27	R3-R4-R14-R15-R16
	3	R17-R26	R11-R30		
	4	R19-R20-R21-R22-R23-R24-R25-R29-R32-R33-R34	R12		

2- Matrice des risques inhérents au processus du crédit documentaire export :

		Fréquence			
		1	2	3	4
Impact	1				
	2				R3-R5-R13-R17
	3		R2-R8-R11		R1-R4-R10
	4	R6-R7-R12-R16-R19	R9-R14-R15	R18	

IV- Les recommandations

Plusieurs mutations n'ont pas été remplacées au sein de la division crédit documentaire avec une mécanisation qui ne suit pas ont induit à un cumul de tâches incompatibles. En raison d'une charge de travail importante, le responsable hiérarchique (le chef de division et le chef service) est impliqué dans la gestion des opérations, ce qui ne lui permet pas d'assurer ses tâches de contrôle de façon satisfaisante.

Les risques majeurs du sous processus règlement proviennent des opérations manuelles qui ne sont pas prises en charge par le système STCD causant des risques d'erreur de saisie et de perte du temps.

Les anomalies ont été révélées sur le système STCD pour les crédits documentaires import et export. Malgré le contrat de maintenance avec la SI, plusieurs problèmes avec STCD n'ont pas été remédiés. L'intervention de la SI n'est pas immédiate.

Il faut mécaniser tous les processus des crédits documentaires import et export pour améliorer la rentabilité de la division crédit documentaire et minimiser les risques opérationnels.

Le manque de communication entre les structures qui se traduit par exemple par un retard de notification de changement des conditions de banques préférentielles ce qui entrainera des litiges avec la clientèle même la fuite des grands clients.

Pour faire face à ces problèmes et atténuer le risque opérationnel, les recommandations sont les suivantes :

- 1-** La Banque Nationale Agricole doit automatiser entièrement les processus des crédits documentaires import et export afin d'en accroître la productivité et de réduire le risque opérationnel généré par les traitements manuels.
- 2-** La Banque Nationale Agricole doit élaborer un manuel de procédures, le diffuser et veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour continue. Le manuel de procédures est un gage de sécurité pour la banque, car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et des responsabilités.
- 3-** Le déploiement du système STCD sur toutes les agences afin de gagner le temps de saisie de la demande, atténuer le volume du travail à la charge de l'opérationnel à la division crédit documentaire import qui aura la fonction de contrôle. (séparation des tâches de contrôle et de saisie).
- 4-** Organiser des formations au personnel des agences en matière de gestion du crédit documentaire et des Règles et Usances Uniformes.

- 5- Remplir les postes vacants pour alléger la charge de travail sur les opérationnels et donc minimiser les risques opérationnels.
- 6- Une base des incidents est encours de mise en place par la direction des risques opérationnels et risques de marchés. Il faut donc encourager les collaborateurs à déclarer les incidents survenus et renforcer la culture du risque opérationnel au niveau de la banque.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Dans ce dernier chapitre, nous avons procédé à l'élaboration de deux cartographies des risques opérationnels inhérents aux processus de gestion des crédits documentaires import et export au sein de la Banque Nationale Agricole.

Dans une première section, nous avons explicité le modèle d'analyse et les étapes de la conduite des travaux pour l'élaboration des deux cartographies des risques opérationnels. Dans une deuxième section, nous avons procédé à l'analyse des résultats et la création des cartographies avant de finaliser le travail par des recommandations jugées nécessaires pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels.

Les résultats ont montré que la direction de l'étranger heurte de la non mécanisation totale des processus de la gestion des crédits documentaires donc la multitude des opérations manuelles qui freinent la productivité de la direction, dans un environnement concurrentiel avec un développement technologique important, ainsi, les opérations manuelles sont les causes principales des risques opérationnels dans la banque. Donc, la Banque Nationale Agricole est appelée à automatiser tous les processus afin d'améliorer la productivité et atténuer le risque opérationnel. Il est à noter que la Banque Nationale Agricole ne dispose pas d'un manuel des procédures, donc elle est appelée à élaborer son manuel des procédures le plus tôt possible et veiller à sa bonne application puisque le manuel des procédures constitue un gage de sécurité pour la banque et responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et responsabilités.

CONCLUSION GENERALE

Une gestion proactive du risque opérationnel, outre qu'elle permet de se conformer aux exigences du comité de Bâle, aboutit nécessairement à une amélioration des conditions de production par une rationalisation des processus. De plus, la complexité et la technicité croissantes des opérations réduisent de plus en plus le droit à l'erreur. En effet, le coût de l'erreur peut rapidement se traduire en des chiffres colossaux pour la banque. La banque doit donc prendre en considération le risque opérationnel puisqu'il devient, de plus en plus, une composante intrinsèque du métier bancaire.

La première étape de la démarche de suivi des risques opérationnels consiste à établir une cartographie des risques. Ce travail s'inscrit dans ce contexte, dont l'objectif principal est l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels inhérents aux processus du crédit documentaire au sein de la Banque Nationale Agricole.

Notre travail ne peut pas être porté sur l'ensemble de la banque pour des raisons évidentes de manque des moyens et du temps. Nous avons choisi de nous intéresser au crédit documentaire. Ce choix se justifie par la complexité de sa gestion. En effet, le traitement du crédit documentaire ne se soustrait pas des risques qui se découlent de son utilisation. A cet égard, avoir un dispositif de maîtrise des risques opérationnels permettant d'instaurer une sécurité raisonnable, quant à l'atteinte des objectifs liés à ce moyen de paiement international, demeure indispensable.

Pour ce faire, nous avons adopté une structure de deux parties, chaque partie est composée de deux chapitres.

La première partie a été consacrée au cadre théorique et conceptuel. Dans le premier chapitre, nous avons présenté le crédit documentaire dans toutes ses dimensions ainsi que les notions de base du risque opérationnel. Nous nous sommes intéressés, dans le deuxième chapitre, aux notions de la cartographie des risques ainsi qu'aux démarches et étapes de son élaboration.

La deuxième partie a été réservée au cadre pratique de l'étude. Dans un premier chapitre, nous avons présenté l'organisme de parrainage (Banque Nationale Agricole), la Direction Centrale de l'Etranger et la Direction Centrale de la Surveillance et de la Gestion des risques. Enfin, dans le deuxième chapitre, nous avons présenté la méthodologie de l'étude adoptée pour arriver à la mise en place de deux cartographies des risques opérationnels inhérents aux

CONCLUSION GENERALE

processus de gestion des crédits documentaires import et export au sein de la Banque Nationale Agricole.

En effet, nos visites à la division crédit documentaire au sein de la Banque Nationale Agricole, nous ont permis de cerner le fonctionnement du crédit documentaire. En s'appuyant sur les différents outils, nous avons pu identifier les risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire, apprécier le dispositif de maîtrise des risques existant, évaluer les risques, les hiérarchiser et construire la matrice de criticité des risques.

Cette démarche a été embauchée par des recommandations qui touchaient les zones à risques. Ces recommandations sont jugées indispensables pour atténuer les risques opérationnels et améliorer la productivité.

Nous avons remarqué que la majorité des risques opérationnels proviennent des traitements manuels. Dans ce contexte, la banque est appelée à automatiser tous les processus des crédits documentaires import et export. Ensuite, elle doit élaborer un manuel des procédures, le diffuser et veiller à sa bonne application afin de responsabiliser les opérationnels par une définition claire des fonctions et responsabilités.

Enfin, le travail de recherche que nous avons effectué, n'est certainement pas l'idéal, ni une fin en soi. Toutefois, la mise en œuvre des recommandations que nous avons formulées, peut être d'un grand apport pour la BNA, dans sa quête permanente d'une bonne gestion des risques opérationnels. Nous espérons que les dirigeants de la banque s'approprient cette étude pour la traduire en actions concrètes qui permettra une gestion efficace du risque opérationnel.

BIBLIOGRAPHIE**Articles et Revus**

BERNARD Frederic, GAYRAUD Remi, ROUSSEAU Laurent, (2008) «contrôle interne, 2eme édition, édition maxima, Paris, 299P».

BON-MICHEL Béatrice (2011), « La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque. Cas de l'identification du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir ».

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2004): Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, banque des règlements internationaux.

COMITE DE BALE, « saines pratiques pour la gestion des risques opérationnels », publications BRI, Février 2003.

COSO, « Enterprise Risk Management — Integrated Framework», September 2004.

DE MARESCHAL, Gilbert (2003), la cartographie des risques, Edition Anfor, Paris, 45P.

HAOUAT ASLI Meriem (2011), « Risque opérationnel bancaire : Le point sur la réglementation prudentielle », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

IFACI (2005), le management des risques de l'entreprise, Edition d'organisations, Paris, 338P.

IFACI (2006), guide d'audit cartographie des risques, Edition les cahiers de la recherche, Paris, 70P.

IFACI, « Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, Mise en place et Evaluation », Collection Cahier des charges IFACI, Paris, Décembre 2003.

International chambre of commerce (2006), crédit documentaires révision 2007, publication ICC, Paris, 115P.

ISO (2009), Management du risque - Principes et lignes directrices : Norme internationale ISO31000:2009.

JANAND Anne (2011), « les métiers de risk management au sein de la banque : un enjeu RH », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

KERBEL Pascal (1995), la conduite d'une mission d'audit interne, 2eme édition, DUNOD, Paris

King.J.L (2001): Operational Risk, Measurement and Modeling, Wiley Finance, New York.

LAMARQUE Éric, MAURER Frantz (2009), « Le risque opérationnel bancaire Dispositif d'évaluation et système de pilotage, Lavoisier | « Revue française de gestion »

MOREAU Franck (2002), comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisation, Paris, 222P.

REVIERE Olivier, BUSTAMANTE Pierre (2004), évaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels, Banque Magazine (n°657).

Textes juridiques

CIRCULAIRE AUX ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT N° 2006 – 19 du 28 novembre 2006
sur le contrôle interne

Circulaires internes à la BNA

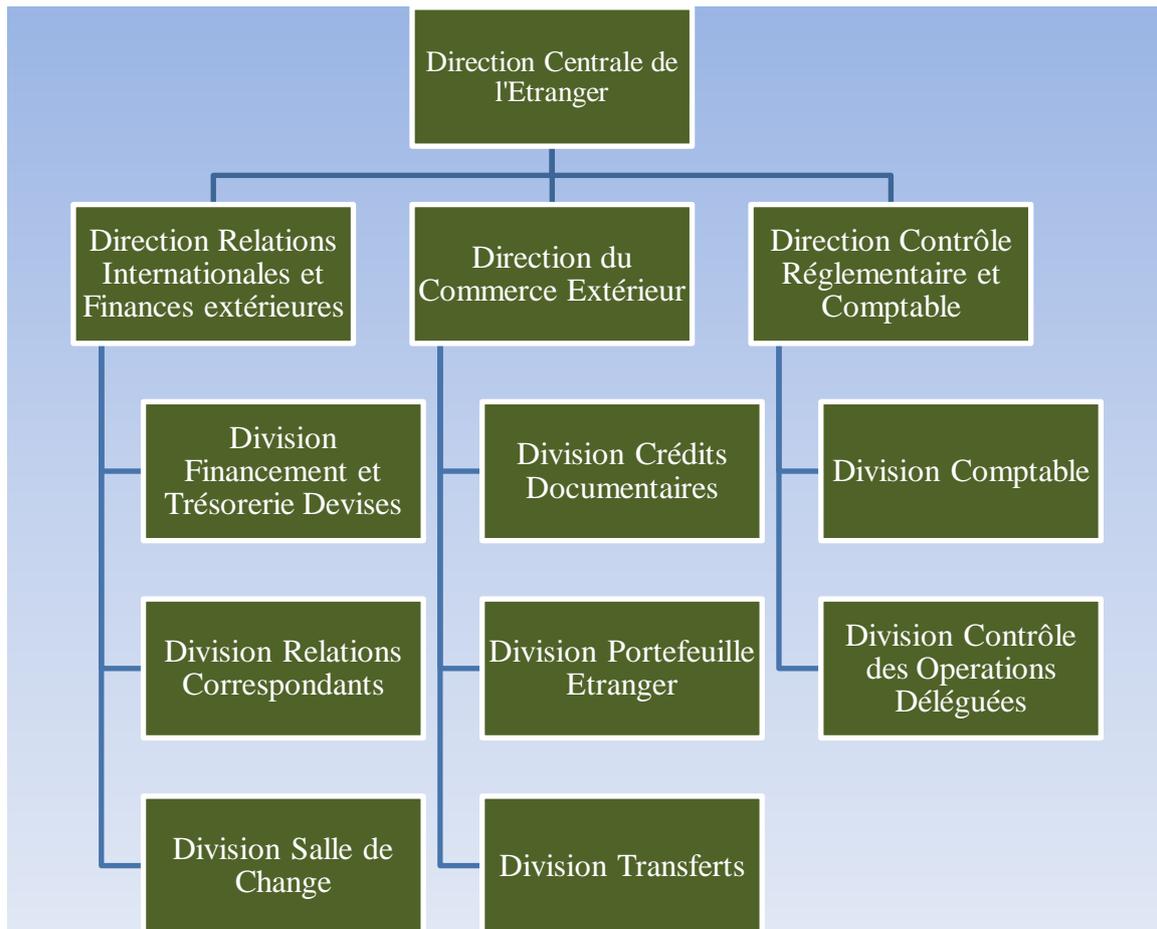
Sites

www.audit-committee-institute.fr

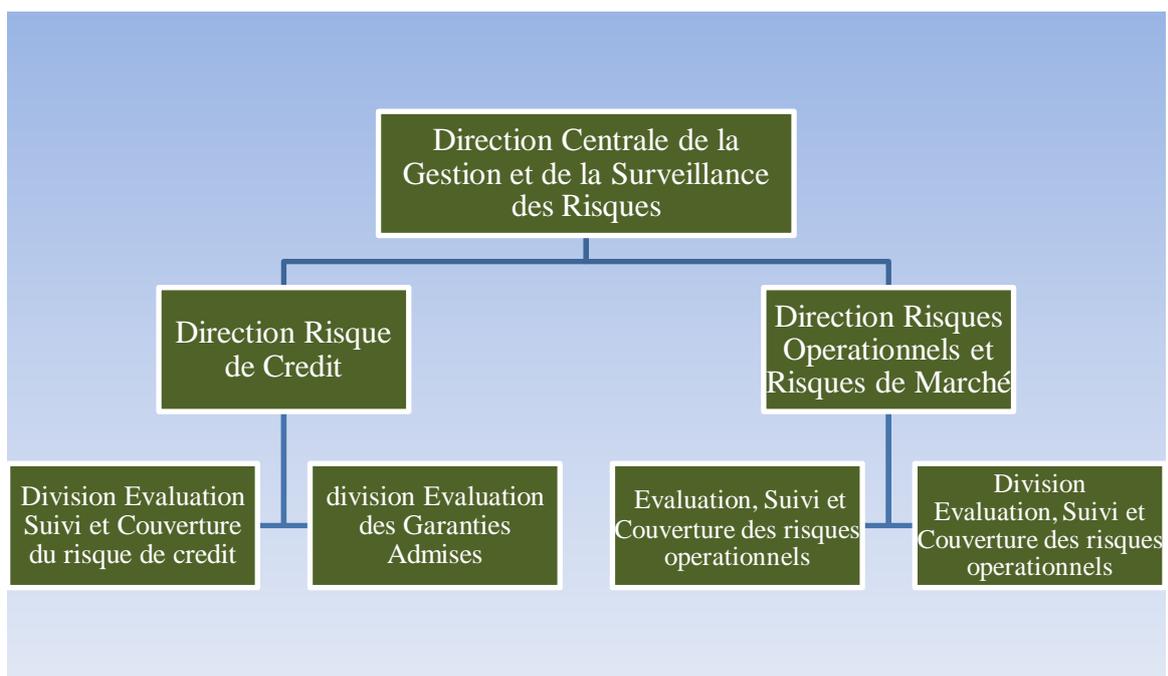
http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php

ANNEXES

ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION CENTRALE DE L'ETRANGER



ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION CENTRALE DE LA GESTION ET DE LA SURVEILLANCE DES RISQUES



ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES

Q1 : Pour chaque processus (copie ci-jointe), Quels sont les risques inhérents ?

-1-..... -2-..... -3-.....
 -4-..... -5-..... -6-.....
 -7-..... -8-..... -9-.....
 -10-..... -11-..... -12-.....

**Q2 : Comment jugeriez-vous la fréquence de survenance pour chaque risque identifié ?
(sur une échelle de 1 à 4)**

Risque	Fréquence	Risque	Fréquence	Risque	Fréquence
-1-		-5-		-9-	
-2-		-6-		-10-	
-3-		-7-		-11-	
-4-		-8-		-12-	

Q3 : Comment jugeriez-vous l'impact financier en cas de survenance pour chaque risque identifié ? (sur une échelle de 1 à 4)

Risque	Impact	Risque	Impact	Risque	Impact
-1-		-5-		-9-	
-2-		-6-		-10-	
-3-		-7-		-11-	
-4-		-8-		-12-	

Q4 : Quelles en sont les autres conséquences non financières ?

.....

ANNEXE N°4 : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Q1 : Quels sont les contrôles existants pour chaque risque identifié ?

-1-..... -2-..... -3-.....
 -4-..... -5-..... -6-.....
 -7-..... -8-..... -9-.....
 -10-..... -11-..... -12-.....

Q2 : Pour chacun des contrôles identifiés, comment jugeriez-vous ses performances sur une échelle allant d'efficace à insuffisant ?

Contrôle	Efficacité	Contrôle	Efficacité	Contrôle	Efficacité
-1-		-5-		-9-	
-2-		-6-		-10-	
-3-		-7-		-11-	
-4-		-8-		-12-	

Q3 : Quelles défaillances auriez-vous constaté ?

.....

Q4 : Quelles actions proposeriez-vous pour corriger ces défaillances ?

.....

ANNEXE N°5 : EVALUATION DES RISQUES (IMPORT)

Sous processus réception de la demande et ouverture du Credoc

	Type de Risque : Exécution, livraison et gestion des processus	F	G	C	c	DMR	Risque net
CODE RISQUE	Risque opérationnel						
R1	Risque de perte de la demande transmise par le client ;	1	2	2	1	suffisant (3)	1
R2	Risque de ne pas procéder au blocage avant l'ouverture du Credoc (en cas d'existence d'un pourcentage à bloquer par la banque sur le compte du client, le chargé de l'ouverture du Credoc doit vérifier l'existence du ticket de blocage signé par le chef d'agence) ;	1	2	2	1	suffisant (3)	1
R3	Risque d'erreur dans la génération des SWIFT pour les crédits documentaires qui ne sont pas prise en charge par le système STCD. Exemple : le cas du crédit documentaire par négociation	4	2	8	3	insuffisant (1)	3
R4	La prise en charge de la demande, la validation et VISA sont réalisées par la même personne.	4	2	8	3	insuffisant (1)	3
R5	Risque d'erreur dans la prise en charge du prorata à financer fixé par le comité de crédit.	2	2	4	2	peu suffisant (2)	2
R6	Risque d'introduire un mauvais code Swift de la banque correspondante ;	3	2	6	3	insuffisant (1)	3
R7	Risque d'accepter l'ouverture d'un Credoc avec un dossier incomplet (sans accord du sous-comité d'escompte ou le comité de crédit...) ;	2	2	4	2	peu suffisant (2)	2
R8	Risque d'erreur dans l'introduction des dates butoirs (date d'expédition de la marchandise, date de validité du Credoc,...)	2	2	4	2	peu suffisant (2)	2
R9	Risque d'erreur dans l'introduction de l'INCOTERMS ;	1	2	2	1	peu suffisant (2)	1
R10	Risque d'erreur dans l'affectation des frais et commissions tels qu'énoncés dans la demande du client	2	2	4	2	suffisant (3)	1
R11	Risque de perte du dossier physique soit au niveau de l'agence ou au niveau du siège ou lors de l'envoi. La scannérisation peut ne pas être effectuée.	2	3	6	3	insuffisant (1)	3
R12	Risque d'ouvrir un crédit documentaire sans que le titre d'importation ne soit domicilié ; (vous cochez "autre banque" et le système valide l'opération sans exiger la vérification de l'existence effective du titre) ;	2	4	8	3	insuffisant (1)	3
R13	Risque d'ouverture d'un crédit documentaire au nom d'une relation avec la signature d'une ou plusieurs personnes qui ne sont pas habilités ; (signature non conforme)	2	2	4	2	efficace (4)	1

R14	Risque de non-respect de la procédure en termes de répartition de tâches entre le service crédit documentaire import et l'agence ; (le chef service de crédit documentaire import exécute les tâches qui sont supposées être réalisées à l'agence ce qui ne lui permet pas d'assurer ses tâches de contrôle de façon satisfaisante.	4	2	8	3	insuffisant (1)	3
R15	Risque de pertes dues à l'ignorance de la procédure (à l'agence). En cas d'absence du personnel responsable du crédit documentaire.	4	2	8	3	peu suffisant (2)	3
R16	Risque de perte du temps suite au retard de prise de décision au niveau du comité de crédit ;	4	2	8	3	insuffisant (1)	3
R17	Risque de retards de notification du client et l'exécution des modifications ;	1	3	3	2	suffisant (3)	1
	Type de Risque : Interruptions d'activité et dysfonctionnement des systèmes	F	G	C	c	DMR	Risque net
R18	Coupure et lenteur du Réseau	4	1	4	2	peu suffisant (2)	2
	Type de Risque : fraude externe	F	G	C	c	DMR	Risque net
R19	risque de vol des documents	1	4	4	2	peu suffisant (2)	2
R20	Risque de présentation des documents non authentiques ;	1	4	4	2	suffisant (3)	1
	Type de Risque : fraude interne	F	G	C	c	DMR	Risque net
R21	Evaluation intentionnellement erronée d'une position d'un client ;	1	4	4	2	suffisant (3)	1
R22	Risque de fraude dans l'introduction des conditions de banque. (les conditions de banque peuvent être modifiées après l'ouverture du crédit documentaire sans aucun contrôle ;	1	4	4	2	insuffisant (1)	2

Sous processus : réception des documents et vérification de leur conformité

	Type de Risque : Exécution, livraison et gestion des processus	F	G	C	c	DMR	Risque net
CODE RISQUE	Risque opérationnel						
R23	Risque de ne pas identifier les documents non conformes parmi les documents envoyés par le fournisseur par rapport aux documents exigés par le donneur d'ordre;	1	4	4	2	suffisant (3)	1
R24	Risque de perte des documents lors de la vérification;	1	4	4	2	peu suffisant (2)	2
R25	Risque de retard de la vérification de la conformité des documents et dépassement des délais légaux (5 jours);	1	4	4	2	peu suffisant (2)	2
R26	Risque de retard de notification du client de l'arrivée des documents ;	1	3	3	2	suffisant (3)	1

Sous processus : transmission des documents à l'agence et ensuite au client

Type de Risque : Exécution, livraison et gestion des processus		F	G	C	c	DMR	Risque net
CODE RISQUE	Risque opérationnel						
R27	Risque de retard de transmission des documents à l'agence ;	3	2	6	3	insuffisant (1)	3
R28	Risque de retard de l'information du client des réserves sur les documents ;	1	2	2	1	suffisant (3)	1
Type de Risque : fraude interne		F	G	C	c	DMR	Risque net
R29	Risque d'endossement des documents par le personnel au nom du client, sans que ce dernier honore ses engagements ;	1	4	4	2	insuffisant (1)	2

Sous processus règlement

Type de Risque : Exécution, livraison et gestion des processus		F	G	C	c	DMR	Risque net
CODE RISQUE	Risque opérationnel						
R30	Risque que la banque oublie de couvrir son compte auprès de la banque correspondante ;	2	3	6	3	suffisant (3)	2
R31	Risque d'oubli de notification du client pour négociation 48h ouvrables avant l'échéance ; (pour les clients qui négocient)	2	1	2	1	suffisant (3)	1
R32	Risque de perte des documents relatifs à la levée des réserves ;	1	4	4	2	suffisant (3)	1
R33	Risque d'erreur sur les écritures de régularisation et le journal parallèle ;	1	4	4	2	insuffisant (1)	2
Type de Risque : fraude interne		F	G	C	c	DMR	Risque net
R34	Risque de fraude sur les écritures de régularisation et le journal parallèle ;	1	4	4	2	insuffisant (1)	2

ANNEXE N°6 : EVALUATION DES RISQUES (EXPORT)

Sous processus ouverture du crédit documentaire export

Type de Risque : Exécution, livraison et gestion des processus		F	G	C	c	DMR	Risque net
CODE RISQUE	Risque opérationnel						
R1	Risque que certains messages SWIFT ne soient pas téléchargés par STCD	4	3	12	4	insuffisant (1)	4
R2	Risque d'erreur dans la saisie des messages SWIFT manuellement lorsque c'est impossible de les télécharger par STCD (le cas pour plusieurs dossiers);	2	3	6	3	peu suffisant (2)	3
R3	risque de perte du temps à cause de la saisie manuelle de quelques SWIFT	4	2	8	3	insuffisant (1)	3
R4	Risque de perte pour la banque dans le cas de problème d'envoi des SWIFT par STCD et dans ce cas on fait recours aux systèmes SYSTEME SWIFT2et SYSTEME SWIFT3 qui ne génèrent pas des commissions pour la banque.	4	3	12	4	insuffisant (1)	4

Sous processus : modification

Type de Risque : Exécution, livraison et gestion des processus		F	G	C	c	DMR	Risque net
CODE RISQUE	Risque opérationnel						
R5	Risque d'avoir les engagements de la banque erronés jusqu'à la fin du mois suivant; (le système STCD ne prend pas en considération la tolérance en cas d'augmentation du montant de l'engagement de la banque)	4	2	8	3	insuffisant (1)	3

Sous processus : prise en charge des documents et vérification

Type de Risque : Exécution, livraison et gestion des processus.		F	G	C	c	DMR	Risque net
CODE RISQUE	Risque opérationnel						
R6	Risque de ne pas identifier les documents non conformes	1	4	4	2	efficace (4)	1
R7	Risque de perte des documents lors de la vérification	1	4	4	2	peu suffisant (2)	2

Sous processus règlement

Type de Risque : Exécution, livraison et gestion des processus		F	G	C	c	DMR	Risque net
CODE RISQUE	Risque opérationnel						
R8	Risque d'erreur dans le traitement des opérations de règlement manuellement puisque le système STCD ne prend pas en charge toutes les opérations de règlement à savoir la défalcation des montants, les virements banque de la place...	2	3	6	3	peu suffisant (2)	3
R9	Risque d'erreur dans la saisie des SWIFT qui ne sont pas pris en charge par STCD;	2	4	8	3	peu suffisant (2)	3
R10	Risque d'erreur induit par des notifications erronées générées par le système STCD.	4	3	12	4	insuffisant (1)	4
R11	Risque d'erreur dans le passage des écritures de règlement manuellement	2	3	6	3	peu suffisant (2)	3
R12	Risque de perte du support papier de l'opération de règlement passée manuellement	1	4	4	2	efficace (4)	1
R13	Risque de perte du temps dans le passage des écritures manuellement.	4	2	8	3	insuffisant (1)	3
R14	Risque d'erreur sur les écritures de régularisation et le journal parallèle ;	2	4	8	3	peu suffisant (2)	3
R15	Risque d'erreur dans l'introduction du cours de la devise dans le cas d'une négociation; problème d'édition du cours de la négociation qui n'est pas pris en charge par le système STCD. Il est ajouté sur le support papier par stylo.	2	4	8	3	suffisant (3)	2
R16	Risque de dépasser les échéances de règlement	1	4	4	2	efficace (4)	1
R17	Risque d'intervention retardataire de la SI pour la maintenance du système STCD	4	2	8	3	peu suffisant (2)	3
R18	Risque de ne pas être informé dans les délais des changements des conditions de banque qui peuvent induire la fuite de plusieurs clients	3	4	12	4	insuffisant (1)	4
Type de Risque : fraude interne		F	G	C	c	DMR	Risque net
R19	Risque de fraude par les écritures de régularisation	1	4	4	2	peu suffisant (2)	2

ANNEXE N°7: REPARTITION DES RISQUES PAR ZONE

Crédit documentaire Import

- **Zone 4 :**

Vide

- **Zone 3 :**

R3	Risque d'erreur dans la génération des SWIFT pour les crédits documentaires qui ne sont pas prise en charge par le système STCD. Exemple : le cas du crédit documentaire par négociation
R11	Risque de perte du dossier physique soit au niveau de l'agence ou au niveau du siège ou lors de l'envoi. (La scannérisation n'est pas exigée par le système) ;
R12	Risque d'ouvrir un crédit documentaire sans que le titre d'importation ne soit domicilié ; (vous cochez autre banque et le système valide l'opération sans exiger la vérification de l'existence effective du titre) ;
R14	Risque de non-respect de la procédure en termes de répartition de tâches entre le service crédit documentaire import et l'agence ; (le chef service de crédit documentaire import exécute les tâches qui sont supposées être réalisées à l'agence ce qui ne lui permet pas d'assurer ses tâches de contrôle de façon satisfaisante.
R15	Risque de pertes dues à l'ignorance de la procédure (à l'agence). En cas d'absence de l'opérationnel chargé du crédit documentaire à l'agence
R16	Risque de perte du temps suite au retard de prise de décision au niveau du comité de crédit ;
R27	Risque de retard de transmission des documents à l'agence ;
R30	Risque que la banque oublie de couvrir son compte auprès de la banque correspondante ;
R4	La prise en charge de la demande, la validation et VISA sont réalisées par la même personne.
R6	Risque d'introduire un mauvais code Swift de la banque correspondante ;

- **Zone 2 :**

R5	Risque d'erreur dans la prise en charge du prorata à financer fixé par le comité de crédit.
R7	Risque d'accepter l'ouverture d'un Credoc avec un dossier incomplet (sans accord du sous-comité d'escompte ou le comité de crédit...) ;
R8	Risque d'erreur dans l'introduction des dates butoirs (date d'expédition de la marchandise, date de validité du Credoc,...)
R10	Risque d'erreur dans l'affectation des frais et commissions tels qu'énoncés dans la demande du client

R13	Risque d'ouverture d'un crédit documentaire au nom d'une relation avec la signature d'une ou plusieurs personnes qui ne sont pas habilités ; (signature non conforme)
R17	Risque de retards de notification du client et l'exécution des modifications ;
R18	Coupure et lenteur du Réseau
R19	risque de vol des documents
R20	Risque de présentation des documents non authentiques ;
R21	Evaluation intentionnellement erronée d'une position d'un client ;
R22	Risque de fraude dans l'introduction des conditions de banque. (les conditions de banque peuvent être modifiées après l'ouverture du crédit documentaire sans aucun contrôle ;
R23	Risque de ne pas identifier les documents non conformes parmi les documents envoyés par le fournisseur par rapport aux documents exigés par le donneur d'ordre;
R24	Risque de perte des documents lors de la vérification;
R25	Risque de retard de la vérification de la conformité des documents et dépassement des délais légaux (5 jours);
R26	Risque de retard de notification du client de l'arrivée des documents ;
R29	Risque d'endossement des documents par le personnel au nom du client, sans que ce dernier honore ses engagements ;
R32	Risque de perte des documents relatifs à la levée des réserves ;
R33	Risque d'erreur sur les écritures de régularisation et le journal parallèle ;
R34	Risque de fraude sur les écritures de régularisation et le journal parallèle ;

- **Zone 1 :**

R1	Risque de perte de la demande transmise par le client ;
R 9	Risque d'erreur dans l'introduction de l'INCOTERMS ;
R2	Risque de ne pas procéder au blocage avant l'ouverture du Credoc (en cas d'existence d'un pourcentage à bloquer par la banque sur le compte du client, le chargé de l'ouverture du Credoc doit vérifier l'existence du ticket de blocage signé par le chef d'agence) ;
R28	Risque de retard de l'information du client des réserves sur les documents ;
R31	Risque d'oubli de notification du client pour négociation 48h ouvrables avant l'échéance ; (pour les clients qui négocient)

Crédit documentaire Export :

- **Zone 4 :**

R1	Risque que certains messages SWIFT ne soient pas téléchargés par STCD
R4	Risque de perte pour la banque dans le cas de problème d'envoi des SWIFT par STCD et dans ce cas on fait recours aux systèmes SYSTEME SWIFT2 et SYSTEME SWIFT3 qui ne génèrent pas des commissions pour la banque.
R10	Risque d'erreur induit par des notifications erronées générées par le système STCD.
R18	Risque de ne pas être informé dans les délais des changements des conditions de banque qui peuvent induire la fuite de plusieurs clients

- **Zone 3 :**

R 2	Risque d'erreur dans la saisie des messages SWIFT manuellement lorsque c'est impossible de les télécharger par STCD (le cas pour plusieurs dossiers);
R 3	risque de perte du temps à cause de la saisie manuelle de quelques SWIFT
R 5	Risque d'avoir les engagements de la banque erronés jusqu'à la fin du mois suivant; (le système STCD ne prend pas en considération la tolérance en cas d'augmentation du montant de l'engagement de la banque)
R 8	Risque d'erreur dans le traitement des opérations de règlement manuellement puisque le système STCD ne prend pas en charge toutes les opérations de règlement à savoir la défalcation des montants, les virements banque de la place...
R 9	Risque d'erreur dans la saisie des SWIFT qui ne sont pas pris en charge par STCD;
R11	Risque d'erreur dans le passage des écritures de règlement manuellement
R13	Risque de perte du temps dans le passage des écritures manuellement.
R14	Risque d'erreur sur les écritures de régularisation et le journal parallèle ;
R15	Risque d'erreur dans l'introduction du cours de la devise dans le cas d'une négociation; problème d'édition du cours de la négociation qui n'est pas pris en charge par le système STCD. Il est ajouté sur le support papier par stylo.
R17	Risque d'intervention retardataire de la SI pour la maintenance du système STCD

- **Zone 2 :**

R 6	Risque de ne pas identifier les documents non conformes
R 7	Risque de perte des documents lors de la vérification
R12	Risque de perte du support papier de l'opération de règlement passée manuellement
R16	Risque de dépasser les échéances de règlement
R19	Risque de fraude par les écritures de régularisation

Table des matières

SOMMAIRE	I
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	V
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	1
CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE, LE RISQUE OPERATIONNEL; CONCEPTS DE BASE	2
INTRODUCTION	2
SECTION 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE	3
I- Définition du crédit documentaire	3
II- Les intervenants dans un crédit documentaire.....	3
III- Les différentes formes du crédit documentaire.....	4
IV- Les différentes formes de réalisation du crédit documentaire	5
V- Fonctionnement du crédit documentaire	7
VI- Les documents d'expédition.....	9
SECTION 2 : LE RISQUE OPERATIONNEL.....	10
I- L'activité bancaire et risque	10
II- Risk management.....	11
III- Le risque opérationnel.....	12
1- Définitions du risque opérationnel.....	12
2- Genèse du risque opérationnel.....	13
3- Typologies, composantes et mesures du risque opérationnel	16
IV- Le processus de gestion du risque opérationnel.....	19
1- Identification, évaluation et mesure des risques opérationnels.....	19
2- Suivi et maîtrise des risques opérationnels.....	20
V- Les trois approches de mesure du risque opérationnel.....	20
1- L'Approche indicateur de base : (Basic Indicator Approach BIA).....	20
2- L'Approche standard : (Standardised Approach ou SA).....	21

3-	L'approche de mesures avancées : (Advanced Measurement Approach AMA)	21
	CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	21
	CHAPITRE 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS	22
	INTRODUCTION.....	22
	SECTION 1 : PREALABLES A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	22
I-	Notions de la cartographie des risques.....	22
1-	Définition de la cartographie des risques	22
2-	Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques	23
3-	Objectifs de la cartographie des risques	24
4-	Utilité de la cartographie des risques	24
5-	Les acteurs de la cartographie des risques.....	25
6-	La composition des équipes chargées de la mise en place de la cartographie des risques 25	
7-	Types de cartographie des risques	26
	SECTION 2 : DEMARCHES ET ETAPES D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	27
I-	Démarches d'élaboration d'une cartographie des risques.....	27
1-	L'approche Bottom-Up	28
2-	L'approche Top-Down.....	28
3-	L'approche combinée.....	28
4-	L'approche par le Benchmarking	29
II-	Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques	29
1-	Phase de la préparation.....	29
2-	La phase de la planification	29
3-	La phase d'actions	35
4-	La phase de Reporting.....	36
5-	La phase de suivi	37
6-	L'actualisation de la cartographie.....	37
	CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	37
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	39
	CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME DE PARRAINAGE	40

INTRODUCTION.....	40
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE	40
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE DE L'ETRANGER	41
I- Direction de Commerce Extérieur	41
II- Direction contrôle réglementaire et comptable.....	42
III- Direction Relations Internationales et Finances Extérieures	44
SECTION 3 : PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE DE LA GESTION ET DE LA SURVEILLANCE DES RISQUES	46
I- Direction Risque de Crédit.....	47
II- La Direction Risques Opérationnels et Risques de Marché	49
CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE AGRICOLE	50
INTRODUCTION.....	50
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	50
1- Le modèle d'analyse	50
2- Les outils de collecte des données	52
3- L'analyse des données	53
SECTION 2 : CONDUITE DES TRAVAUX.....	53
1- Phase préparatoire.....	53
2- Identification des risques.....	54
3- Evaluation des risques et du dispositif de maîtrise des risques	54
SECTION 3 : ANALYSE DES RESULTATS.....	58
I- Cartographie des processus:	58
II- Identification et évaluation des risques	64
III- Matrices des risques :.....	73
IV- Les recommandations	74
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	75
CONCLUSION GENERALE	76
BIBLIOGRAPHIE.....	78
ANNEXES	80

