Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieur de commerce

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en

Sciences financières et comptabilité

Spécialité : Finance d'Entreprise

THEME :

Gestion du Risque Opérationnel lié aux Opérations du Commerce Extérieur

Cas : Banque Crédit Populaire d'Algérie

Elaboré par:

SAMAR Maroua

Encadré par:

Dr. OUAHABI Tarek

Lieu du stage: Crédit Populaire d'Algérie

Période de stage: du 26 Février 2023 au 31 Mai 2023

Année universitaire:

2022/2023

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieur de commerce

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en

Sciences financières et comptabilité

Spécialité : Finance d'Entreprise

THEME :

Gestion du Risque Opérationnel lié aux Opérations du Commerce Extérieur

Cas : Banque Crédit Populaire d'Algérie

Elaboré par:

SAMAR Maroua

Encadré par:

Dr. OUAHABI Tarek

Lieu du stage: Crédit Populaire d'Algérie

Période de stage: du 26 Février 2023 au 31 Mai 2023

Année universitaire:

2022/2023

Remerciements :

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

En second lieu, Je tiens à remercier Monsieur OUHABI Tarek, mon promoteur, d'abord pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire, pour sa patience, sa disponibilité et son orientation, et ses conseils pertinents qui ont permis l'achèvement de ce travail.

Je remercie également ma tutrice de stage Mme. OULD MOHAND Souad, pour ses orientations constructives, pour son accompagnement continu, sa précieuse disponibilité et son extrême sympathie, mais aussi pour ses encouragements dans les moments clés de réalisation de ce travail.

Je n'oserais oublier de remercier tout le corps de personnel de DRO « CPA » pour leur accueil respectueux, leur aide et leur amabilité. En particulier Mme KHATIR Nassima, la directrice des Risques Opérationnels.

Je tiens à accorder également mes respectueux remerciements à tous ceux qui ont contribué dans ma formation à l'école supérieure de commerce ESC, en particulier les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail.

Je tiens finalement à destiner mes sincères remerciements au personnel de la *Direction des Opérations Extérieur DOPEX, en particulier Monsieur CHIHEBE Houcine et tout l'ensemble du personnel de la banque « Crédit Populaire d'Algérie ».*

Dédicaces :

J’ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail à :

Mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer l’amour, l’estime, le dévouement et le respect que j’ai toujours eu pour vous. Mama que j’adore. Tes prières et ton encouragement m’ont été d’un grand secours tout au long de ma vie. Papa, ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu es consenti pour mon éducation et ma formation.

Mes Chers frères, Abdel Ghani, Mohammed et mon petit frère Omar que je considère comme mon fils.

Ma petite angle Elyna.

Mes chers amis, Fatima, Abdou, Randa, Meriem, Amani .

Mon tonton El Eid, l'aide que tu m'as apporté tout au long du mon parcours universitaire gravé dans ma tête, merci tonton que dieux te protégé a ta famille...

Mes grandes mères, mes grands-pères que Dieu les accordez sa miséricorde.

A toutes ma famille.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE. A

CHAPITRE 01 Risque Opérationnel au sein de la Banque. 1

Section 01 : Risques bancaires et Contrôle interne. 2

Section 02 : Spécificités du risque opérationnel. 11

Section 03 : Cadre réglementaire du risque opérationnel. 22

CHAPITRE 02 Gestion des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieur 29

Section 01 : Outils et méthodes de gestion du risque opérationnel 31

Section 02 : Généralités sur les opérations du commerce extérieur. 43

Section 03 : Apport de la gestion du risque opérationnel dans la maîtrise des opérations du commerce extérieur. 52

CHAPITRE 03 Démarche de la gestion des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieur du crédit populaire d'Algérie « CPA ». 60

Section 01 : Présentation de la structure d'accueil et la méthodologie de travail suivie. 62

Section 02 : La mise en place d'une cartographie des risques liés aux opérations du commerce extérieur. 68

Section 03 : Constations, insuffisances et recommandations. 115

CONCLUSION GENERALE 119

Bibliographie : 122

Annexes 126

Liste des Abréviations :

Abréviation	Signification
ABEF	Association des Banques et des Etablissements Financiers.
ACPR	Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution.
AMA	Advanced Measurement Approach.
AMF	Autorité des Marchés Financiers.
BA	Banque d'Algérie.
BADR	Banque de l'agriculture et du développement rural
BEF	Banques et Etablissements Financiers.
BIA	Basic Indicator Approach.
BIS	Bank for International Settlements.
BSIFC	Bureau de surintendant des institutions financières.
CB	Commission Bancaire.
CCI	Chambre de Commerce International.
CIF	Cost, Insurance and Freight.
CDE	Crédit Documentaire à l'export.
CDI	Crédit Documentaire à l'import.
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédit.
COMEX	Commerce Extérieur.
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the tradeway.
CPA	Crédit Populaire d'Algérie.
CRBF	Comité de la Réglementation Bancaire et Financière.
CREDOC	Crédit Documentaire.
DMR	Dispositif de Maitrise de Risques.
DOPEX	Direction des Opérations Extérieur.
DRCP	Division des Risques et du Contrôle Permanent.
DRO	Direction des Risques Opérationnels.
EL	Exposition à L'événement.
FMI	Fonds Monétaire International.
FP	Fonds Propres.
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
ISO	International Organization for Standardization.
KPI	Key Performance Indicators.
KRI	Key Risk Indicators
KYC	Know Your Costumer.
LDA	Loss Distribution Approach.
LGE	Pertes supportées si l'événement se produit.
MF	Ministères des finances.
PBB	Produit Brut Bancaire.
PE	Probabilité d'occurrence de L'événement.
PNB	Produit Net Bancaire
RCSA	Risk and Control Self Assessment.
REMDOC	La Remise Documentaire.
RH	Resources humain.
RO	Risque Opérationnel.
RUU	Règles et Usances Uniformes.
SA	Standardized Approach
VAR	Value at Risk.

Liste des Tableaux :

Tableau	Intitulé	Page
Chapitre 01		
N°01	Les exemples des scandales liées au risque opérationnel.	12
N°02	Présentation des lignes métiers définies par Bâle II.	18
N°03	Le facteur β correspondant à chaque branche d'activité :	21
N°04	Les piliers de Bale II.	**25**
Chapitre 02		
N°01	Récapitulatif des Avantages et limites de l'approche bottum-up	32
N°02	Récapitulatif des Avantages et limites de l'approche top-down	33
N°03	Exemple d'évaluation de la fréquence de survenance.	39
N°04	Exemple d'évaluation de l'impact.	39
N°05	Critères d'appréciations du dispositif de maîtrise des risques	40
N°06	Avantages et inconvénients du transfert libre	47
N°07	Les intervenants dans la remise documentaire	48
N°08	Avantages et inconvénients de la remise documentaire	48
N°09	**Les** intervenants dans le crédit documentaire	49
N°10	Avantages et les inconvénients du crédit documentaire	49
Chapitre 03		
N°01	Fiche technique de la CPA.	62
N°02	Evolution du capital du CPA.	63
N°03	Echelle de cotation de la fréquence d'occurrence	67
N°04	Echelle de cotation de l'impact unitaire	67
N°05	Echelle de cotation du risque brut	68
N°06	Echelle de cotation du risque net	68
N°07	Echelle de cotation du DMR	68
N°08	Identification des risques du domaine « Domiciliation, suivi, apurement et déclaration »	71
N°09	Identification des risques du domaine « Opérations de	73

	financement du Commerce Extérieur »	
N°10	Identification des risques du domaine « Gestion des garanties internationales ».	79
N°11	Evaluation des Risques Opérationnels bruts.	81
N°12	Hiérarchisation des risques selon la fréquence	91
N°13	Hiérarchisation des risques selon l'impact	91
N°14	Hiérarchisation des risques selon le Risque brut	92
N°15	Evaluation du dispositif de maitrise des risques (DMR).	92
N°16	Hiérarchisation des risques selon le DMR .	99
N°17	Evaluation des Risques nets **.**	100
N°18	Hiérarchisation des risques selon le Risque Nets	106
N°19	Tableau synthétisant des résultats obtenus pour chaque catégorie	109
N°20	Tableau synthétisant des résultats obtenus pour chaque processus	111

Liste des Figures :

Figure	Intitulé	Page
	Chapitre 01	
N°01	Schéma résument la conceptualisation et la définition du risque.	03
N°02	Processus de gestion de risque.	09
N°03	Un exemple d'AMA : la LDA (Loss Distribution Approach)	22
	Chapitre 02	
N°01	L'approche combinée « mixte ».	34
N°02	Cartographie des risques.	35
N° 03	Matrice des risques résiduels	41
	Chapitre 03	
N°01	Comparaison entre hiérarchisation des Risque Bruts et la hiérarchisation des Risques Net	107
N°02	la cartographie des risques bruts	107
N°03	la cartographie des risques nets	108
N°04	Répartition des risques nets moyens par catégorie	110
N°05	Différence entre risque brut et risque net moyens par catégorie	110
N°06	Répartition des risques nets par processus	112
N°07	Différence entre risques bruts et risques nets moyens par processus	113

Liste des Annexes :

Annexe	Intitulé
N°01	L'organigramme général de la banque Crédit Populaire d' Algérie « C.P.A ».
N°02	Fiche de Déclaration d'Incidents Opérationnels et des Pertes Générées.
N°03	Modèle de base des incidents.
N°04	Bordereau d'ouverture d'un CDI.
N°05	Facture Pro-forma.
N°06	Formule 104.
N°07	Document douanier D10 « Exemplaire Banque ».
N°08	Ordre de virement.
N°09	Questionnaire utilisé pour l'identification et l'évaluation des risques.
N°10	Formule 04

Résumé :

Compte tenu de l'environnement en pleine mutation, le système bancaire actuel se caractérise par une sophistication accélérée des produits et services proposés cela le rend plus vulnérable aux divers risques découlant de leur fonctionnement opérationnel. La gestion des risques est rendue une nécessité ressentie aussi bien pour les banquiers que pour les autorités de régulation.

L'avalanche flagrante du risque opérationnel et son implication dans certaines pertes financières ont incité les régulateurs à promouvoir des normes et des pratiques de gestion particulière du risque opérationnel dans l'intérêt des banques et des institutions financières afin d'assurer qu'ils puissent mettre en place une démarche de gestion des risques opérationnels de plus en plus stricte. Et atténuer ainsi ses dégâts.

Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire et dans son accord "Bâle II" a invité les banques à développer leur propre modèle de gestion et de mesure de capital pour ce risque.

En outre, la famille internationale et comme tout autre famille au sein de la banque, est menacée par un certain degré de risque opérationnel, ce qui entrave son bon fonctionnement et, en particulier affecte la solvabilité et l'image de la banque.

Dans cette optique, à travers cette mémoire de fin d'études et notre stage pratique effectué au sein de la banque Crédit Populaire D'Algérie *« CPA »*, nous nous sommes intéressées à la mise en place d'une meilleure démarche à suivre afin d'optimiser la gestion des risques opérationnels inhérents aux processus du Commerce Extérieur.

Nous espérons que notre travail servira de base de départ à notre banque, et qu'il pourra être étendu à tous ses processus de celle-ci pour une meilleure gestion et maitrise des risques opérationnels.

Les mots clés :

Risque Opérationnel, Banque, Gestion des risques, Cartographie des risques, Processus, Commerce Extérieur.

Abstract:

In a changing environment, the current banking system is characterized by an accelerated sophistication of the products and services offered, making it more vulnerable to the various risks arising from their operational functioning. Risk management has become a necessity both for bankers and regulators.

The blatant avalanche of operational risk and its involvement in certain financial losses have prompted regulators to promote standards and practices for the specific management of operational risk in the interest of banks and financial institutions in order to ensure that they can implement an increasingly stringent operational risk management approach. And mitigate its damage.

The Basel Committee on Banking Supervision and in its "Basel II" agreement invited banks to develop their own management and capital measurement model for this risk.

In addition, the international family, like any other family within the bank, is threatened by a certain degree of operational risk, which hampers its proper functioning and, in particular, affects the bank's solvency and image.

With this in mind, through this final dissertation and our practical internship at Crédit Populaire D'Algérie bank «CPA», we have been interested in developing a better approach to optimize the management of operational risks inherent in Foreign Trade processes.

We hope that our work will serve as a starting point for our bank, and that it can be extended to all its processes for better management and control of operational risks.

Key words:

Operational Risk, Risk management, Risk mapping, Process, Foreign tra

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE.

De nos jours, les pays impliqués aux échanges internationaux sont encore plus interdépendants financièrement qu'économiquement et commercialement. Cette interdépendance financière est une source génératrice de risques qui assignent directement le négoce bancaire, exposant les banques à une variété de risques accrus liés aux conditions de financement des biens importés ainsi qu'à la mobilisation des créances issues d'exportations. qui affectent leurs activités et leur position sur les marchés financiers.

Suite aux séquences récentes de désastres financiers, ainsi que des affaires d'escroquerie ou de détournement de fonds, ces scandales ont déstabilisé le système bancaire à l'international et montré l'ampleur des dégâts qui pouvaient être causé : des défaillances liées aux procédures, aux personnels, aux systèmes d'information et aux événements extérieurs… , plus connus sous la terminologie de risque opérationnel qui est considéré comme le premier risque auquel la banque peut être exposée.

Les établissements bancaires sont amenés à revoir leurs approches et prendre en compte cet aspect dans leur analyse de gestion des risques. Elles doivent également répondre à de nombreux défis à savoir l'adaptation de leurs outils de sélection et de mesure des risques bancaires, mais surtout la mise en place d'un dispositif de gestion pertinente et de suivi des risques opérationnels auxquels l'Institution Financière peut être confrontée. Et qui peuvent être un handicap à la réalisation efficace de ses activités et compromettre de ce fait l'atteinte de ses objectifs de l'évolution.

En outre, les autorités de supervision dans l'intention d'affirmer le bon déroulement de la profession bancaire, ont également tenu en compte le risque opérationnel, entre le Comité de Bâle et le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), les régulateurs ont aligné leurs réglementations pour s'assurer d'une gestion efficace de ce risque.

En matière de réglementation prudentielle, nous constatons que le risque de crédit et le risque de marché sont les seuls risques mentionnés dans le premier ratio de solvabilité proposé par les travaux Bâle I (Ratio Cooke). Cela a ensuite remis en cause ce ratio vu que le contexte étant caractérisé par une augmentation significative des pertes liées au risque opérationnel. C'est justement dans ce cadre intervient le dispositif Bâle II. Visant à renforcer le premier ratio par l'introduction de la composante « Risque opérationnel » dans le ratio international de solvabilité appelé ratio Mac Donough.

Dans un contexte plus national, les banques ont continué à ignorer la notion de risque opérationnel jusqu'à ce que la Banque d'Algérie promulgue le règlement N° 11-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne dans les banques et établissements financiers. Le règlement a mis l'accent sur la nécessité et l'obligation de mesurer les risques auxquels sont confrontées les banques, y compris ceux de nature opérationnelle, et de mettre en place des outils d'identification des risques opérationnels. Ensuite, le nouveau règlement N° 14-01 du 16 Février 2014 a incité les banques à intégrer ce risque dans le calcul des exigences en matière des fonds propres.

La problématique de la gestion des risques bancaires fait partie des thèmes récurrents de l'actualité. L'objectif de cette étude est l'évaluation de la problématique de gestion du risque opérationnel, ce dernier représente un facteur déterminant de toute prise de décision. Donc le risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance. Afin d'évaluer le risque opérationnel, on a procédé à une étude de cas au sein de la banque « Crédit Populaire Algérien ».

Une gestion efficace des risques nécessite une identification et une évaluation, elle nécessite aussi une procédure méthodologique claire d'implémentation pour le contrôle des opérations.

Dans cet esprit, notre mémoire portera sur la gestion de risque opérationnel au niveau d'une banque publique algérienne, tout en nous appuyant sur la mise en place d'une telle méthodologie pour répondre à cette recherche, nous avons choisi d'illustrer par l'étude des processus liés au « Commerce Extérieur ».

Afin de bien mener notre travail, nous tenterons donc, tout au long de notre mémoire, de répondre à la problématique principale suivante :

« Quelle est la bonne démarche à suivre pour une gestion optimale du risque opérationnel lié aux processus du Commerce Extérieur ? »

et de cette interrogation découle les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les caractéristiques du Risque Opérationnel ? Quel est son cadre règlementaire ?

- Quelles sont les méthodes et outils de gestion du risque opérationnel lié aux opérations du Commerce Extérieur ?

- Comment permettre à la banque Crédit Populaire d'Algérie de mettre en place une gestion optimale des risques opérationnels liés aux processus « Commerce Extérieur » ?

Hypothèses de la recherche :

A la lumière de l`analyse des premières lectures que nous avons fait sur le thème, nous allons formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse N°1 : Le risque opérationnel est un risque majeur dans l'activité bancaire il se manifeste sous diverses formes, ce qui justifie les provisions importantes en fonds propres exigées par les autorités de régulation.

Hypothèse N°2 : les outils d'identification et de gestion des risques opérationnels proposés par le Comité de Bâle sont les plus utilisés et consistent principalement à l'exercice de l'auto-évaluation ainsi qu'à la cartographie des risques.

Hypothèse N°03 : La cartographie des risques permet d'évaluer les processus liés au Commerce Extérieur en identifiant et évaluant les risques inhérents à chaque étape afin d'avoir une gestion meilleure.

Méthodologie de travail : ce travail va se baser sur deux approches méthodologiques :

-Approche descriptive : utilisée pour présenter les différents aspects conceptuels et théoriques relatifs à notre sujet inspiré de la littérature consultée en préparation du travail.

-Approche analytique : utilisée évidemment dans l'analyse des données de notre cas pratique.

Dans le but de répondre à la problématique principale et nos questions de recherche, nous structurons notre travail en trois chapitres, les deux premiers sont le fruit d'une analyse théorique tandis que le dernier présent une étude de cas pratique.

Un premier chapitre titré : *« Risque Opérationnel Au Sein de La banque »* à travers lequel nous allons d'abord présenter brièvement des généralités sur les risques bancaires**,** puis on focus uniquement sur le risque opérationnel, ses caractéristiques et son cadre réglementaire.

Un deuxième chapitre intitulé : *« Gestion du risque opérationnel liée aux opérations du Commerce extérieur »* ou nous allons traiter e les différents outils qui permettent une gestion pertinente des risques opérationnels, ensuite nous abordons des notions fondamentales sur les opérations du commerce extérieur afin qu'on puisse mettre en lumière l'apport de la gestion des risques opérationnels dans l'optimisation de ces opérations.

Enfin, un troisième chapitre consacré à présenter une étude de cas pratique effectués pour pousser notre recherche, dans ce chapitre nommé *« Démarche de la gestion des risques opérationnels liés aux opérations du Commerce extérieur du Crédit Populaire d'Algérie »* à travers lesquels nous allons essayer de mettre en pratique les différentes notions théoriques évoquées dans les chapitres précédents. Nous allons ainsi tenter de la mise en place d'une cartographie thématique des risques opérationnels liés aux processus de la famille *« Commerce Extérieur »*. Nous essaierons de cerner les insuffisances et les manquements et de proposer des recommandations, ce qui nous aidera à résoudre notre problématique.

Enfin, nous conclurons notre travail par une conclusion générale, qui nous servira à synthétiser la valeur ajoutée de cette étude.

CHAPITRE 01

Risque Opérationnel au sein de la Banque.

Introduction du chapitre (01) :

L'environnement économique dans lequel opèrent les banques devient de plus en plus instable et vulnérable aux changements structurels et conjoncturels. Dans le sillage de cette instabilité, le secteur bancaire fait face à une grande variété de risque susceptible de perturber le bon fonctionnement de ses activités et même d'entraîner des pertes susceptibles d'affecter sa pérennité. Ce qui a rendu la gestion des risques et le contrôle bancaire interne au cœur de son métier.

Ces changements ont mené au développement de certains types de risques, en particulier les risques opérationnels, Ces risques suscitent l'intérêt tant des banquiers que des autorités .En fait, cet intérêt est attribuable à des pertes opérationnelles substantielles dans le secteur financier (Barings, Sumitomo, Daiwu...).

Dans ce sens, la réglementation prudentielle intervient en vue de renforcer la sécurité et la solidité du secteur bancaire, et d'assurer la combinaison de la supervision et d'une gestion effective au niveau de la banque, en édictant risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité de Mc Donough dans les accords de Bâle II afin de prémunir de toute crise.

Tout au long de ce premier chapitre, nous allons essayer d'aborder et d'expliciter la multitude des risques qui confrontant l'activité bancaire, notamment le risque opérationnel, son cadre réglementaire, sa spécificité et ses caractéristiques à travers trois sections :

- **Section 01 :** Risques bancaires et Contrôle interne.
- **Section 02 :** Spécificités du risque opérationnel.
- **Section 03 :** Cadre Réglementaire du risque opérationnel.

Section 01 : Risques bancaires et Contrôle interne.

Le secteur bancaire a un rôle important dans le financement de l'économie, toutefois il est menacé par divers risques qui peuvent nuire à sa rentabilité et ses activités, pour cela le contrôle interne et la gestion des risques bancaires mettaient au cœur de métier de banquier. Cette section est consacrée à certaines définitions et concepts fondamentaux.

1. Notions du risque :

Le risque est une abstraction délicate à cerner et à évoluer au fil du temps, inhérent à toute activité humaine, connue des usages dans des contextes divers, une étymologie en débat, à ce titre nous retenons quelques définitions :

D'après le dictionnaire de français Larousse le mot risque désigne :[1]

- Une possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un Dommage.
- Un danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé
- Du fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger.

« Etymologiquement, le mot risque vient du latin rescape qui évoque la notion de rupture par rapport à une situation attendu »[2].

En bonne entente la norme ISO 3100 :2009 « Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »[3].

Selon certains chercheurs, le risque correspond à : la possibilité de survenance d'un événement à des conséquences négatives. Il se réfère par nature à un danger, un inconvénient auquel on est exposé. Il est considéré comme la cause d'un préjudice »[4]

Le risque au sens juridique est : « un événement dont l'arrivé aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens ou aux deux à la fois »[5]

En finance, le risque fait référence à la possibilité de perdre de l'argent ou de perdre une occasion de gagner de l'argent. Dans cette perspective, le risque est ainsi défini comme la

[1] http://www.larousse.fr/français/risque/69557 (consulté le 15 /02 /2023 à 19.00)

[2] Michel MATHIEU : **« l'exploitant bancaire et le risque de crédit »** , revue banque, 1995, P 20

[3] (Organisation Internationale de Normalisation, est un organisme de normalisation international composé de représentants de 165 pays au 11 octobre 2014. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO.)

[4] Kherroubi, Cécile, Thomas, Philipe ; **« Analyse du risque de crédit »** ; RB édition ; Paris ; 2016 ; P.17

[5] https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/risque.php (consulté le 15 /02 /2023 à 21 :05)

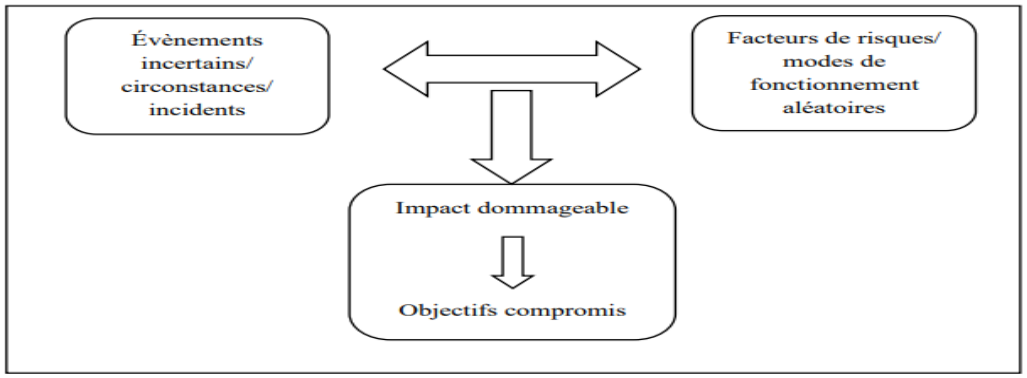
survenance d'événements imprévus, ou du moins certains, qui peuvent affecter les membres, les actifs, les activités de la société et modifier son capital et ses résultats.

Dans l'ensemble, sur la base de la combinaison entre le caractère stochastique de l'originalité du risque et l'enjeu (personne, bien, équipement, environnement susceptible de subir des conséquences de l'évènement), et en juxtaposant ces définitions avec l'activité bancaire, nous pouvons en déduire une définition du risque bancaire comme étant :

L'incertitude sur la valeur future des actifs bancaires actuels. Elle correspond à la possibilité de perte monétaire due à une incertitude quantifiable.

Ce schéma résume la conceptualisation et la définition du risque :

Figure N° 01 : schéma résument la conceptualisation et la définition du risque.



Source : Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh-Parège **: « Audit interne et référentiels de risque »**, édition Dunod, Paris, 2010, P11

Enfin, il est aussi important de faire la déférence entre le risque entre le risque inhérent et le risque résiduel.

- Le risque inhérent : le degré de vulnérabilité au risque avant toute mesure de contrôle[1].
- Le risque résiduel : « le risque après mise en place des éléments de maîtrise contrôle interne, couverture financière, partage du risque, etc. »[2]

2. Généralités sur les Risques Bancaires :

2.1. Définition : La vie bancaire est indissociable du risque. Elle existe à tous les niveaux de ses activités, que ce soit en amont ou en aval. Même les plus petits risques peuvent mettre en péril la pérennité d'une banque s'ils sont mal compris et mal maîtrisés.

Selon RONCALLI.T : il existe trois grands types de risques : les risques de marchés, les

[1] Ariane chapelle, gestion des risques opérationnels **« guide des meilleures pratiques en banques et assurance »**, Édition Pearson, 2020, p 293.
[2] IFACI, **« cahier de recherche, cartographie des risques »,** 2éme édition, PARIS, 2013, p 31.

risques de crédits, et les risques opérationnels. [1]Mais on peut aussi trouver d'autres risques tels que : les risques de règlement, les risques stratégiques, les risques de réputations et les risques systémiques……etc.

2.2 Typologies du risque bancaire :

2.2.1. Le risque de crédit :

Il peut se définir globalement comme l'insolvabilité et non-respect de l'engagement par le débiteur envers sa banque, ou que sa situation économique se dégrade au point de dévaluer la créance que l'établissement détient sur lui.

Selon COUSSERGUES Sylvie, et BOURDEAUX Gautier le risque de crédit est « un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu ».[2]

Il représente aussi la perte consécutive à l'impuissance d'un débiteur à honorer ses engagements. Qui peut être un remboursement des fonds empruntés, cas le plus courant et enregistre dans le bilan.

Cet obligation peut être aussi de livrer des fonds ou des titres dans le cadre d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée. Ce risque est alors enregistré dans le hors-bilan.[3]

Trois types de risque de crédit peuvent être distingués :

- Le risque de contrepartie (de défaut) : est un risque de défaillance d'une contrepartie (client, établissement de crédit) d'où une banque possède une créance ou tout autre engagement de même nature[4].

- Le risque de dégradation de Spread : le risque de dégradation du *spread* est le risque de voir se dégrader la qualité de la contrepartie (dégradation de sa note) et donc l'accroissement de sa probabilité de défaut. Cela conduit à une hausse de sa prime de risque, d'où la baisse de la marge sur intérêts.

- Le risque de recouvrement : il peut se définir par l'incertitude de la récupération des fonds prêtés par une banque à un emprunteur, et la probabilité de réalisation d'un fait dommageable qui suit la défaillance de la contrepartie.

[1] T. RONCALLI : **« LE GESTION DES RISQUES FINANCIERS »**, édition Economica ,2009 , P25.
[2] DE COUSSERGUES Sylvie ,et BOURDEAUX Gautier : **« Gestion de la banque ,du diagnostic à la stratégie »,** "stratégie »,Edition Dunod,Paris,2013,p 129.

[3] A.SARDI **,« Management des risques bancaires »,**Edition Afges,2001,P19.
[4]LUC-BERNET-ROLLAND : **« Principe de technique bancaire** », 23ème édition, Dunod ,2005, p.490.

2.2.2. Le risque de marché :

Le risque de marché peut être défini comme une perte potentielle (inattendue) due à des changements défavorables dans les paramètres du marché[1].

Selon le règlement de la Banque d'Algérie N° 2002-03 on peut dire que le risque de marché englobe trois types de risques :

- Risque de taux d'intérêt
- Risque de change
- Risque de positions sur actions et produits de base.

- **Le risque de taux d'intérêt :**

Les risques de taux d'intérêt sont le risque d'une variation défavorable de taux sur le marché qui affecte la marge de la banque. Ses origines remontent à l'existence d'éléments au bilan avec des montants et des modalités de rémunération différents entre taux fixes et taux variables ou entre taux variables avec des indexations différentes.

- **Le risque de change :**

« Le risque de change correspond à la perte entraînée par la variation du cours des devises par rapport à la devise de référence de la banque ayant des créances ou des dettes libellées dans ces différentes devises »[2]

Il existe deux formes de ce risque : [3]

- Commercial : associé aux échanges et transactions facturées en devises étrangères.
- Financier : reliés aux prêts et emprunts libellé en monnaie hors celle du pays où l'on réside.

- **Le risque de position sur action et produits de base:**

Il se traduit par une évolution défavorable des prix de certains produits spécifique (les actions, matière première et certains titres de créances)[4] .

2.2.3. Le risque opérationnel

[1] Xavier JOSEPH, **« la gestion des risques, dans les sociétés de gestion de portefeuille »** PROMEPAR (ASSET MANAGEMENT)

[2] MADERS (Henri-Pierre) : « **Audit opérationnel dans les banques »**, Les éditions d'organisation, Paris, 1994, p70

[3] Moundher Cherif, **Les taux de change** », Revue Banque édition, 2002, p15.

[4] Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic, **« Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier »**, édition ESKA, 1ère édition, 2004, Paris, P 275.

Le risque opérationnel a été formalisé et pris en compte dans un document soumis au Comité de Bâle II pour consultation comme : « le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Cette définition inclut les risques juridiques mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

Au sens large, le risque opérationnel comprend tous les risques susceptibles d'interrompre ou d'altérer le fonctionnement normal d'une banque, de remettre en cause la réalisation de ses objectifs ou de causer des dommages affectant sa rentabilité ou son image.

2.2.4. Les autres risques :

- **Le risque de liquidité**

Selon le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne, définit le risque liquidité comme étant « Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable »[1]

Cette insuffisance est engendrée par deux situations[2] :

- « Le décalage entre le moment où elle est tenue de rembourser ses créanciers et le moment où elle va être remboursée par ses débiteurs »
- « L'asymétrie de liquidité entre son passif (plus liquide) et son actif (moins liquide) ».

- **Le risque de solvabilité :**

« Désigne l'insuffisance des fonds propres afin d'absorber les pertes éventuelles par la banque, en effet, ce risque ne découle pas uniquement d'un manque de fonds propres mais aussi des divers risques encourus par la banque tel que, le risque de crédit, du marché, du taux et de change.»[3]

De ce fait, « Lorsqu'un emprunteur se trouve dans une situation d'insolvabilité, la menace devient importante pour le banquier….. Il est primordial que la banque connaisse l'origine et les causes de l'insolvabilité pour évaluer le risque afin de le réduire au maximum »[4]

[1] Article 02 Règlements de la Banque d'Algérie N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p2

[2] Jonas Siliadin ; **« Comprendre la banque et son environnement en zone euro »** ; Edition RB ; Paris ; 2016 ; P23.

[3] https://www.memoireonline.com (Consulté le 03/03/2023 à 17 :00)

[4] Kharoubi Cécile, Thomas Philippe, **« ANALYSE DU RISQUE DE CRÉDIT Banque & Marchés »**, pp126-127

- **Le risque de transformation :**

L'une des activités fondamentales des banques est l'activité de transformation, de ce fait le risque de transformation peut se définir comme un risque traditionnel apparaît dès lors que des actifs sont financés par des ressources dont la maturité est différente.

- **Le risque de non-conformité :**

Le risque de non-conformité constitue un risque de sanctions judiciaires, disciplinaires ou administratives, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation découlant du non-respect d'une réglementation spécifique (qu'elle soit de nature législative ou administrative) visant les activités de la banque, ou qu'elle implique des normes professionnelles et déontologiques, ou des instructions de l'organe exécutif, notamment lors de l'application de la direction de l'organe de contrôle, notez que le risque de non-conformité est impliqué au risque opérationnel[1].

3. Contrôle Interne et Gestion des Risques Bancaires :

Le fondement primordial d'une banque c'est la gestion des risques, en effet, les établissements de crédit cherchent à minimiser l'impact du risque sur leur performance. En ce sens, ils ont mis en place et utilisé de nombreux modèles et méthodologies qui font partie de la gestion des risques opérationnels.

Pour ce fait, les autorités de tutelle ont fait du contrôle interne une partie intégrante du dispositif de management des risques.

3.1. Gestion des risques :

3.1.1. Définitions et rôle :

La gestion des risques ou risk- management est soumise à des risques et des occasions qui affectent la création ou la préservation de la valeur. Elle se définit comme : la discipline consistant à s'efforcer d'identifier et de traiter méthodiquement les risques auxquels est confrontée une banque, quelle que soit leur nature ou leur origine. Cette gestion opère à l'échelle de l'organisation en intégrant dans la stratégie de la société les facteurs de risques susceptibles d'influencer la prise de décision, en évaluant et en couvrant ces risques dans un cadre de gestion financière rigoureux et en déployant une surveillance préventive et proactive pour chaque type de risque (politique, juridique, commercial, industriels, sociaux, environnementaux, etc.)[2].

---

[1] Dan Chelly & Stéphane Sébéloué, , **« Les métiers du risque et du contrôle dans la banque »,** les études de l'observatoire Etude, ETUDE METIERS ,2004, p 21.

[2] Laurent PIERANDREI, **« Risk management : Outils de gestion du risque Illustrations et études de cas Réglementations à jour»,** 2ème édition ,Dunod, paris, 2019, p 13 .

La gestion des risques est une préoccupation de tous les acteurs de la banque, elle se veut être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la banque. Elle est considéré comme un levier de pilotage bancaire qui permet de [1]:

- Création et préservation de la valeur, des actifs et de la réputation de la banque.
- Sécuriser la prise de décision et les processus de la banque pour favoriser l'atteinte des objectifs,
- Mobiliser les collaborateurs de la banque autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leurs activités,
- Favoriser la cohérence des engagements avec les valeurs de la banque.

3.1.2. Processus de gestion[2] :

Un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte trois étapes importantes :

– **Identification des risques :**

L'identification des risques est le processus d'identification et d'évaluation des menaces pour la banque, ses opérations et ses employés. Par exemple, l'identification des risques peut inclure l'évaluation des menaces de sécurité informatique telles que les logiciels malveillants et les rançongiciels, les accidents, les catastrophes naturelles et d'autres événements potentiellement dangereux qui pourraient perturber les opérations commerciales.

– **Analyse et évaluation des risques :**

L'analyse des risques consiste à déterminer la probabilité que des événements à risque se produisent et les résultats potentiels de chaque événement. L'évaluation des risques compare la taille de chaque risque et les classes en fonction de leur importance et de leurs conséquences.

On s'attend que deux critères soient appréciés pour calculer le risque brut : la fréquence et l'impact :

Risque brut = Fréquence x Impact

Risque résiduel = Fréquence x Impact x Elément de maîtrise

La fréquence : c'est l'estimation de la probabilité d'occurrence des événements qui sont à l'origine de risque.

L'impact : il s'agit d'une quantification de la perte subie lorsque le risque est réalisé.

[1] Frédéric Bernard , Rémi Gayraud ,Laurent Rousseau , Contrôle **interne**, 4éme édition , édition Maxima, Paris2013,p34.

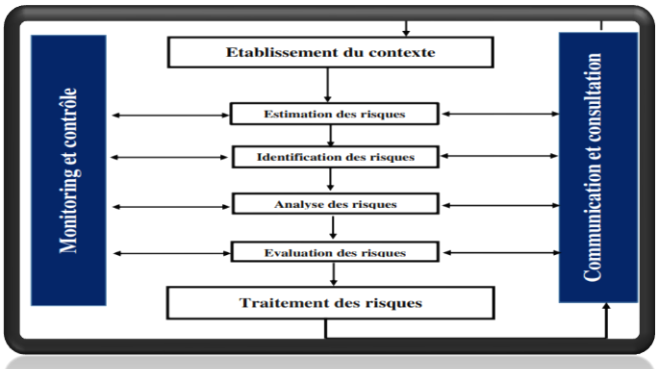
[2] Disponible sur le site : https://www.ibm.com/ (consulté le 30 /03/2023 à 19 :36)

Elément de maîtrise : Ce sont les systèmes et procédures mis en place pour réduire ou compenser les risques.

- **Atténuation et surveillance des risques :**

L'atténuation des risques est le dispositif de planification et de développement de méthodes et d'options afin de réduire les menaces s'exposant aux objectifs du projet. L'équipe de projet peut mettre en œuvre des stratégies de réduction des risques pour identifier, surveiller et évaluer les risques et les conséquences inhérents à la réalisation d'un projet particulier, comme la création d'un nouveau produit. L'atténuation des risques comprend également les mesures prises pour résoudre les problèmes et leur impact sur le projet.

Figure N°02 : Processus de gestion de risque



Source : basée sur la norme ISO 31000 :2009.

3.2. Contrôle interne bancaire :

3.2.1. Définitions et rôle :

Le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les employés d'une entité pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité seront atteints.[1]

Dans le cadre de l'industrie bancaire, le contrôle interne est un processus permanent d'un établissement de crédit et consiste en un ensemble de systèmes qui contribuent à la maîtrise des différents risques, à l'efficacité et à la performance des activités de la banque, au maintien de ses actifs, à la fiabilité des informations financières, et respect des lois et règlements de la banque [2].

En citant aussi que le système de contrôle interne comprend[3] :

[1] https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/ (Consulté le 04/03/2023 à 13 :00)

[2] Frédéric Bernard ,Rémi Gayraud ,Laurent Rousseau , « **Contrôle interne »**, 4éme édition , Paris, ,2013,p35.

[3] Article 07 Règlement de la Banque d'Algérie N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p04.

- Contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validité des activités réalisées, ainsi que du respect de toutes les directives, procédures internes et diligences adoptées par la banque ou l'établissement financier, notamment celles accordées à la surveillance des risques liés aux opérations;
- un contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, l'efficacité des contrôles permanents, le niveau de risque effectivement survenu, et enfin l'efficacité et l'adéquation de tout type de système de gestion des risques.

3.2.2. Composantes du contrôle bancaire interne [1]:

- Une organisation avec des responsabilités clairement définies, des ressources et des compétences adéquates, et s'appuyant sur des systèmes d'information, des procédures ou des méthodes de fonctionnement, des outils et des pratiques appropriés ;
- Diffuser en interne une information pertinente et fiable, sachant que la connaissance permet à chacun d'assumer ses responsabilités ;
- Un système de gestion des risques conçu pour identifier, analyser et traiter les principaux risques liés aux objectifs de la Banque ;
- les principaux risques liés aux objectifs de la Banque ; Les activités de contrôle sont proportionnées aux enjeux spécifiques de chaque processus et visent à s'assurer que les actions nécessaires sont prises pour maîtriser les risques pouvant affecter la réalisation des objectifs ;
- Le système de contrôle interne fait l'objet d'une surveillance permanente et son fonctionnement est régulièrement revu.

3.3 La relation entre le contrôle interne et la gestion des risques bancaires[2] :

Le dispositif AMF met l'accent sur la complémentarité entre les processus de gestion des risques et de contrôle interne. Un système de gestion des risques est conçu pour identifier et analyser les risques majeurs auxquels une entreprise est confrontée, tandis qu'un système de contrôle interne s'appuie sur des processus de gestion des risques pour identifier les risques et contribuer à leur maîtrise.

Néanmoins, La cohérence globale des deux processus dépend de leur environnement de contrôle commun, de la culture du risque de l'entreprise et de ses valeurs éthiques.

[1] AMF : Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, p10.
[2] Khalil, Afef, Abdelli, Mohammed-El-Amine, **« Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne »,**édition Dunod,2022,P117.

Section 02 : Spécificités du risque opérationnel.

Au-delà de l'intention financière traditionnelle considérant les risques de marché ou les risques de crédit comme facteurs majeurs de défaillance des établissements de crédit, les évènements observés depuis le début des années 2000 rappellent qu'une autre source des pertes financières importante peut découler du fonctionnement opérationnel , il s'agit du risque opérationnel qui est jugé spécifiques par rapport aux autres risques évoqués précédemment, étant donné qu'il dépasse largement les frontières du seul secteur financier puisque d'autres entités, notamment industrielles, y sont fortement exposées.

1. Généralités sur le risque opérationnel

1.1. Genèse du risque opérationnel :

1.1.1. Un risque d'une importance croissante : Le risque opérationnel est un risque dont l'importance et la perception se sont accrues au fil des années, sous l'effet conjoint des principaux facteurs suivants[1] :

- **Changement dans le fonctionnement des marchés :** La déréglementation et la désintermédiation bancaire ont accru la concurrence entre différentes banques et leur intervention, de sorte que les risques associés et la banalisation de la gestion des affaires résultant de cette évolution créent automatiquement des risques de règlement ;
- **Sophistication des techniques financières :** Les nouvelles activités des banques sont de plus en plus complexes à gérer et rendent certains risques plus prévalent. Par exemple, la multiplication des acquisitions et des fusions pose un défi majeur à l'intégration des différents systèmes de gestion, et le développement du commerce électronique pose de nouveaux problèmes en matière de fraude ou de sécurité informatique ;
- **Evolution des processus internes :** L'automatisation croissante des opérations internes des banques et le rôle central des outils informatiques augmentent le risque technologique ;
- **Événements extérieurs :** Ces risques ne sont en aucun cas nouveaux, mais ils sont aujourd'hui beaucoup plus reconnus qu'auparavant. Ainsi, les risques anormaux (faible occurrence mais forte intensité), comme les catastrophes naturelles ou les actes de terrorisme, font l'objet d'une attention croissante**.**

Dans le cadre de la conception et du développement du système Bâle II, le Comité de Bâle a identifié le risque opérationnel comme un risque significatif pour les banques et a souligné son importance financière.[2]

[1] Danièle NOURY, **« Le champ du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà »**, 1/06/2006, P02.
[2] Exercice de collecte de pertes réalisées en 2002 : **« The 2002 loss data collection exercise for operational risk: summary of the data collected »** ; Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,mars 2003 (2004-2008)

1.1.2. Une matérialisation croissante des risques opérationnels :

Le risque opérationnel s'est accru à la suite des énormes pertes subies par les établissements de crédit qui sont évaluées à plus de 200 Md€ sur la période 1980-2000 .En outre, vingt-trois (23) banques américaines ont déclaré 23.9 milliards de dollars de pertes opérationnelles sur la période allant de 2001 à 2004[1]. Face à cette matérialisation croissante des risques opérationnels, le Comité de Bâle voit la nécessité d'assurer une couverture non seulement en développant les meilleures pratiques au sein des banques, mais aussi en établissant des exigences de fonds propres.

Nous illustrons la matérialisation de ce risque à travers ce tableau qui résume quelques exemples des scandales liées au risque opérationnel subies par le secteur bancaire lors de ces dernières années :

Tableau N°01 : les exemples des scandales liées au risque opérationnel.

Les scandales	La cause principale	Les conséquences
La faillite de la banque d'affaire Barings (1996)	Les spéculations non autorisées de la bourse japonaise effectuée par son vedette trader « Nick Leeson » (placement hasardeux)	_ Les pertes estimées étaient de 860 millions de livres sterling .
La crise de subprime(2007)	Une dévalorisation des biens et une augmentation de taux d'intérêt variables.	Le (FMI) estime que les banques auraient perdu 2,2 trillions de dollars. Un effondrement du système financier mondial .
L'affaire de la Société Générale (2008)	Fraude interne « Jérôme Kerviel » une défaillance dans les contrôles sur les activités des marchés	Des pertes très lourdes (4,9 milliards d'euros)
Le Détournement à La BADR banque (2005)	Plusieurs détournements de sommes d'argent des clients qui possèdent des comptes d'attente d'imputation.(fraude interne par le sous-directeur)	Une somme de 700 000 euros a été détourner de la BA
L'affaire de la Baraka Bank (2009)	Les dossiers constitués pour l'acquisition de crédits automobiles étaient falsifiés par certains employés.	Détournement de plus d'un Milliard de dinar.

Source : élaboré par nos soins

Ces scandales ont déstabilisé le système bancaire International et permettent de démontrer aux régulateurs et aux banques et institutions financières que les défaillances opérationnelles peuvent entraîner des pertes considérables. C'est pourquoi la gestion des risques opérationnels devient incontournable dans les pratiques de saine gestion des risques sur les marchés des capitaux modernes.

[1] Michel FERRAY, « les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels », 2009, P 87.

1.2. Définitions des risques opérationnels :

La notion de risque opérationnel est extrêmement large, le champ des définitions envisageables est très vaste et il n'existe aucune définition universelle des risques opérationnels. Cependant nous retiendrons les plus significatives afin d'essayer de constater l'extrême de ce concept.

1.2.1. Définition de « Bâle II »

En 1974 le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque 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 »[1].

Enfin, la définition officielle donnée par le comité de Bâle selon le régulateur arrêté du 02 février 2007 est : « Le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé. Le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

Brièvement, le comité de Bâle à décider d'éliminer de cette définition deux types des risques qui sont :

- **Le risque stratégique** : désignent les risques qui menacent la viabilité d'une entreprise et sa capacité à maintenir une activité rentable et à créer de la valeur pour les actionnaires ; elles peuvent suivre l'évolution des conditions du marché, des catastrophes naturelles ou encore le résultat d'activités humaines.
- **Le risque de réputation**, ou risque d'image correspond à des défaillances d'efficacité opérationnelle ou de prestation de service…. qui contribuerait à ternir l'image de marque de la banque.

1.2.2. Définition de la Banque d'Algérie :

D'après l'article 02 du règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des BEF , le risque opérationnel est : « le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe. »[2]

Au sens de nouveau règlement N°14-01 du 16 février 2014, portant sur le coefficient de solvabilité applicable aux banques et aux établissements financiers, indiqué dans l'article 20 que : « On entend par le risque opérationnel, le risque de perte résultant de carence ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et système internes des banques et

[1] Basel Committee on Banking Supervision, vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres, Janvier 2001, p 24.
[2] Article 02, du Règlement N°11-08 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

établissement financiers, ou à des évènements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation mais inclut le risque juridique »[1]

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

Le règlement N° 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 janvier 2009 définit le risque opérationnel comme étant : « le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnelles et système internes ou à des événements extérieurs y compris d'événement de faible probabilité d'occurrence, mais à fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe »[2].

Cependant, on peut ajouter d'autres définitions qui sont indispensables pour compléter celles qui sont citées précédemment à savoir :

- Selon le Bureau du Surintendant Institutions Financières du Canada (BSIF) intègre les catastrophes naturelles et la malhonnêteté : « Le risque opérationnel est attribuable aux problèmes liés à la prestation de service ou à la fourniture de produits. Il est attribuable aux lacunes ou aux déficiences des contrôles ou des processus internes, aux défaillances d'ordre technologique, aux erreurs humaines, à la malhonnêteté et aux catastrophes naturelles »

Synthétiquement, À partir de ces définitions, on peut souligner que les risques opérationnels comprennent tout incident qui détruit le déroulement normal des processus métier, et qui engendre des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque.

1.3. Caractéristiques du Risque Opérationnel :

Le risque opérationnel est traité comme un risque totalement différent des caractéristiques des risques classiques à l'activité bancaire, sa spécificité majeure est que son apparition n'est pas la contrepartie d'un gain potentiel tel que pour le risque de marché ou de crédit.

Selon Antoine Sardi le risque opérationnel est omniprésent et diffus

- **Omniprésent :** est qu'il n'est pas concentré dans un seul secteur d'activité particulier, il est existé partout.
- **Diffus :** à raison qu'il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

Nous pouvons résumer les caractéristiques du risque opérationnel comme suit :

[1] Article 20. Règlement N°14-01 portant à la déclaration des coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
[2] Article 4. Règlement N° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

- **Risque difficile à appréhender et à identifier :** Se justifier par leur nature transversale, qui nécessite de modéliser et analyser toutes les activités et les processus de la banque pour pouvoir identifier l'ensemble des risques opérationnels liés à chaque processus et l'appréhender au niveau global.
- **Risque difficile à mesurer :** à cause de son exposition qui peut engendrer un profil des pertes directes ou indirectes, facilement quantifiables comme les pertes financières, et autres pertes délicates à quantifier comme les pertes judiciaires ou les pertes liées à l'image et la notoriété de la banque…etc. Sans oublier les insuffisances des historiques de données.
- **Risque difficile à surveiller et à contrôler :** l'implication des évènements extérieurs (dans le cas par exemples des Dommages occasionnés aux actif physiques à cause du catastrophes naturelles), De surcroît, son impact financier ne peut être couvert par des contrats d'assurance fait que ce dernier soit plus difficile donc à gérer ou à contrôler par rapport à d'autres risques
- **Risque frontalier avec le risque de crédit et le risque de marché :**

  Les risques opérationnels peuvent survenir seuls ou en combinaison avec d'autres types de risques. Ou ce que l'appelle les risques frontières :

- **Risque Opérationnel associé à un risque de marché :**

  Par définition, les risques de marché correspondent à l'évolution défavorable de la valeur d'un portefeuille ou d'une position. C'est pourquoi ils constituent souvent des circonstances aggravantes de risques opérationnels plutôt que l'origine première du dysfonctionnement. On peut ainsi identifier les pertes dues à [1]:

  - Dissimulation délibérée d'opérations, transactions frauduleuses dans le cas de Kerviel ou de Barings;
  - les erreurs opérationnelles, telles que les erreurs de saisie de commande ;
  - Sélection ou compréhension inappropriée des produits et/ou des modèles d'évaluation des risques ;
  - conception, implémentation et paramétrage inapproprié d'un modèle.

- **Risque Opérationnel associé à un risque de crédit :** c'est à dire l'intervention du risque en amont et en aval d'un défaut d'une contrepartie incapable de faire face à ses engagements financiers. [2]. En citer quelque exemples [1] :

[1] Publication éditée par la société Optimind, 46 rue La Boétie, 75008 Paris. Également disponible sur le site internet : https://www.optimind.com/medias/documents/217/avril_dt_risques_operationnels_vf.pdf (consulté le 02/03/2023 à 11.00h)

[2]MADERS, Jack, « **Conduite D'une Mission D'audit Au Sein D'une Organisation Bancaire »**, Québec, P19

- Garantie de crédit anormale (formalisme, non renouvellement, etc.) ;

- Perte ou destruction d'un contrat de prêt ;
- Délivrance de faux documents ;
- Absence d'avis ou d'exceptions lors du traitement des dossiers.

1.4. Les enjeux liés aux risques opérationnels :

D'après Jimenez, Merlier et Chelly, l'enjeu majeur du risque opérationnel précise que le système bancaire doit se conformer à la réglementation et optimiser le montant des fonds propres alloués aux risques de cette nature, cet enjeu se pose dans la mise en place des dispositifs de contrôle du risque opérationnel.

Citant autres enjeux de différents ordres[2] ;

- sécurisation du compte de résultat ;

- sécuriser le cours de bourse et la réputation de la société : on observe régulièrement l'incidence négative des sinistres majeurs sur les cours de bourse, autant pour des raisons financières que d'image ;

- améliorer ou conserver le rating fourni par les agences de notation, qui définit notamment le coût du refinancement sur les marchés lors d'émissions d'emprunts ;

- améliorer les organisations et réduire les risques ; (Basculer d'une organisation fonctionnelle et en silo du contrôle à une approche basée sur les processus, Redéfinir le mandat de la direction des risques pour permettre une supervision complète des risques financiers et non financiers….)

1.5. Classification des risques opérationnels selon Bâle II :

1.5.1. Classification des Risques Opérationnels selon les types d'évènements [3]:

Afin d'améliorer les systèmes de gestion des risques opérationnels, il est nécessaire de connaître les causes des pertes opérationnelles car elles identifient différentes catégories de risques. Ainsi, le comité de Bâle II a proposé une nomenclature des principaux facteurs de pertes d'exploitation, cette nomenclature présente sept (07) principales catégories et ce dernier est subdivisé en deux sous-catégories qui présentent plus de précision sur chacune de ces sous-catégories.

---

[1] ABEF, Risques et contrôle interne, p150, disponible sur le site internet : https://www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pd (consulté le 21 /03 /2023 à 09 :50 h).

[2] publication éditée par la société Optimind, 46 rue La Boétie, 75008 Paris. disponible sur le site internet : https://www.optimind.com/medias/documents/217/avril_dt_risques_operationnels_vf.pdf (consulté le 20 /03/2023 à 20 :25h)

[3] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », Annexe 9, avril 2006, texte disponible sur le site internet : www.bis.org (consulté le 21 /03 /2023 à 13 :00h)

1. **Fraudes internes :** pertes résultant d'actes impliquant au moins une partie au sein de la banque avec l'intention de frauder, de détourner des biens ou de contourner les réglementations, les lois ou la politique de l'entreprise.

Exemples : Transactions intentionnellement non enregistrée , un vol commis par un employé, délit d'initié par des employés pour leur propre compte, fourniture d'informations de position inexactes… etc.

2. Fraudes externes : Pertes résultant d'actions d'une partie autre que la banque dans l'intention de frauder, de détourner des biens ou d'échapper à la loi.

Exemples : un hold-up, de la contrefaçon, du piratage informatique, du vol d'informations, falsification d'un chèque.

3. Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : Pertes dues au non-respect des lois ou des accords en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, aux réclamations pour blessures corporelles ou aux violations de l'égalité des droits/de la discrimination.

Exemples : Réclamations d'indemnisation des accidents du travail, violations des règles de santé et de sécurité des employés, activités professionnelles, discrimination et réclamations en responsabilité générale etc.

4. Client, produits et pratiques commerciales : Les pertes résultant d'un manquement involontaire ou par négligence à des obligations professionnelles spécifiques envers les clients (y compris les exigences fiduciaires et de conformité) ou par la nature du produit.

Exemples : Manquement à l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse des informations confidentielles des clients, exécution d'opérations interdites sur des comptes bancaires, blanchiment d'argent, vente de produits non autorisés etc....

5. Dommages aux actifs corporels : Destruction ou dommages causés par des catastrophes naturelles ou autres.

Exemples : Actes de terrorisme, vandalisme, tremblements de terre, incendies et inondations…

6. Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes : pertes causées par une interruption d'activité ou une défaillance du système.

Exemples : Défaillances matérielles et logicielles informatiques, problèmes de télécommunications et pannes de courant ou interruptions de service contractuelles etc.....

7. Exécution, livraison et gestion des processus : pertes résultant de suspensions d'une transaction ou de problèmes de gestion des processus, ou dans les relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

Exemples : Erreurs d'enregistrement des données, non-respect des délais, lacunes dans les documents légaux, mauvaise gestion des titres, erreurs d'accès aux comptes clients, conflits avec les fournisseurs ou sous-traitants etc....

1.5.2 .Classification par lignes d'activité du Risque Opérationnel :

Afin d'assurer une identification exhaustive des risques opérationnels, il est recommandé de scinder les activités de la banque en métiers et processus, qui constituent in fine les principales sources de valeur ajoutée.

Chaque ligne de métier principale (Niveau 1) est décomposée en sous – catégories (Niveau 2).

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

Ligne métier	Activités
Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émissions, Privatisation, dette publique, syndication.
Négociation et vente institutionnelle	Prêts et pensions, courtage, titres de dette, valeurs à revenu fixe, actions.
Banque de détail	Réception des dépôts, prêts, contrat de location – financement, octroi des garanties.
Banque de Commerciale	Réception des dépôts, prêts de titres.
Paiements et règlements	Opération de paiement, compensation et règlement livraison d'instruments financiers..
Service d'agence	Garde et administration d'instruments financiers pour le compte de client
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille, gestion d'OPCVM

Source : Tidiani SIDIBE, **« l'essentiel du management d'une banque commercial, du front office au back office »**, Paris, 2016, P 29

Les banques doivent évaluer les expositions pour chacun de ces types de risque et pour chacune des huit lignes de métiers, soit 7 X 8 =56 sources potentielles de risque d'exploitation

2. Les spécificités du risque opérationnel :

Risques humains **:** Il s'agit d'une catégorie de risques professionnels liés aux conditions de travail dont les impacts affectent la santé physique et mentale des travailleurs, incluant

notamment le stress, le harcèlement, la violence et la discrimination, pouvant entraîner une détresse allant du burn-out à la dépression.[1]

2.1 Risque juridique : Le risque juridique s'entend comme le risque de litiges pouvant engager la responsabilité des établissements de crédit du fait d'inexactitudes, de lacunes ou d'insuffisances dans les contrats et autres actes de nature juridique les liant à des tiers. Les banques sont confrontées à diverses formes de risques juridiques. Ce serait le cas, par exemple, si, en raison de conseils juridiques ou de documents insuffisants ou incorrects, il s'avérait que les actifs valaient moins que prévu ou que les passifs étaient très supérieurs aux prévisions.[2]

2.2 Risque systémique :

Généralement, On parle de choc systémique lorsqu'un événement est à l'origine d'un dommage économique important ou d'une perte de confiance, ce qui suscite des inquiétudes quant à l'état de pans importants du système financier, suffisamment graves pour avoir un impact négatif sur l'économie réelle[3] , ou encore selon NOUY Danièle de la banque de France, cette dernière définit le risque systémique comme étant : « un déséquilibre majeur qui résulte de l'apparition de dysfonctionnements dans les systèmes financiers, lorsque l'interaction des comportements individuels, loin de déboucher sur des ajustements correcteurs, porte atteinte aux équilibres économiques généraux » .[4]

3 .Les normes de contrôle en matière du risque opérationnel :

Le comité de Bâle exige des banques l'allocation de capital permettant de couvrir leur risque opérationnel. Il propose à celles-ci trois méthodes de calcul, sans imposer aucune d'entre-elles : L'approche indicateur de base, L'approche standardisée et l'approche en mesures avancées.

[1] Par Florence Bequet-Abdou, avocat, Cabinet Landwell & Associés **«Les facteurs de risques humains : une maîtrise nécessaire pour les directions »** Publié le 16 décembre 2013, disponible sur le site : https://www.optionfinance.fr/ (consulté le 01/04/2023 à 16.00)

[2] BELKALEM Dyhia, « **Gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire Cas du scandale de fraude « Kerviel » de la Société Générale** », mémoire fin d'études master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou,2017, P14.

[3] http://www.bis.org/publ/gten05.pdf. (Group of Ten, report on consolidation in the financial sector, January 2001, p 126).

[4] NOUY (Danièle) **:« Relations interbancaires et risques systémiques »**, La Revue Banque, N° 535, février 1993.disponible sur le site : https://books.openedition.org/pum/13795?lang=fr (consulté le 08/05/2023 à 10.32)

3.1. L'approche de base (BIA : Basic Indicator Approach) [1]:

L'approche de l'indicateur de base est appelée taux forfaitaire et, compte tenu de sa nature très simple, son application ne nécessite aucun critère d'éligibilité. Par conséquent, n'importe quelle banque peut l'adopter sans aucune condition ni prérequis.

Cette approche exige au banque un capital réglementaire en couverture du risque opérationnel est égale à un pourcentage, appelé facteur alpha, égale à 15% du produit annuel brut moyen de l'établissement sur les trois dernières années :

$$FPRO = \alpha.(PBB)$$

D'où : le produit brut bancaire (PBB) définit comme la somme des intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation. Il exclut les provisions, les plus ou moins-values liées au portefeuille-titres, et les éléments exceptionnels.

3.2. L'approche standardisée (SA : Standard Approach)[2] :

L'approche standard est en fait une extension plus fine du BIA, en décomposant ces calculs par type d'activité. Par conséquent, il vise à diviser les activités de la banque en huit succursales.

Pour chaque succursale d'activités, le produit brut bancaire moyen au cours des trois dernières années est une mesure globale approximative du volume d'activité et du degré d'exposition au risque opérationnel, les exigences de fonds propres sont calculées en multipliant le produit brut par un facteur (bêta) spécifié.

$$FPRO = \sum \beta i * PBBi \qquad i=1....8$$

PBBi : produit brut bancaire résultant de l'activité(i)

βi: représente une mesure approchée de la proportion, entre l'historique des pertes imputables au risque opérationnel pour une branche d'activité donnée (i) et le montant agrégé du produit brut de cette ligne.

[1] Dumontier PASCAL , Denis DUPRE, « **Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II** », édition Revue Banque, 2005, p 133 .

[2] MAHBOUB Ali, SENOUSSI Ali, « **Gestion du risque opérationnel état d'avancement des banques Algérienne cas de la BADR Laghouat »**, Recherches économiques et managériales, université de Msila, 2019, pages 141-142.

Tableau N°03 : Le facteur β correspondant à chaque branche d'activité :

Branches d'activité	Facteur β
Financement des entreprises (ß1)	18%
Négociation et vente (ß2)	18%
Banque de détail (ß3)	12%
Banque commerciale (ß4)	15%
Fonction d'agent (ß5)	18%
Paiement et règlement (ß6)	15%
Gestion d'actifs (ß7)	12%
Courtage de détail (ß8)	12%

Source : Bureau du surintendant des institutions financières canadiennes, 2014, p8.

Notez que les exigences en fonds propres "négatives" dans n'importe quel domaine d'activité (causées par des rendements bruts négatifs) peuvent compenser sans restriction les exigences en fonds propres positives dans d'autres domaines. Cependant, lorsque l'exigence de capital totale pour toutes les lignes d'une année donnée est négative, la contribution de cette année au numérateur sera nulle.

3.3. L'approche en mesures avancées (AMA : Advanced Measurement Approach)[1] :

La troisième approche proposée par le Comité de Bâle concerne les méthodes de mesure avancées : il s'agit de modèles de mesure internes des établissements préalablement approuvés par les régulateurs. L'approche suppose que les banques sont en mesure de collecter, conserver et analyser toutes les données internes relatives aux pertes liées au risque opérationnel. D'où les fonds propres exigés pour chaque activité (i) sont exprimés par le produit de trois variables :

$$FPROi = ELi \times PEi \times LGEi$$

PE : probabilité de l'évènement.

LGE : perte en cas d'évènement.

EL : Exposition au risque opérationnel.

[1] JEZZINI, M : « **Risque Opérationnel »**. Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Revue de la littérature, 2005, p 07.

L'accord de Bâle II ne prescrit aucune méthode de calcul spécifique pour les banques appliquant l'approche de mesure avancée. Cependant, le comité a développé un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs pour les banques envisageant cette approche.

Figure N°03 : Un exemple d'AMA : la LDA (Loss Distribution Approach)

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier et Dan Chelly **« Risque opérationnel de la mise en place à son audit »**, Édition Banque Edition, Paris 2008.

Section 03 : Cadre réglementaire du risque opérationnel.

Face à l'ampleur de l'instabilité qu'a connue le secteur bancaire et financier du fait de la mondialisation et L'insuffisance de maîtrise des risques, les organes de supervision bancaire (comme le comité de Bâle au niveau de la Banque des Règlements Internationaux ''BIS'') ,sont obligées d'intervenir dans le secteur en édictant des réglementation prudentielle permettant le renforcement de l'importance du contrôle interne au sein de la banque , ces autorités peuvent mettre à leur profit les résultats des études menées par le Comité de Bâle, en allouant une importance capitale aux exigences en fonds propres pour la banque.

1. Réglementation prudentiel internationale :

Le comité de Bâle est une institution en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des dix » (actuellement G20[1]) au sein de la banque des Règlements internationaux à Bâle. La création du comité suivait de quelque mois un incident survenu suite à la liquidation d'une société allemande, incident qui avait vu cette faillite avoir un effet domino sur certaines banques[2].

Dans un souci d'assurer la stabilité et renforcer la solidité et la solvabilité du système bancaire, le Comité de Bâle se concentre principalement sur la réglementation et aux pratiques de surveillance.

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

[2] Antoine SARDI **« Bâle II »,** édition AFGES, paris 2004, p13

Initialement, le risque de crédit était au centre de ces études (à travers la mise en place de Bâle 1 en 1988), puis il a introduit le risque de marché et le risque opérationnel en 2004 dans le cadre de Bâle II Et ce n'est qu'après les réformes III les risques de liquidité et les risques systémiques ont émergé.

1.1. Accord Bâle I et ratio Cooke :

Dès la crise de 1987, une détérioration aux niveaux de solvabilité des grandes banques internationales chaperonner à une forte évolution du risque de crédit, incitant le Comité à se préoccuper fortement de la nécessité d'un accord multinational dit Bâle II .sur un contexte de mesure du risque crédit et du capital minimale.

En 1988, le comité de Bâle a instauré des obligations réglementaires en matière de fonds propres de la banque, sous le nom de ratio de solvabilité « le ratio Cooke ».

Ce ratio impose l'application d'un rapport nettement supérieur à 8 entre les fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit et l'ensemble des engagements de crédits pondérés de ce dernier, Cette exigence est entrée en application le 1er janvier 1993[1].

Ce ratio a pour objet de couvrir le risque de crédit ou de contrepartie, c'est-à-dire le risque de défaillance d'un débiteur ou d'un contractant dans les opérations classiques avec la clientèle ou d'autres établissements de crédit et in fine sur les engagements hors bilan[2].

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

$$\frac{Fonds\ propres}{Risques\ Crédits\ Pondérés} \geq 8\%$$

En 1996, l'Accord de Bâle I a été amendé afin d'obliger les banques à constituer des fonds propres pour couvrir les risques de marché. D'où le ratio de Cooke devient :

$$\frac{Les\ Fonds\ Propres}{Risques\ Crédits\ Pondérés + Risque\ de\ Marché} \geq 8\%$$

Pour PUJAL[3] Les faiblesses structurelles de l'accord de 1988 existent à plusieurs niveaux. Premièrement, il a souligné que certains des risques pris par les banques n'étaient pas pris en compte. Les exigences de fonds propres du ratio Cooke ne concernent que la couverture du risque de crédit. À l'exception de l'Amendement sur le risque de marché de 1996, aucune autre réserve pour risque, comme le risque opérationnel, n'a été constituée.

[1] OGIEN, Dov, **« Comptabilité et audit bancaire »**, édition Dunod, 2éme édition, Paris 2008, P7.
[2] Philippe LAGAYETTE, **«Le ratio Cooke: un renforcement des fonds propres des banques»,** revue Française d'économie, Vol 05, n° 01, 1990, p 41.
[3] PUJAL, A. « **De Cooke à Bâle II »**, Revue d'économie financière, n°73, octobre 2003, p 69- 70-71.

Deuxièmement, le ratio de Cook n'est qu'une estimation grossière et statique du crédit. Le nombre de catégories de risque associées à des niveaux de pondération (0%, 20%, 50%, 100%) est trop limité, est défini selon des critères institutionnels et non économiques, ne tient pas compte de l'évolution de la qualité de la signature des contreparties, pendant la vie des comptes débiteurs.

Troisièmement, le ratio Cooke n'abordent que partiellement l'effet de l'utilisation des techniques d'atténuation des risques telles que les sûretés ou la compensation.

A cause de ces insuffisances et aussi les défaillances des banques même après l'amendement de l'accord de Bâle 1 pour son extension au risque de marché ont poussé les autorités de réglementation à procéder une réforme des anciens accords dans l'aspiration de l'adapter à la réalité et la complexité des activités bancaires par l'adoption d'un nouvel accords dit «Bâle II en 2004 » .

1.2. L'accord de Bâle II :

Ce nouvel accord, n'a pas modifié la définition du capital introduite dans l'accord précédent et n'a pas augmenté le ratio de capital minimum (toujours à 8%). Toutefois, il a présenté une structure plus complexe, dans le calcul des actifs pondérés en fonction des risques, qui inclut désormais le risque de crédit, le marché et le risque opérationnel[1]

Ce nouvel accord dit « Bâle II» est alors venu avec une nouvelle structure : Ses accords reposent sur 3 piliers complémentaires dont les objectifs seraient : le renforcement du contrôle tant qu'interne qu'externe des pratiques d'évaluation des risques et garantir le soutien d'une base optimale de calcul de fonds propres des établissements bancaires.

Pilier I : Exigences minimales de fonds propres[2]

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

Ainsi la formule du ratio de solvabilité devient :

$$\frac{Fonds\ Propres}{Risques\ crédits + Risque\ de\ marché + Risque\ opérationnel} \geq 8\%$$

[1]Alessandra TANDA, «The effects of bank regulation on the relationship between capital and risk», comparative economic studies, Vol 57, Issue 01, March 2015, p-p 35-36.

[2] C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, « Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », revue banque, 2008, p 24

Pilier II : surveillance prudentielle

Comme son titre l'indique, ce pilier vise à une implication et une présence plus efficaces des instances de contrôle prudentiel pour prévenir les faillites bancaires. Chaque banque doit disposer d'un système d'évaluation permanent du FP (capital économique) et d'une stratégie de maintenance. Les régulateurs doivent contrôler et analyser ces systèmes et prendre des mesures s'ils sont inadéquats. Ils peuvent également, au cas par cas, fixer des exigences de solvabilité supérieures au minimum réglementaire.

Pilier III : discipline de marché

Ces nouveaux accords prévoient notamment une amélioration de la communication financière, visant à renforcer la discipline de marché, avec l'obligation de diffuser régulièrement tout information relative à la gestion des risques en basant sur un principe de la transparence, afin de comprendre la structure des fonds propres et l'exposition de l'établissement aux risques.

Tableau N°04 : Les piliers de Bâle II

	Bale II	
Pilier 1 : Exigences minimales en fonds propres	Pilier 2 : Surveillance par les autorités prudentielle	Pilier 3 : Transparence et discipline de marché
Risque de crédit : (nouvelles approches de calcul) Risque de marché :(inchangé) Risque opérationnel (nouveau)	-Evaluation des risques et dotation en capital spécifiques à chaque banque. -Communication plus soutenue et régulière avec les banques.	-Obligation accrue de publication de la dotation en fonds propres. -Obligation de publication des méthodes d'évaluation des risques.

Source : Dominique LACOUE-LABARTHE,revue : « Bale II et IAS 39 : Les nouvelles exigences en fonds propres réglementaires des banques et l'évaluation juste valeur des instruments financiers »,l'université Montesquieu –Bordeaux IV, France,p 06.

1.3. L'accord de Bâle III

L'accord de Bâle III, mis en place en septembre 2010, est une réforme financière ambitieuse visant à renforcer la sécurité et la solidité du système bancaire. La réforme a été promulguée au lendemain de la crise financière de 2007 pour surmonter les faiblesses des banques révélées par la crise.

1.3.1 Les caractéristiques de Bâle III [1]:

- Renforcement du niveau et de la qualité des fonds propres ("*tier one et core tier one"*) ;
- La mise en œuvre d'un ratio de levier (*"leverage ratio*") ;
- Visant à améliorer la gestion du risque de liquidité par la création de deux ratios de liquidité (ratio de liquidité à court terme *"Liquidity Coverage Ratio (LCR)"* et ratio de liquidité à long terme *"Net Stable Funding Ratio (NSFR)"*) ;
- Ambitionner à renforcer les exigences prudentielles liées au risque de contrepartie.

2. Réglementation Prudentielle Nationale

" Le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, suivant deux systèmes différents : un système bancaire d'une économie administrée et un système bancaire dans un contexte de transition vers l'économie de marché.

La mise en place des instrumentations réglementaires, le renforcement de la supervision bancaire conformément aux normes et principes internationaux (recommandations du comité de Bâle) constituent l'un des caractères majeurs de développement de marché bancaires algériens.

A ce fait, les autorités monétaires algériennes ont tenté d'adopter ces recommandations fidèlement que possible, créant un dispositif prudentiel caractérisé par un ensemble de critères quantitatifs que toute banque algérienne doit s'y conformer strictement.

2.1. Règlement Banque d'Algérie N° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et Établissements financiers : abroge les dispositions du règlement N° 02-03 du 28 octobre 2002. Visant à renforcer les mécanismes de contrôle interne et les règles de la gouvernance pour s'aligner sur les standards internationaux et prévenir les différents risques

Ce nouveau règlement met le risque opérationnel au centre de ces préoccupations en le définissant comme : « Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou des évènements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ». Et s'appuie sur trois principes[2] :

- Fournir des informations comptables et financières pour accroître la transparence et éliminer les asymétries d'information ;

[1] Disponible sur le site : https://acpr.banque-france.fr/accords-de-bale (consulté le 02 /04/2023 à 17 :00).

[2] BENHALIMA Abdelkader Aziz, AIBOUD Kada, BOUHEZAM Sid Ahmed, Règlementation et Gouvernance Bancaire en Algérie : Eléments d'analyse des Mécanismes Internes de gouvernance, Journal d'études en économie et Management, Vol 04 , N° 01 , Université de Mascara, 2021 ,P -P 10 /11-17.

- Le contrôle interne, visant à maîtriser les différents risques liés aux activités bancaires (Il existe à cet égard deux types de contrôles : les contrôles permanents et les contrôles périodiques ;
- Gestion des risques afin de protéger les intérêts des différentes parties prenantes de la banque, en l'occurrence propriétaires et déposants (mise en place d'une cartographie des risques opérationnels).

2.2. Règlement Banque d'Algérie N° 14 - 01 du 16 Février 2014 Portant Coefficients de Solvabilité Applicables aux Banques et Établissements Financiers abroge les dispositions des règlements de banque d'Algérie N°91-09 du 14/08/1991 et N°95 - 04 du 20/04/1995 portant règles de gestion prudentielles des banques et établissements financiers.

Les contributions de ce nouveau règlement peuvent être résumées comme suit :

- Le ratio de solvabilité minimum de 9,5 % entre la somme de ses fonds propres réglementaires totaux d'une part et des risques de crédit, d'exploitation et de marché pondérés d'autre part.[1].
- Les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnels et de marché, au moins 7%[2]
- En plus de la couverture obligatoire de 9,5 %, les banques et les établissements financiers doivent établir un fonds de sécurité composé de fonds propres de base couvrant 2,5 % de leurs actifs pondérés en fonction des risques. [3].
- L'exigence en fonds propres nécessaire à la couverture du risque opérationnel est égale à 15% du produit net bancaire annuel moyen des trois (3) dernières années. Seul le produit net bancaire positif est pris en compte dans le calcul de cette moyenne[4].

Synthétiquement, on peut conclure que le nouveau règlement vise à renforcer les exigences en fonds propre par l'introduction d'autres risques qui n'étaient pas pris en considération auparavant à savoir : le risque de marché et le risque opérationnel.

[1] Article 02 du règlement N°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
[2] Article 03 du règlement N°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
[3] Article 04 du règlement N°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
[4] Article 21 du règlement N°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

Conclusion du chapitre (01):

Tel que mentionné dans l'introduction de ce présent chapitre, l'objectif de ce dernier était de présenter la multiplicité des risques de l'industrie bancaire, puis nous soulignions sur les caractéristiques et la spécificité et les normes de contrôle en matière du risque opérationnel. Et enfin nous avons essayé de toucher et exposer leur cadre réglementaire. Et il s'est avéré que L'importance accrue attribuée aux risques opérationnels est due aux diverses crises ayant ébranlées le système bancaire et financier.

Néanmoins, la gestion des risques est mise au centre des préoccupations des banques et autorités de contrôle, pour ce faire, elles développent constamment la recherche d'optimisation et de prévention de ces risques à une multitude d'échelles.

Par conséquent, ce chapitre nous a permis de répondre à la première sous-question soulevée dans l'introduction générale. Qui nous demande d'expliquer ce qu'est le risque opérationnel, sa spécificité et son cadre réglementaire. À partir des risques bancaires en général, puis à se préciser sur tout ce qui touche au risque opérationnel, pour mettre fin à la présentation de leurs réglementations prudentielles.

CHAPITRE 02

Gestion des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieur.

Introduction du chapitre (02) :

La gestion du risque opérationnel est récente dans l'activité bancaire, avec les conventions de Bâle II et les suivants, elle est placée au centre des préoccupations autant pour les institutions financières que pour les autorités de régulation .d'où leurs recherches et études s'intéressant essentiellement à l'adoption d'un ensemble d'outils et de pratiques visant à développer une démarche optimale qu' il faut suivre afin d'identifier , évaluer, prévoir, gérer ,suivre ,hiérarchiser et maîtriser efficacement le risques inhérents aux différentes processus d'établissements concerné , face à l'incroyable diversité des dangers et menaces qui pèsent désormais sur leur activité .

L'intermédiation de la banque dans les transactions internationales facilite le déroulement de l'opération de l'échange, dont elle met en place des modes et instruments du paiement et de sécurité de plus en plus perfectionnés et sophistiqués afin de sécuriser les partenaires.

En outre, les processus de la famille internationale, en étant des processus fondamentaux de la banque, dans le cadre de leur gestion comme tout autre processus nécessitent du suivi et l'usage des meilleures démarches et méthodes de gestion des risques.

Dans ce chapitre nous avons abordé des outils et méthodes de gestion du risque opérationnel (Autoévaluation ou évaluation du risque, la cartographie des risques ...), puis nous passons à présenter des généralités sur les opérations du commerce internationale et les risques opérationnels inhérents à ce dernier.

D'où nous avons scindé notre chapitre en trois sections :

- **Section 01 :** Outils et méthodes de gestion du risque opérationnel.
- **Section 02 :** Généralités sur les opérations du commerce extérieur.
- **Section 03 :** Apport de la gestion du risque opérationnel dans la maîtrise des opérations du commerce extérieur.

Section 01 : Outils et méthodes de gestion du risque opérationnel

Pour une gestion optimale du risque opérationnel, « Les autorités de contrôle bancaire devraient exiger que toutes les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque. »[1].

Nous citons quelque outil et méthodes peuvent faciliter l'identification et l'évaluation du risque opérationnel à la banque :

1. Autoévaluation ou évaluation du risque (RCSA) :

L'autoévaluation des risques (RCSA) est la plus archaïque des méthodes d'identification et de gestion des risques opérationnels, mais elle subsiste tout de même la plus dynamique et celle assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontés les différentes directions de la banque[2].

1.1 Méthode d'élaboration d'un exercice RCSA :

Nous distinguons deux approches différentes pour établir un exercice d'auto évaluation [3]:

1.1.1 L'approche Bottom-Up (ascendante) :

Fonctionnant selon une logique ascendante, de la base vers le sommet, cette approche prône l'identification et l'appréhension des risques par les opérationnels proches de l'activité avant de faire remonter l'information au top management. Par l'intégration de ces derniers et de leurs connaissances métiers dans les systèmes de gestion et de contrôle interne.

Le principe majeur de cette méthode ,est que quelle que soit l'activité concernée, les employés et les cadres en charge des opérations en savent toujours plus que les contrôleurs, les régulateurs, l'audit interne et externe.

Cette démarche repose sur des informations qualitatives et quantitatives obtenues le plus souvent à l'aide d'interviews.[4]

L'approche bottom-up « l'approche par les processus » se déroule selon quatre étapes :

[1] « **Comité De Bâle Sur Le Contrôle Bancaire : Saines Pratiques Pour La Gestion Et La Surveillance Du Risque Opérationnel »** , février 2003, banque des règlements internationaux, P 04.

[2] A. CHAPELLE , G. HÜBNER , J. PETERS : **« le risque opérationnel de l'accord de Bâle pour le secteur financier »**, Edition Larcier, Bruxelles 2005, P 178.

[3] **« L'IFACI, la cartographie des risques »,** édition de L'IFACI, Paris, septembre 2013, p 41-42-43-44-45- 46-47

[4] **« La gouvernance des risques d'une Banque Centrale et la cartographie, outil au service de cette gouvernance »**, IAHEF, 2016, p 67.

- Détermination des processus :

Un processus est une séquence d'activités exécutées par des acteurs à l'aide d'outils et des moyens dans un cadre donné. Il commence par un événement déclencheur externe (entrée) pour atteindre un résultat final (sortie).

- Identifier et coter les risques inhérents aux processus :

Cette étape vise à l'identification des risques associés à chaque processus, la description des risques est réalisée par des entretiens, questionnaires, ou par des documents internes, cette première identification est exécutée par le management de la fonction opérationnelle et l l'équipe chargée de la cartographie des risques.

- L'identification et évaluation des éléments de maîtrise existants :

Les éléments de maîtrise et de contrôle des risques existants doivent être jaugés et documentés sur la base des informations organisationnelles collectées. Cette documentation s'applique aux documents interne (les procédures, les rapports d'activités de contrôle, la fonction d'audit et de reporting.)

- Cotation du risque résiduel : Après l'identification et l'évaluation des risques bruts, la cotation des risques résiduels peut être obtenu comme suit :

Risque résiduel (net) = Fréquence × Impact × élément de maitrise.

Avantages et inconvénients : Les avantages et les inconvénients de cette démarche sont :

Tableau N°01 : récapitulatif des Avantages et limites de l'approche bottum-up

Apports	Limites
-L'approche par les processus permet d'obtenir une bonne compréhension des activités de l'entreprise et les résultats peuvent servir à d'autres études managériales, pour proposer une réorganisation ou pour appréhender la qualité. - Cette approche nécessite une analyse détaillée des activités et une optimisation de l'exhaustivité de l'inventaire des risques. - La consultation des opérationnels lors de la conception de la cartographie permet un échange d'expérience.	- Cette démarche prend beaucoup de temps puisqu'elle nécessite de faire plusieurs entretiens et une collecte des données en masse. - Elle peut être coûteuse puisqu'elle requiert l'intégration des compétences et des outils informatiques pour la collecte des données.

Source : « Cahier de la recherche, Cartographie des risques », IFACI, 2013, p. 48.

1.1.2 L'approche Top-Down (descendante) :

L'identification des risques dans cette approche se fait du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'au sein de l'organisation, le Risque Manager ou l'audit recense les risques majeurs (fort impact et fréquence importante), procède au rattachement de ces risques avec les processus clés et établit la cartographie à l'aide de questionnaires. Les auditeurs ou les managers vont donc, descendre chercher l'information, à la source[1].Cette approche est scindée en trois étapes :

- **L'identification des risques et leur évaluation :** à ce stade, le top management recense les risques majeurs en fonction de leur gravité et de leur probabilité d'occurrence Cette évaluation s'appuie sur des questionnaires ouverts ou des entretiens. L'inclusion des cadres dirigeants supérieurs dans l'évaluation a permis d'examiner différents scénarios pour chaque fonction.
- **Le rapprochement avec la nomenclature des risques de l'organisation :**
  En général, les risques sont identifiés en faisant recours au top management par le biais d'entretiens utilisant des questions ouvertes. Cette étape consolide donc les résultats et définit une liste exhaustive des risques. Les résultats doivent être liés à la nomenclature des risques de l'entreprise.
- **Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation** : Cette étape consiste à tisser un lien entre les risques et le processus, et exige une consolidation avec l'organisation en question pour finaliser l'analyse.

Avantages et inconvénients : Les avantages et les inconvénients de cette démarche sont :

Tableau N°02 : récapitulatif des Avantages et limites de l'approche top-down

Apports	Limites
-Faciliter la collecte de données et réduire le temps d'entretien à un nombre précis. - La prise en compte des risques stratégiques assurés par l'intégration des processus managériaux et transversaux. - Il répond pleinement aux besoins et attentes de la direction générale.	- Cette approche manque de précision dans le processus d'identification et de quantification des risques. - Les opérateurs peuvent avoir des difficultés à s'adapter à la démarche.

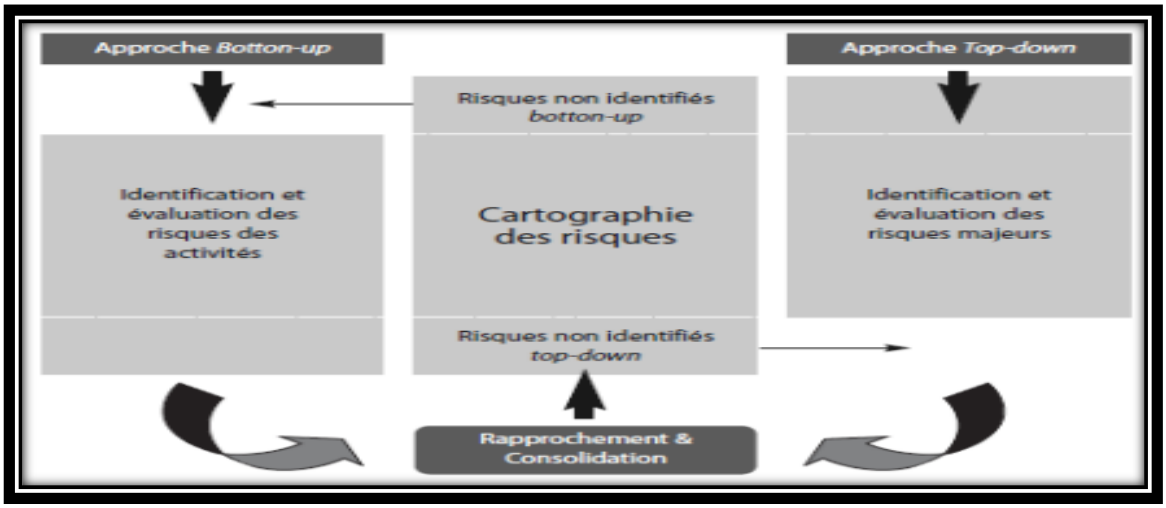
Source : « Cahier de la recherche, Cartographie des risques », IFACI, 2013, p. 49.

[1] ELMAYOUF Saida Naima, **« Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance »**, Ecole Supérieur de Commerce – Algérie, 2018, pp : 12-18

1.1.3 Intégrations des deux démarches :

Il existe une relation de complémentarité entre les deux démarches présentées et pour garantir le recensement des risques de manière exhaustive il faut combiner les deux. Le risk-manager peut les exploiter de façon successive soit de façon simultanée. Ces deux démarches sont disposées à enrichir la cartographie des risques de l'entreprise.

Figure N°01 : l'approche combinée « mixte ».



Source : « Cahier de la recherche, Cartographie des risques », IFACI, 2013, p. 48.

2 . Cartographie des Risques :

2.1 Définitions de la cartographie des risques :

« La cartographie des risques constitue le socle de la stratégie de gestion des risques. Elle est mise en œuvre par les organisations afin d'appréhender l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter leurs activités et leur performance.»[1]

La cartographie des risques est un : « outil de pilotage et de performance pour l'entreprise […] C'est une analyse et une présentation des risques considérés comme majeures au sein d'une organisation.»[2]

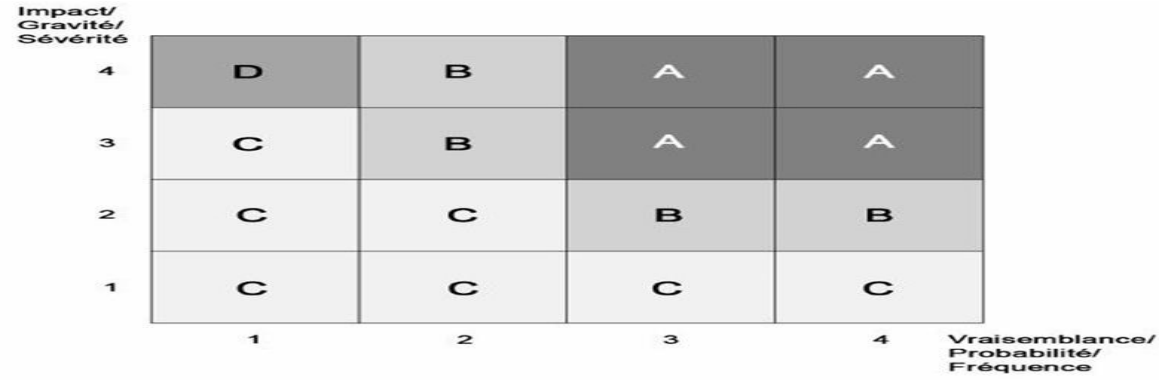
Selon Jimenez Christian ,Merlier Patrick et Chelly Dan (2008): « la cartographie de risques consiste à associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et les degrés de maîtrise estimés ».

[1] **« Cartographie des risques »,** Agence française anti-corruption AFA, 2017, p01
[2] Stéphane COUTSOLOUCAS **« Cartographie des risques »** , RSA CroweHorwath, 2017, p01

« La cartographie des risques est un visuel qui permet de comparer les risques Généralement représenté sous un format de matrice, chacun des risques analysés y est positionné en fonction de sa vraisemblance (ou probabilité) - impact (ou gravité). La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs dites aussi « zones de températures », représentatives du niveau de criticité des risques :

- Rouge (A) pour les risques critiques ;
- Orange (B) pour les risques à mettre sous vigilance ;
- Vert (C) pour les risques maîtrisés ;
- Noir (D) pour les risques rares mais d'une exceptionnelle gravité. »[1]

Figure N°02 : Cartographie des risques.



Source : Sutra, Géraldine ; **« Management du risque : une approche stratégique, Cartographie des risques : prenez de la hauteur ! »**, ISO 31000, édition Afnor, 2021, p09.

A la lumière de ces définitions, la cartographie peut être définie comme une représentation des différents risques auxquels une organisation est confrontée. c'est un instrument fondamental de gouvernance et pilotage , de gestion des risques au sein d'une organisation permettant le recensement , la hiérarchisation, et l'évaluation des risques identifiés sur la base des critères spécifique, à savoir la probabilité de matérialisation et le dommage causé suite à son avènement et le niveau actuel de maîtrise des risques .

[1] Sutra, Géraldin ; **« Management du risque : une approche stratégique, cartographie des risques : prenez de la hauteur ! »**, ISO 31000, édition Afnor, 2021, p :09.

2.2 Objectifs de la mise en place d'une cartographie :

La conception d'une cartographie des risques peut être motivée par des objectifs de différentes natures aussi primordiales les uns que les autres. Donc, parmi ces objectifs on cite[1] :

- Identifier et hiérarchiser les facteurs clés de risque et dresser un état de lieux complet des vulnérabilités ;
- Orienter le plan d'audit interne ;
- Aider le management dans l'établissement de son plan stratégique et dans la prise de décision ;
- Veiller à la bonne image de l'établissement.

2.3 Typologie de la cartographie des risques :

Selon la taille de l'organisation, son portefeuille d'activité, ainsi que de la nature de risque étudié il existe deux types de cartographie qui peuvent se présenter:

2.3.1 La cartographie globale :

«Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus... Cette démarche permet, pour une même entité de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance »[2].

A partir de cette définition on peut également synthétiser que la cartographie globale rallier l'ensemble des risques qui peuvent mettre en péril l'organisation concernée. Et a pour objet :

- La diffusion d'une visualisation partagée des risques majeurs ;
- l'établissement d'une base qui contient l'ensemble des actions de maîtrises nécessaires ;
- La vulgarisation d'une culture de gestion des risques.

2.3.2 La cartographie thématique :

Comme précisé Gilbert DE MARESCHAL dans son ouvrage : « La cartographie thématique est un outil de recensement et hiérarchisation des risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- soit différentes organisations (par exemple, les différentes entités d'un groupe industriel) pour un même thème de risque ;
- soit différents domaines de risque liés au thème étudié par une même organisation. L'exercice de la cartographie thématique peut constituer un premier pas vers la cartographie globale. »

[1] Gérard Hirigoyen, E. L,. **« Management de la banque: risques, relation client, organisation** ». Pearson Education, France, 2005, p. 77.
[2] Gilbert DE MARESCHAL, **La cartographie des risques »**, édition AFNOR, Paris 2003, P17.

3 . Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :

3.1 Établir un référentiel des processus des activités et risques associés :

Étant la première phase dans l'élaboration d'une cartographie, elle consiste à dresser un répertoire synthétisant les différents risques opérationnels qui affectent les services bancaires et occasionnent des pertes. Cela commence par la décomposition de l'activité de la banque en métiers, processus et sous processus s'il y a nécessité d'approfondissement.

D'où l'intérêt de cette étape qui va permettre d'avoir une vision globale et cohérente des risques appréhendés.

3.1.1 Identification des processus :

Selon la norme ISO 9000 :2015 un processus est défini comme étant : « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »[1].

Il consiste en « …la combinaison de toutes les activités contribuant à la création de valeur pour un client externe à celui-ci … S'intéressant à toutes les activités d'une banque , le processus est une suite logique d'étapes souples qui sont basées sur la connaissance et construites de manière à servir au mieux les besoins et exigences du client.. »[2].

Il existe plusieurs types de processus [3] :

Processus de réalisation (Processus opérationnel) :_Ils représentent le cœur de métier de l'organisme. Qui définit de quelle manière gère la fourniture des produits ou des services à ses clients.

Processus de support : Les processus qui contribuent à la réalisation des produits ou des services sans y participer directement et assurent le bon déroulement des autres processus, en leur fournissant les ressources nécessaires.

Processus de pilotage : sont les processus qui permettent de gérer, suivie, de réguler le fonctionnement du processus.

[1] ISO 9000:2015(fr), Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire (Consulté le 06/04/2023 à 19 :00)

[2] Andréa WattkyCrestan. « **Modélisation et Réorganisation des Processus dans le Cadre de l'Externalisation »,** thèse Doctorat Université Lumière - Lyon II, France, 2006, p 23.

[3] PINET (C) : « **ISO 9001 facile +L'ISO 14001 facile »**, lexitis édition, paris, 2013, P 158.

Processus d'amélioration : Processus de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour recueillir les données utiles à l'analyse des performances et à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience.

La prédiction des risques est facilitée par une approche processus : une bonne maîtrise des processus permet de mieux cibler les risques. A cet effet, il s'agira d'identifier tous les processus métier de la banque. Il est possible à cette étape d'élaborer une cartographie des processus qui facilitera l'identification des différentes activités.

3.2 . Évaluation des risques bruts :

Après l'identification des couples processus-risque opérationnels brut associé dans la phase précédente, c'est-à-dire les risques auxquels un processus est susceptible de faire face, intervient la phase d'évaluation des risques bruts.

> « L'évaluation pourra être soit qualitative et être établie sur la base de rapports de l'audit interne ou d'avis d'experts, soit semi-quantitative basée sur un système de notation du couple fréquence/impact, soit quantitative quand un chiffre de perte probable est associé à un risque »[1]

Avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques existant (absence de procédures, absence de contrôle interne, absence de traitement informatique…), deux évaluations seront fait de manière brute au regard de deux grandeurs fondamentaux permettant de caractériser chaque risque : la fréquence d'occurrence et l'impact (d'image et /ou financier).

Cela peut être estimé selon 2 méthodes [2]:

- Méthodes quantitatives : comprennent la détermination de la probabilité effective pour une période de temps donnée (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, etc.) et la perte réelle si elle se produit. Cette approche nécessite que les données cryptées soient servies sur un support fiable.
- Méthodes qualitatives : Cette approche est basée sur l'échelle de mesure de la probabilité et de la gravité. Ces barèmes doivent être adaptés à la structure de l'organisation. Les échelles se composent généralement de 3 à 5 niveaux.

[1] Groupe professionnel assurance, cartographie des risques – guide d'audit-, IFACI, 2006, p. 17.
[2] BENOUDINA INSAF, « **Risk management : La mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des Risques industriels de la SAA »**, mémoire IFID, 2020, p59.

Tableau N°3 : Exemple d'évaluation de la fréquence de survenance.

Critère de fréquence d'occurrence :	**Très faible**	**Faible**	**Moyen**	**Fort**
Nombre d'évènements par an	< 10	10<X<100	100<X<1000	1000<X

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

Tableau N°04 : Exemple d'évaluation de l'impact.

Critère d'impact	**Très faible**	**Faible**	**Moyen**	**Fort**
Financier : charge financière ou manque à gagner (en milliers d'euro)	<20	20<X<200	200<X<1000	1000<
D'image : impact sur les tiers (clients, public, partenaires, actionnaires,…etc.)	Pas de conséquences induites	Pourrait Entraîner des réclamations.	Risques de perte d'image et de confiance.	Risque de perte de clients ou partenaires.

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

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

« Le dispositif de maîtrise correspond quant à lui à un ensemble d'éléments de maîtrise identifiés et décrits individuellement et pouvant être complémentaires ou faire doublon »[1].

« L'élément de maîtrise se définit comme le moyen existant ou à mettre en place pour permettre de réduire ou d'éliminer le risque. Il peut porter aussi bien sur la fréquence que sur l'impact du risque à titre préventif ou correctif. Ainsi, à chaque risque est associé un ou plusieurs éléments de maîtrise.»[2].

Par convention, on distingue trois natures d'éléments de maîtrise[3] :

- Les éléments préventifs (1ére niveau) : conçus pour prévenir les défaillances et perturber les transactions connexes si elles se produisent.

[1] Bernard, Frédéric , Dufour, Nicolas **;« Piloter la gestion des risques et le contrôle interne »**, édition Maxima, 2019,P231.
[2] Cahier de la recherche, cartographie des risques, IFACI, 2013, p. 36.
[3] Bernard, Frédéric , Dufour, Nicolas ;« Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », édition Maxima, 2019,P230.

- les éléments détectifs (2éme niveau) : Vise à identifier les pannes le plus rapidement possible pour contrôler leur fréquence et leur impact.
- les éléments curatifs (3éme niveau) : Vise à développer des solutions pour remédier à des dysfonctionnements avérés.

Une fois que tous les risques potentiels ont été identifiés et recensés, il est nécessaire de mettre le point sur les mesures d'atténuation existantes et d'estimer leur étendue. De ce fait cette phase vise à apprécier des DMR : « Il peut s'agir de procédures, de contrôles internes, de la mise en place d'une organisation adaptée, ou encore de la mise en œuvre de dispositifs de couverture »[1].
Comme nous procédons à une auto-évaluation, il appartiendra aux opérationnels de porter leur propre jugement sur ce dispositif. Dès lors, le constat de risques peu ou mal maîtrisés à ce stade ne doit pas conduire à des sanctions à l'encontre des opérationnels responsables des processus concernés, il s'agit d'avoir la vision la plus réaliste et la plus sincère. Pour chaque risque, le dispositif de contrôle sera évalué selon des critères jugés pertinents :

Tableau n°05 : Critères d'appréciations du dispositif de maîtrise des risques.

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

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

Remarque : Après l'introduction des DMR on passe de la notion « risque brut » à la notion « risque net » ou « risque résiduel ».

3.4 Hiérarchisation des risques et plan d'action :

Le risque net, une fois apprécié en termes de fréquence et d'impact, une nouvelle hiérarchisation des risques doit être établi. Afin de pouvoir déterminer au cas par cas si le risque, qui subsiste malgré la mise en œuvre des dispositifs de contrôle et des actes préventifs, est acceptable ou nécessite d'autres mesures d'atténuation supplémentaires. Cette classification permettra de cerner.

[1] Bernard, Frédéric , Dufour, Nicolas ;« Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », édition Maxima, 2019,P230,231..

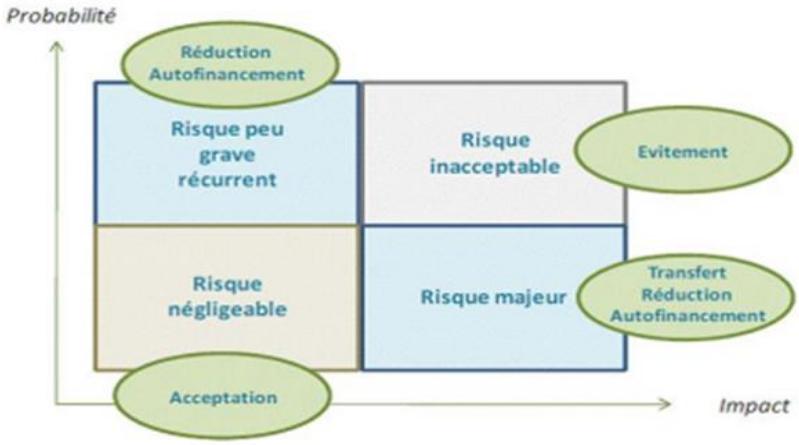
Néanmoins, La cartographie des risques n'est pas un outil de méditation, au contraire, elle doit enclencher un plan d'action pour contrer aux menaces que ces risques font peser à la banque .en d'autres termes , il s'agit de mettre en place de nouvelles politiques et procédures de traitement des risques.

En résument les stratégies de traitement des risques :

- Évitement : Nier l'exposition au risque ;
- Prévention (ou réduction) : C'est l'action qui traite de la probabilité et/ou de l'impact d'un risque.
- l'acceptation (auto-assurance), qui vise à maintenir son exposition au risque en s'assurant à ses propres conditions ;
- Transfert/partage (assurance, réassurance ou titrisation), en utilisant des mécanismes d'assurance ou de couverture pour compenser les pertes au fur et à mesure qu'elles surviennent

Le graphique suivant présente la superposition de la cartographie des risques résiduels dans la matrice Probabilité/Impact :

Figure N°03 : Matrice des risques résiduels



Source : OTC Conseil, lettre n°42 avril 2010

3.5 Le suivi :

Le suivi perpétuel de la gestion des risques opérationnels est d'une grande nécessité au sein de toute organisation. Pour ce faire nous nous appuyons sur l'ensemble des outils suivant :

3.5.1 Les indicateurs clés des risques (KRI) :

Les KRI's sont « des statistiques ou des mesures qui peuvent fournir un point de vue dans la position de risque d'une banque, les KRI's doivent être révisés périodiquement (mensuellement

ou trimestriellement) pour alerter la banque sur les changements qui pourraient être annonciateurs de risques »[1] .

Usuellement confus avec des indicateurs de performance KPI, la différence entre les deux est résumée dans les faits suivants :

- Les indicateurs clés de risque (KRI) propres à chaque activité et constituent des indices de perte ou des dangers à venir.
- Les indicateurs-clés de performances (KPI) qui instaurent des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité.

Chaque activité possède son propre ensemble d'indicateurs spécifiques à la nature des tâches exercées, à l'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers concernés ou à la législation en vigueur.

Cependant, la multiplication des indicateurs a des effets pervers : [2]

- Certains sont incohérents les uns avec les autres (améliorer la qualité, le service client et la productivité en même temps n'est pas toujours facile), les managers sont toujours en désaccord ;
- Les objectifs « business » de la banque sont finalement oubliés afin d'une optimisation du tableau de bord du manager;
- Le temps passé à faire des chiffres que personne n'utilise réellement est perdu alors qu'il pourrait être utilisé pour optimiser la production.

Citant à titre d'exemple : Au cours de la période de forte croissance des volumes de produits dérivés au début des années 2000, de nombreuses banques ont utilisé les taux de suspens des règlements comme indicateur de risque.

Résultat : ce qu'ils ne réalisent pas, c'est que lorsque ce ratio est divisé par deux et le volume multiplié par quatre, leur niveau de performance s'améliore considérablement mais leur niveau de risque double. Réaction perverse des indicateurs !

Il faut aussi croiser la réalité avec les indicateurs, c'est-à-dire vérifié que, là où des incidents sont constatés, il existe bien un indicateur permettant d'anticiper les risques résiduels.

3.5.2 Tableau de bord :

En général, Un tableau de bord est un instrument de communication de décision composé d'un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. En outre, il permet au

[1] Mémoire Ibrahim TABANI ,Kheir-Eddine OUAFI, « Gestion des risques des chaînes logistiques Application : Ericsson Algérie S.A.R.L »,ENP,2014, P39.

[2] Salvat, Marc, **« L'essentiel du postmarché : Traitements, risques opérationnels et bonnes pratiques »**, édition Eyrolles, 2013, P68.

contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

3.5.3 Quantification du risque :

Contrairement au démarche qualitative qui est basé sur la cartographie des risques, les indicateurs de risques, la démarche quantitative se fondant essentiellement sur la modélisation de l'historique des pertes sur la base d'incidents : « parfois appelée base de collecte des pertes , est un outil de traçabilité sur les incidents survenant en établissement financier ,elle n'est pas spécifique au risque RH mais présente une utilité pour bien tracer les risques pouvant survenir »[1], elle est considérée comme la clef de voûte du dispositif de mesure et de gestion des risques opérationnels.

La quantification du risque opérationnel vise à optimiser le couple rentabilité/risque d'une banque. Le métier d'un banquier est d'atteindre une rentabilité maximale compte tenu du risque minimum perçu. L'objectif est de créer de la valeur actionnariale (*Shareholder Value Added* ou SVA) en calculant la rentabilité économique de chaque processus. [2].

Section 02 : Généralités sur les opérations du commerce extérieur.

Le commerce international est un phénomène ancien qui correspond à l'ensemble des flux de biens, de services et de capitaux entre pays. Cette dernière est considérée comme l'une des caractéristiques les plus frappantes car elle croît plus rapidement que la production mondiale.

A l'échelon international, l'encadrement et le suivi des échanges entre nations sont assurés par :

· L'organisation mondiale du commerce (OMC) ;

· L'organisation mondiale des douanes (OMD) ;

· Le fonds monétaire international (FMI) ;

· La banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) ;

· La conférence des nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) ;

· La chambre de commerce internationale (CCI).

Dans certains pays, les échanges internationaux sont régis par des règlements nationaux. Comme c'est le cas de l'Algérie, les opérations du commerce international relèvent au contrôle des changes émis par la banque d'Algérie pour lutter contre la fuite des capitaux et la spéculation.

[1] Dufour, Nicolas ; Diard, Caroline ; Bencheickh, Abdel ; **« Prévention des risques psycho-sociaux et des accidents du travail »** ; édition Maxima ; 2021 ; p. 187.

[2] Collectif, La Revue du Financier, n° 163, janvier-février 2007, édition Cybel , p 57.

1. Domiciliation Bancaire :

En échange de l'abrogation du contrôle des changes, la banque d'Algérie réglemente le commerce extérieur et veille à la régularité des opérations. Pour cela, elle émit des règlements et instructions en la matière. Notamment, le règlement N° 07-01 qui définit les conditions d'accès au commerce international ainsi que les processus de déroulement des opérations jusqu'à l'apurement du dossier de domiciliation.

1.1 Définition :

Prioritairement, l'opérateur doit obligatoirement domicilier son opération auprès d'un intermédiaire agréé (Banque commerciale) de son choix selon l'article 29 du règlement N°07-01 « Toute opération d'importation ou d'exportation de biens ou de services est soumise à l'obligation de domiciliation auprès d'un intermédiaire agréé »

L'article 30 du même règlement définit la domiciliation comme suit « La domiciliation consiste en l'ouverture d'un dossier qui donne lieu à l'attribution d'un numéro de domiciliation auprès d'un intermédiaire agréé domiciliataire de l'opération commerciale. Ce dossier doit contenir l'ensemble des documents relatifs à l'opération commerciale ».

Elle est considérée comme une simple formalité administrative servant de support technique au contrôle des changes. Il existe une procédure de pré-domiciliation rendue obligatoire par la Banque d'Algérie selon la note de **(BA DGC N°17/2016)** qui s'opère avant la domiciliation de l'opération de commerce extérieur.

1.2 La pré-domiciliation :

La procédure en amont de l'acte définitif de domiciliation, comprenant l'accomplissement des formalités d'inscription et de validation de la pré-domiciliation électronique de l'opération de commerce extérieur, en biais d'accès par l'opérateur économique concerné au site internet de sa banque domiciliataire, intermédiaire agréé.[1]

2. Instruments et modes de paiement à l'international :

Dans le cadre du négoce international, les transactions d'échange nécessitent l'utilisation des instruments de paiement ainsi que des techniques de paiement pour l'exécuter. Avant d'entamer à les définir, il faut comprendre la différence entre eux :

- Un instrument de paiement : c'est la forme matérielle (physique tel que le chèque ou virtuelle tel que le virement bancaire) qui sert de support au paiement.

[1] Note N°17/2016 DGC du 13/03/2016 aux banques intermédiaires agrées. Disponible sous format PDF sur https://www.housingbankdz.com/documents/predomiciliation.pdf. (consulté le 24/04/2023 à 21 :57).P1

- Le mode de paiement : la procédure suivie pour que le paiement puisse être réalisé, s'agit des techniques d'utilisation de l'instrument de paiement qui résultent de l'accord des parties au contrat.

2.1 Instruments de paiement à l'international :

2.1.1 Le chèque :

Le chèque est un écrit qui permet au tireur (le titulaire qui a émis le chèque ou le chargé de compte) de donner l'ordre au tiré (l'établissement teneur du compte) de verser une certaine somme à un tiers ou bénéficiaire.[1].

On distingue deux types de chèques dans le commerce international[2] :

- **Chèque de société** : C'est un chèque tiré sur le compte bancaire. Lorsque l'exportateur présente le chèque à la banque, le fonds de réserve sur le compte de l'importateur peut être insuffisant ou inexistant. Il doit être certifié ou visé par la banque afin que le l'exportateur ait la possibilité de recevoir le paiement.
- **Chèque bancaire** : Pour la banque, l'émission de ce chèque consiste à fournir au bénéficiaire une garantie contre risque commercial. Cependant, il ne protège pas contre le risque bancaire (la banque doit être solvable), et le chèque est payable en trois ans et vingt jours.

2.1.2 Virement international :

Un virement bancaire consiste en une note de débit de l'importateur à sa banque à créditer sur le compte de l'exportateur. À cet égard, les virements SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Favorisé pour sa rapidité et sa flexibilité. Il s'appuie sur le réseau de télécommunication interbancaire SWIFT, à travers lequel des milliers de banques à travers le monde sont connectées. Avant les virements SWIFT, les banques utilisaient d'autres types de virements : virements postaux et télex.

2.1.3 Lettre de change :

Une lettre de change, également appelée "traité", est un document écrit dans lequel une personne (le tireur) ordonne à une autre personne (le tiré) de payer un certain montant au bénéficiaire (généralement le tireur) à une échéance précise. En pratique, le tireur, (bénéficiaire), transmis la traite au tiré pour que celui-ci la lui retourne acceptée (signée). En effet, ces bienfaits concrétisent une créance qui peut être escomptée auprès d'une banque et déterminé précédemment la date de paiement. Les inconvénients de l'instrument dépendent toujours de l'acceptation de l'acheteur.[3].

[1] MONNIER PHILIPPE et MAHIER SANDRINE, « **les techniques bancaires »**, édition Dunod, paris, 2008, p71.
[2] Peyrerd Josette, « **gestion financière internationale »**, 4eme édition, Vuibert, paris, 1999, p244.
[3] LUC BERNET ROLLANDE, Op, cit , Paris 1995, p10.

2.1.4 Billet à ordre :

L'acheteur étranger émet volontairement un billet à ordre (souscripteur) en faveur de son fournisseur (bénéficiaire). Elle est soumise au même formalisme que les lettres de change. L'aval de la banque de l'acheteur offre plus de quiétude et sécurité au bénéficiaire. Toutefois, la banque avenante peut exiger du souscripteur (ou du tireur de la traite) le versement d'une réserve ou la constitution d'une garantie financière, ce qui engage pour ce dernier.[1]

2.1.5 Carte bancaire :

Une carte bancaire est un moyen de paiement, mis en place sur un réseau par un établissement bancaire, tel que MasterCard, VISA ou American Express, qui permet diverses opérations comme le retrait d'espèces à un distributeur automatique ou encore le paiement de biens achetés chez des commerçants.

2.2 Modes de paiement à l'international :

2.2.1 Transfert libre (Encaissement simple) :

2.2.1.1 Définition [2]:

L'encaissement simple est une action par lequel un importateur de biens ou de services donnant instruction à sa banque de résidence de transférer un montant déterminé à une banque étrangère en faveur d' un importateur non résident. Dans le cadre de cette transaction, le fournisseur étranger envoie à son client un bordereau d'expédition indiquant un prélèvement automatique pour le virement.

Le transfert libre, également appelés "virements simples" ou "encaissements simples", concernent les encaissements de documents financiers qui ne sont pas accompagnés de documents commerciaux, ce qui signifie qu'avec ce mode de paiement, les transactions commerciales internationales s'effectuent sans intervention bancaire , généralement choisi par des partenaires qui se connaissent et se font confiance. C'est peut-être le mode le plus risqué, mais c'est aussi le plus rapide et le moins onéreux.

2.2.1.2 Formes :

Il consiste à ce que la marchandise ou le service soit payé soit[3] :

- d'avance ce qui n'est pas toujours possible en fonction du contrôle des changes dans le pays de l'acheteur.
- au comptant ou exigible avec matérialisation d'une traite ou non.

[1] Legrand, Ghislaine,Martini, Hubert **;« Commerce international : Le programme en 80 fiches »** , édition Dunod, 2010, p144.
[2] Chebbah Nabil, « **Le financement des opérations de commerce extérieur à l'importation »**, ESB, 2021,P 47.
[3] Martini, Hubert **, « Techniques de commerce international »** , édition Dunod, 2007, p 181.

2.2.1.3 Les avantages et les inconvénients:

Tableau N°06 : Avantages et inconvénients du transfert libre

Les avantages	Les inconvénients
_ Simplicité et rapidité des formalités. _ le mode de règlement le moins cher.	_ L'acheteur prend possession de la marchandise avant paiement. _ Les exportateurs sont toujours confrontés au Risque de non-paiement. _Ne se fondant pas sur des documents, à cet égard l'exportateur n'a aucune garantie pour la couverture contre le risque d'impayé.

Source : élaboré par moi-même.

2.2.2 Remise Documentaire (l'encaissement documentaire) :

2.2.2.1 Définition :

La REMDOC est une technique relativement simple, dans laquelle un exportateur (émetteur des instructions) confie des documents commerciaux accompagnée ou non à des documents financiers à sa banque (banque remettante), tout en confiant cette dernière du mandat leur transmission par une autre banque (banque présentatrice) à l'acheteur, contre un paiement en espèce ou promesse de paiement dans un délai déterminé.

En Algérie, la remise documentaire a été utilisée pour le paiement des importations destinées à la production en 2011[1] , et pour les importations destinées à la revente en l'état en 2014[2] .

2.2.2.2 Les formes :

La remise documentaire peut se réaliser selon trois formes :

- **Documents contre paiement (D/P) ;** la banque présentatrice avise le tiré de la réception des documents et ne les remet que contre paiement immédiate du montant dû.
- **Documents contre acceptation (D/A) :** la banque présentatrice ne délivre les documents à l'acheteur que contre l'acceptation d'une ou plusieurs traites (effet de commerce…), le mode de paiement peut être à vue ou avec un règlement différé.
- **Documents contre Acceptation et Aval :** Pour atténuer le risque d'insolvabilité de l'importateur et obtenir des garanties de paiement, l'exportateur peut demander à la banque de l'importateur d'endosser et avaliser ces traites en plus d'exiger à ses clients de les accepter.[3]

[1] Article 23 de la loi de finance complémentaire 2011.
[2] Article 81 de la loi N° 13- 08 du 30/12/2013 relative à la loi de finance complémentaire 2014.
[3] REZKI-DJ, TATACNAK-S, **Financement des opérations du commerce extérieur**, Mémoire du master, Université de Bejaïa 2010-2011, P24.

2.2.2.3. Les intervenants :

Tableau N°07 : Les intervenants dans la remise documentaire

Donneur d'ordre	Le vendeur exportateur qui donne mondat à sa banque.
Banque remettante	La banque du vendeur à qui l'opération a été confiée par le vendeur.
Banque présentatrice	C'est la banque à l'étranger chargée de l'encaissement, cette banque effectue la présentation à l'acheteur et reçoit son règlement.
Bénéficiaire	Destinataire des documents qui devra s'acquitter du montant de contrat pour lever des documents.

Source : Ghislaine LEGRAND et Hubert MARTINI « Commerce international : Le programme en 80 fiches », 3éme Edition, Dunod, 2010.p 146.

2.2.2.4.Les avantages et les inconvénients :

Tableau N°08: Avantages et inconvénients de la remise documentaire

Avantages	Inconvénients
L'acheteur ne peut pas retirer la marchandise En douane sans avoir préalablement réglé à sa Banque le montant de la facture due au fournisseur étranger. La procédure est plus souple que le crédit documentaire, moins formaliste, moins Rigoureuse sur le plan des documents et des Dates. Le coût bancaire est minime.	Si le client ne se manifeste pas, la marchandise est immobilisée, il faudra la vendre sur place à bas prix ou la rapatrier et donc payer à nouveau des frais de transport. L'acheteur peut invoquer de nombreux motifs pour ne pas payer. Cette pratique favorise la renégociation à la baisse des Prix par l'acheteur (risque de marchandage). Le vendeur supporte le risque de non transfert en cas de manque de devises dans le pays de l'acheteur.

Source : Martini, Hubert, « Techniques de Commerce international », édition Dunod , 2017,P 183.

2.2.3 Crédit documentaire :

2.2.3.1 Définition :

La lettre du crédit documentaire est une technique de financement mise en place par laquelle la banque (émettrice) s'engage irrévocablement à payer un tiers (bénéficiaire) dans une échéance imparti précis, à l'ordre et pour le compte du client importateur (donneur d'ordre) un montant basé sur la remise de documents strictement conformes et concordants justifiant la valeur de la marchandise et la réalisation du transport ou de la prestation. [1].

2.2.3.2 Typologie du crédit documentaire[2] :

Il est courant que les crédits documentaires soient classés comme révocables, irrévocables ou à confirmation irrévocable, mais avec la dernière révision du RUU (RUU 600), la CCI a supprimé la référence à révocable. Par conséquent, tout crédit est irrévocable même s'il n'est pas mentionné.[3].

[1] Hubert MARTINI, Dominique Depree, Joanne KLEIN-CORNEDE « Crédits documentaires, lettres de crédits stand-by, cautions et garanties », RB, 2éme édition, page 34.
[2] Ibid, P 44, 45.
[3] Article 03, RUU 600, révision 2007, CCI Paris.

- **Crédit documentaire irrévocable (par défaut notifié et non confirmé) :** Ce type de crédit documentaire est le plus courant. Il offre un engagement irrévocable de la banque émettrice (celle de l'importateur) de payer les documents requis à condition que les documents qui lui sont présentés soient conformes aux stipulations du crédit et ne peut donc revenir sur son engagement, quelle que soit l'évolution de la situation de son client. Aucune annulation ou modification ne peut intervenir sans l'accord de toutes les parties intéressées.

S'il apporte une sécurité, il n'élimine pas définitivement le risque de non-paiement. En fait, tout dépend de la solvabilité de la banque émettrice et de son pays.

- **Crédit documentaire irrévocable et confirmé :** Un vendeur avec un crédit documentaire confirmé irrévocable est assuré du paiement s'il présente les documents requis conformément aux termes et conditions du crédit.

Cette confirmation correspond à l'engagement d'une deuxième banque dans le pays où se trouve le vendeur ou dans un pays à très faible risque politique, la deuxième banque qui ajoute sa confirmation est appelée banque confirmant (de préférence celle qui deviendra la banque confirmatrice Banque notificative).

2.2.3.3. Les intervenants :

Tableau N° 09: Les intervenants dans le crédit documentaire**.**

Donneur d'ordre	C'est l'acheteur qui a négocié un contrat commercial avec un fournisseur étranger, il donne à sa banque des instructions d'ouverture du crédit documentaire en faveur de son fournisseur, ou il précise, entre autres les documents qu'il désire et le mode de règlements.
Banque émettrice	C'est la banque de l'acheteur qui, après avoir reçu des instructions de son client, émet le crédit documentaire, c'est-à-dire procède à son ouverture.
Banque notificatrice	C'est la banque correspondante de la banque émettrice dans le pays du vendeur. Elle va notifier au vendeur l'ouverture du crédit documentaire en sa faveur.
Bénéficiaire	C'est le vendeur qui est le « bénéficiaire » de l'engagement bancaire d'être payé.

Source : Ghislaine LEGRAND et Hubert MARTINI « Commerce international : Le programme en 80 fiches », 3éme Edition, Dunod, 2010.p 150.

2.3 Les avantages et les inconvénients :

Tableau N° 10: Avantages et les inconvénients du crédit documentaire.

Avantages	Inconvénients
- Très bonne sécurité de paiement après confirmation de crédit, sinon la sécurité suffi ; - mode de paiement universel ; -Contrôler la cohérence apparente des prestations documentaires ; - L'objection des paiements n'est autorisée qu'en cas de fraude.	-Fournir des risques communs pour les acheteurs et les vendeurs ; - En cas d'erreur légère, le crédit documentaire doit être annulé ou modifié, entraînant des frais supplémentaires ; - Instructions lourdes et compliquées ; - C'est un moyen de paiement coûteux, et en plus, même s'il n'est pas utilisé ou exécuté, il y a une commission à payer.

Source : HASSINE.S, « Financement du commerce international par les techniques documentaires », mémoire du magister, Université de Tunis 2014-2015, P39.

3 . Garanties bancaires internationales :

3.1 Définition :

La garantie bancaire internationale peut être définie comme étant « un engagement au terme duquel le garant s'engage d'ordre et pour compte du donneur d'ordre à payer au bénéficiaire une somme déterminée, si ce dernier estime qu'il y'a défaillance du vendeur (exportateur) dans l'exécution de ses obligations contractuelles »[1].

À partir de cette définition, la banque garante promet de payer immédiatement le montant d'argent déterminé à l'importateur après que ce dernier estime que l'exportateur a échoué à son obligation contractuelle. On distingue quatre intervenants :

- Le donneur d'ordre (le vendeur / l'exportateur) ;
- Le bénéficiaire (l'acheteur / l'importateur) ;
- Le garant (la banque du bénéficiaire) ;
- Le contre-garant (la banque du donneur d'ordre).

3.2 Cadres normatifs et réglementaires des garanties internationales :

En vue d'harmonisation avec les réglementations internationales et en particuliers de sauvegarder les intérêts de l'opérateur Algérien. L'Algérie a dû s'adapter aux différences linguistiques, réglementaires et monétaires qu'imposent ses relations avec les acteurs économiques étrangers.

A cette fin, le règlement algérien des garanties sur demande s'est concrétisé par la standardisation des textes de garantie et de contre-garantie par le ministère des Finances, complétée par la réglementation de la Banque d'Algérie.

Uniformisation des textes de garanties et de contre-garanties :

Selon la note N°171 du 21 janvier 1989 des ministres de finance toute garantie bancaire, mise en place par une banque algérienne en faveur d'un opérateur économique résident, doit être nécessairement, contre garantie par une banque étrangère de premier ordre.

Par ailleurs, la Banque d'Algérie revoit les contre-garanties au niveau de sa Direction Internationale, évaluant la solvabilité de la banque émettrice et la conformité du texte de la contre-garantie avec les textes types établis par le Ministère des Finances[2].

Banque d'Algérie : Compte tenu des difficultés rencontrées par les banques algériennes primaires dans la gestion des garanties, la Banque d'Algérie a pris le règlement N° 93-02 du 3 janvier 1993 relatif à l'émission des garanties et contre-garanties par les banques intermédiaires agréées, suivi d'un directive du 2 février 1994 N° 05-94 portant sur les clauses d'application, qui mentionne les types de garantie visé.

[1] H.BESTANDJI, **« séminaire sur les garanties bancaires internationales »**
[2] Note 532 SG. du 25/06/1985.

3.3 Les types des garanties bancaires internationales:

Les principales garanties que les banques peuvent être amenées à délivrer dans le cadre des opérations de commerce international sont [1]:

- **Garantie de soumission (bid bond) :** Permet aux acheteurs étrangers de s'assurer contre les risques de contrats non discriminatoires. En fait, la garantie lui assurait qu'une fois sélectionnée, l'entreprise gagnante signerait le contrat et/ou fournirait une caution de bonne exécution. Il peut généralement représenter 5% du montant du contrat.
- **Garantie de bonne fin ou d'exécution de contrat :** Promesse de garantie d'un paiement forfaitaire par une banque en cas de manquement aux obligations contractuelles du vendeur. Le montant est généralement de 5% à 15% du montant du contrat.
- **Garantie de restitution d'acompte:** Assurez aux acheteurs étrangers que l'acompte versé sera remboursé si les travaux ne sont pas effectués. La caution est valable à partir du moment où l'exportateur la reçoit jusqu'à la livraison du matériel et parfois jusqu'à la réception provisoire.
- **Garantie de dispense de retenue de garantie**: En lieu et place des garanties de bonne exécution en couvrant les vices de construction ou d'entretien pendant une période d'essai et de garantie (6 mois à 1 an ou plus) entre la réception provisoire et la réception définitive. Il représente généralement 5 à 10 % du contrat.
- **Garantie de paiement :** Les exportateurs peuvent se trouver dans l'incapacité de payer les travailleurs, fournisseurs ou sous-traitants locaux. Ils ont recours contre le maître d'ouvrage (généralement l'acheteur), même si ce dernier a payé l'exportateur. Les acheteurs étrangers exigent cette garantie pour éviter cette possibilité.

Section 03 : Apport de la gestion du risque opérationnel dans la maîtrise des opérations du commerce extérieur.

[1] Martini, Hubert, Legrand, Ghislaine, **« Techniques du commerce international »,** édition Gualino, 2002, P 180-181.

La diversité des opérations bancaires étranger (modes et techniques du paiement et financement ….), à mit l'activité de la banque devant d'énormes risques.

D'après ce qu'on à traiter dans les sections précédentes, on met l'accent sur la famille international, ses processus et ses risques inhérents. Afin d'avoir une vision claire et détaillée on propose de l'analyser sur deux pivot d'analyse.

- Analyser les tâches et les caractéristiques de chaque processus.
- Analyser les risques inhérents aux opérations du commerce extérieur.

1 . Analyse des processus du commerce extérieur :

Étant la diversification des opérations du commerce extérieur, on choisit quelque de ses processus à l'analyser :

1.1 Domiciliation des opérations du Commerce Extérieur :

Tout opérateur économique public ou privé immatriculé au registre du commerce et titulaire d'une carte fiscale délivrée par l'administration fiscale, à partir de son compte professionnel ouvert en dinars algériens ou de son compte en devises, peut procéder à tout opération de la domiciliation dans le cadre du commerce extérieur. Par le passage par (2) deux étapes :

Ouverture du dossier :

L'opérateur fallait se présenter au niveau d'un guichet domiciliataire avec les documents :

- Contrat commercial / facture pro forma (Annexe n°05).
- Déclarations d'engagement et d'autres...).

Le banquier chargé du service COMEX doit vérifier avant de procéder à la domiciliation :

- L'existence d'une provision suffisante au compte du client;
- Si le client n'est pas blacklisté (à partir d'un fichier des interdits de domiciliation émis par la banque d'Algérie) ;
- Produit, incoterm en question n'est pas prohibé ou n'est pas conformes réglementation ;
- Et d'autres…)

Une fois la transaction saisie électroniquement, le système débite automatiquement le compte du client au titre des frais de domiciliation.

- **Apurement du dossier :**

La gestion et le suivi du dossier de domiciliation est une phase secondaire, se déroule entre la date d'ouverture du dossier et celle de son apurement. Le banquier procède à un contrôle rigoureux des dossiers pour assurer un règlement optimal d'opération.

En outre, l'apurement des documents du commerce extérieur comprend l'agence domiciliataire veillant à la régularité et à la conformité de l'exécution des contrats commerciaux et au bon fonctionnement des flux financiers qu'ils engendrent selon les réglementations de change en vigueur[1].

A cet effet, l'apurement consiste à rassembler, dans les délais prescrits, les différents documents qui doivent figurer au dossier à son expiration. On distingue trois cas d'apurement possibles :

- Dossier apuré ;
- Dossier en insuffisance de rapatriement ;
- Dossier en excédent de rapatriement.

1.2 Transfert libre :

C'est le moyen de paiement le plus fluide, mais il n'est recommandé que si les deux parties entretiennent une relation de confiance mutuelle. Dans ce cas, le client recevra ses documents pour dédouaner sa marchandise sans passer par les canaux bancaires. En résumant ces étapes :

- **Réalisation :**

Après la réception des documents envoyés par le fournisseur (par courrier simple ou recommandé, par pli cartable via le commandant de bord du bateau d'embarquement...), le client est imposé de les présenter à sa banque pour faire un rapport afin de dédouaner sa marchandise. Le banquier possède donc à contrôler et assurer la conformité des documents (facture, connaissement...).

Au moment du paiement, l'acheteur soumet à sa banque :

- Un ordre de virement (annexe n°08)
- La facture définitive
- Le titre de transport
- Le D10(annexe n°07)

Pour les prestations de service :

- La facture définitive avec le bon à payer et la signature.
- L'attestation de service fait (signée)
- L'attestation de transfert de fonds avec une taxe.

[1] Article N°39, Règlement N°07-01 du 03 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises .

Règlement :

Le banquier établit ensuite une formule de règlement (F4) provisoire en plusieurs exemplaires, possède à l'ouverture d'un dossier de virement simple et la validation de la saisie de cette dernière sur le système. Enregistre l'opération sur un registre spécial aux opérations extérieur avec l'attribution d'un numéro d'ordre. Enfin il établit un ordre de paiement (SWIFT).

1.3 Remise documentaire : est considéré comme une mission rémunérée confiée à la banque, sur laquelle n'est responsable que de ses erreurs matérielles et des pannes potentielles de ses prestations. La REMDOC donne lieu seulement à deux étapes :

- **Ouverture d'une remise documentaire :**

  La banque de l'acheteur reçoit de la banque remettante (banque de vendeur) un bordereau d'ouverture de remise portefeuille export dès l'adhésion de sa demande .Ainsi un pli bancaire par DHL[1] dont :

- La facture commerciale définitive
- Le titre de transport
- Certificat d'origine
- Liste de colisage
- Certificat de conformité

Le banquier dans cette tâche doit vérifier l'exhaustivité des documents reçu un par un par rapport à leurs énumérations dans le bordereau d'encaissements de la banque remettante, s'assurer le respect des incoterms et réglementations…, et les délivrer à l'acheteur dans l'égard des instructions qu'elle a reçu (contre paiement au comptant ou acceptation de la LC « lettre de crédit »).

- **Règlement de la remise documentaire :**

Après possessions des documents et dédouanement des marchandises des marchandises , la banque présentatrice (de l'acheteur) paie ou remet à la banque remettante une traite acceptée par l'importateur (acheteur). Si celui-ci refuse de l'accepter dans un délai maximum de huit jours à compter de la date de réception, il lui sera restitué le cas échéant.

« L'exportateur (vendeur) aura pu exiger un aval bancaire sur les traités afin d'éviter le risque d'insolvabilité de l'acheteur »[2].

1.4- Crédit documentaire :

[1] **DHL** : est un groupe spécialisé, l'importateur prend possession des documents le plus vite possible en transport et logistique (rapide poste) au lieu du canal bancaire.

[2] Legrand, Ghislaine, **« Commerce international : Le programme en 80 fiches »**, 3éme édition, Dunod, 2010, p146.

En raison de l'éloignement géographique et de la méconnaissance, les contractants avaient du mal à se faire confiance : le vendeur voulait être payé avant l'expédition, et l'acheteur voulait s'assurer que la marchandise répondait aux exigences avant de payer la facture.

Le CREDOC est considéré à la fois comme une garantie et un mode de paiement le plus pertinent dans cette situation. Qui offre le maximum de sécurité au vendeur comme à l'acheteur.

Afin d'avoir une vision claire et détaillé de ce processus en le découpant en trois étapes importantes :

– Ouverture de CREDOC ;

– Réalisation et Règlement de CREDOC ;

– Annulation d'un CREDOC.

- **Ouverture d'un CREDOC :**

Dès la conclusion du contrat commerciale et la domiciliation d'opération, le client (donneur d'ordre) se présente au niveau de sa banque afin de demander l'ouverture d'un crédit documentaire en faveur du bénéficiaire. En disposent les documents suivants :

- Une demande d'ouverture d'un crédit documentaire ;
- Une copie de la facture pro forma dûment domiciliée.

Le chef d'exploitation doit alors s'assurer que les termes de la demande d'émission du Credoc sont conformes aux règles et usages uniformes des crédits documentaires et Incoterms valables respectivement en 2007 et 2020, et que le client dispose d'une lettre de crédit autorisée ou de fonds suffisants, puis il entre dans le système. Cette action prend la forme d'une facture Credoc et le dossier est transmis par Swift au service des opérations extérieures[1].

Important : la modification est une étape secondaire intervienne entre l'ouverture et la réalisation, sur l'instruction de son client, la banque pourrait procéder à d'éventuelles modifications du crédit peuvent concerner la durée, la raison sociale de l'établissement, une augmentation du montant de crédit...etc.

Le banquier est mis sur l'obligation de saisir les modifications du Credoc sur système et validé par responsables habilités.

- **Réalisation et règlement de CREDOC :**

Lors de la réception d'un message SWIFT par le correspondant (banque étranger), celui-ci avise le fournisseur (bénéficiaire) d'ouverture de crédit à sa faveur, une fois que la marchandise à était expédié et les documents réunis, la banque étranger les vérifier s'ils sont conforme aux conditions cités au SWIFT, paie le fournisseur et les transmet à la banque émettrice (banque de client). Le

[1] CHAHOUT ABDEL DJALIL, **« LES GARANTIES BANCAIRES INTERNATIONALES »**, mémoire de fin d'étude IEDF, 2021, p 79-80.

banquier à son tour procède au traitement de ces documents et vérifie s'il y'à des réserves et informe le client.

Une fois obtenu l'autorisation de paiement et la levée des réserves, le chargé de service de change envoie la formule 4 pour achat de devises auprès de la Banque d'Algérie. Il convient de signaler que les frais et commissions sont débités systématiquement du compte du client dès la réalisation du règlement.

- **Annulation de CREDOC :**

Cette phase est effectuée selon deux cas :

1éré cas : l'annulation est instaurée sur recommandation du client, Dans cette situation une transmission d'un SWIFT à la banque correspondante. Afin de demander l'annulation de toute l'opération en précisant le motif, le correspondant par la suite avise le bénéficiaire de l'annulation de l'opération.

2éme cas : elle repose sur l'arrivé de la date de validité du Credoc sans qu'il n'y ait une présentation des documents par le bénéficiaire ni une demande de prolongation. Systématiquement le Credoc est considéré comme expiré et l'opération est annulée.

1.5 Garanties bancaires internationales :

Il est indispensable de connaître le mécanisme du déroulement de garantie internationale dans une banque laquelle se repose sur les étapes suivantes :

- **Emission de la garantie :**

Le client (donneur d'ordre) demande d'émission d'une garantie de sa banque (garant). En présentant

- Un formulaire d'engagement (a pour objet d'autorisation du débit de son compte en cas défaillance d'exécution de ses obligations) ;
- Contrat commercial ;
- Toute information concernant cette garantie demandée (la nature, montant, validité, la destination, assurance…etc.)

Le banquier possédé à une étude et analyse de conformité de la demande, assurant la disponibilité d'une provision en cas de mise en jeu. Transmettre un acte de contre garantie par le biais d'un Swift à la banque étrangère.

- **Gestion et suivi des actes de garantie :**

Dans cette phase, il arrive souvent des modifications au terme de certaines clauses de garantie (montant, adresse, taux...), doivent être communiqués au bénéficiaire avant sa mise en œuvre. Par instants, l'acheteur (bénéficiaire) intervient auprès de sa banque (garante) afin de prolonger la durée de validité d'acte de garantie avant échéance. Après avoir obtenu l'accord du donneur d'ordre, la banque du bénéficiaire procède à la prorogation d'engagement.

- **Libéralisation d'une garantie :**

A cette étape peut intervienne deux situations :

- **La mise en jeu :** L'encaissement de la lettre de garantie, s'il remplit toujours les conditions en vigueur, est la demande du bénéficiaire à la banque d'exécuter l'obligation de paiement en vertu de la lettre de garantie. [1].
- Cette mesure est prise lorsque le fournisseur étranger n'est pas acquitté à son obligation contractuelle vis-à-vis le bénéficiaire. Ou bien l'exportateur refuse la prolongation de l'échéance de garantie au bénéficiaire avant d'accomplir ses obligations envers lui. Elle est concrétisée par un message Swift.
- **La mainlevée** : est un acte juridique qui libère consensuellement le signataire de la garantie par le bénéficiaire.

2. Risques inhérents aux processus du commerce extérieur :

- Risque pays :

Dans le cadre de transactions financières internationales, un emprunteur dans un autre pays peut manquer à ses engagements envers un établissement de crédit. Ce risque peut avoir plusieurs dimensions : risque de crédit si l'emprunteur est d'une nature particulière, risque politique si l'emprunteur représente une entreprise ou un pays ; risque économique ou de change si le pays dans lequel l'emprunt a lieu connaît des difficultés ou des crises économiques ou monétaires.

- Risque de non-transfert :

C'est le risque que le détenteur de la dette ne puisse pas recouvrer le montant attendu, bien que le débiteur ait payé en monnaie locale car sa banque centrale ne peut pas fournir de devises étrangères[2].

- **Risque Opérationnel :**

« Appelé aussi risque administratif, risque de procédure de traitement/comptabilisation, risque de qualité de service ou le risque « back-office ». Correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations qui peut entraîner des dédommagements auprès des clients, perte d'image et de temps de correction des anomalies »[3]. Le risque opérationnel est omniprésent dans la famille internationale et apparaît dans tous ses processus.

En citant à titre d'exemples selon différentes catégorie baloise de risque opérationnel :

- Fraude interne : déblocage de la provision avant l'échéance.

[1] H. Martini, D. Deprée, J. Klein-Cornede, **Crédit documentaire, Lettre de crédit stand-by, cautions et garanties** Guide pratique, p563.

[2] Martini. Hubert, Legrand. Ghislaine, **« Techniques du commerce international : Comment bien gérer vos opérations import/export »**, édition Gualino, 2002, P98.

[3] MADERS (Henri-Pierre) : Audit opérationnel dans les banques, Les éditions d'organisation, Paris, 1994, P 79-80.

- Fraude externe : Présentation des documents falsifiés.
- Clients, produits et pratiques commerciales : Divulgation d'une information confidentielle
- Exécution, livraison et gestion des processus : Non prise en compte de la réservation d'un nouveau titre dans le cas d'une modification pour prorogation ou augmentation du montant.
- Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes : Non mise à jour de l'échéancier de règlement et de l'état du recouvrement client.

Conclusion de Chapitre (02) :

A travers le développement de ce chapitre, nous avons pu cerner en premier l'importance des outils et méthodes d'identification, évaluation, appréciation et suivie du risque opérationnel proposé par le Comité Bâle sur ses saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel en vue d'avoir une démarche optimale de la gestion de ces risques .

Par la suite, nous avons essayé d'exposer à l'une des familles fondamentales dans l'activité bancaire qui est le commerce extérieur, ses opérations : domiciliation, modes et instruments des paiements, garanties international.

A la fin, nous soulignons l'apport d'analyse des processus du commerce international et ses risques inhérents pour une meilleure gestion d'environnement bancaire.

Toutes ces bases théoriques, acquises dans ce chapitre et celui qui le précède, sont nécessaires pour le traitement du troisième chapitre de notre travail de recherche (lié à notre étude de cas).

CHAPITRE 03

Démarche de la gestion des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieur du crédit populaire d'Algérie « CPA ».

Introduction du chapitre (03) :

Après avoir consacré la partie théorique dans les deux chapitres précédents de notre recherche, nous traiterons dans cette partie le cas pratique objet de notre étude.

Au premier temps à travers le premier chapitre, nous avons présenté d'une manière globale la notion de risque bancaire et ses aspects fondamentaux, dans un second temps nous avons essayé de se préoccuper seulement du risque opérationnel (définitions, sa genèse et ses typologies…etc.). Au final, nous avons abordé le cadre réglementaire de ce risque.

Ensuite le deuxième chapitre était attribué uniquement à relever les outils d'identification et les principes de gestion du risque opérationnel, puis on focalise sur les opérations du commerce extérieur et mettre au clair ses instruments et ses moyens de paiement…etc. finalement nous avons essayé d'analyser et expliquer les activités du commerce extérieur comme étant une famille importante au sein de la banque.

Afin de donner du poids et renforcer notre étude, nous avons traité dans ce chapitre, un cas pratique relatif à notre stage au sein de la Direction des Risques Opérationnels « D.R.O » de la banque Crédit Populaire Algérien « C.P.A », pour voir de près les concepts théoriques discutés ci-dessus et d'en faire le parallèle avec. En outre, notre finalité est la mise en place d'une démarche à suivre lors de la gestion des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieur. Pour enfin on peut déduire nos propre constations et recommandations qui va nous permettre de répondre à notre problématique.

Dans ce cas nous avons scindé ce chapitre en trois (03) sections :

- **Section 01** : Présentation de la structure d'accueil et la méthodologie de travail suivie.
- **Section 02** : La mise en place d'une cartographie des risques liés aux opérations du Commerce Extérieur.
- **Section 03** : Constatations, insuffisances et recommandation

Section 01 : Présentation de la structure d'accueil et la méthodologie de travail suivie.

1. Présentation de Crédit Populaire d'Algérie :

Le Crédit populaire d'Algérie « CPA » est un établissement financier crée en 1966 (par l'ordonnance N° 66-366 du 29 décembre 1966), constitué de 159 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation exerçant ses activités sur le territoire national. Son capital social est actuellement de 48 milliards de dinars.

Tableau N°01 : Fiche technique de la CPA.

القرض الشعبي الجزائري CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE	
Nom de la banque	Crédit populaire d'Algérie (CPA)
Statut juridique	Société par action « S.P.A» (Actionnaires : Etat algérien 100%)
Capital social	48 milliards DA
Directeur générale	Ali Kadri
Création	Créée le 13 mars 1966 par l'ordonnance n° 66/366 du 29 décembre 1966. Le 7 avril 1997 son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit.
Filiales Et Participations	• Entreprise de Services et Équipements de Sécurité (AMNAL) : 12, 50 % • Société de Développement de l'Industrie touristique (SODITAL) : 25,00% • Société Interbancaire de Formation (SIBF) : 11,11 % • Financière Algéro-Européenne de Participation (FINALEP) : 20,00 % • Société d'Automatisation, de Transactions interbancaire et monétique (SATIM) : 15,90 % • Caisse algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) : 10,00 % • Société d'Investissement hôtelier / Club des Pins (SIH) : 6,23 % • L'Algérienne du Papier (ALPAP) : 14,00 % • Société de Garantie du Crédit immobilier (SGCI) : 15,00 % • Société de Refinancement hypothécaire (SRH) : 14,33 % • Société d'Intermédiation en opération de Bourse (IOB/SOGEFIN) : 33,33 % • La Sétifienne de l'Investissement (Aéroport de Ain Arnat) (SEFIN) : 10,00 % • Société d'Investissement, d'Exploitation et de Gestion des Infrastructures (SIEGA) : 5,00% • Fonds de Caution mutuelle de Garantie Risques (FCMGRC) : 6,67%
Siège social	2, Boulevard Amirouche, Alger – Algérie
Réseau d'exploitation	15 D.R.E ont une autorité hiérarchique sur 159 agences qui sont répartis au territoire national.

Source : élaboré par nos même à partir du site de la CPA : https://www.cpa-bank.dz/

Le capital social de la banque, initialement fixé à 15 millions de dinars a évolué comme suit :

Tableau N°02 : Evolution du capital du CPA.

Année	Capital social
1966	15 millions
1983	800 millions
1992	5,6 milliards
1994	9,31 milliards
1996	13,6 milliards
2000	21,6 milliards
2004	25,3 milliards
2006	29,3 milliards
2010	48 milliards

Unité : Dinars Algérien (DA) Source : www.cpa-bank.dz

2. Les missions du Crédit Populaire d'Algérie

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le « C.P.A » traite les opérations de crédits et de banque. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toute entreprise, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions,… etc.

Aux termes de ses statuts, le CPA est une banque commerciale et universelle, elle a pour mission de promouvoir le développement du BTPH, des secteurs de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, de l'hôtellerie et du tourisme, des médias, de la PME/PMI et de l'artisanat.

3. Présentation de la direction des risques opérationnels « DRO » :

La mise en œuvre du règlement banque d'Algérie N°11-08 du 28 novembre 2011 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers a nécessité la création au sein du crédit populaire d'Algérie *« CPA »* une cellule Risques Opérationnels, rattachée hiérarchiquement a la division des risques et du contrôle permanent « D.R.C.P ».

Au fil du temps, avec l'évolution de ses activités rendant nécessaire sa réorganisation en direction central chargé du management des risques opérationnels

3.1. Missions de la « DRO » :

Elle est chargée de[1] :

- Procédez à l'identification et l'appréciation des risques opérationnels auxquels la Banque est confrontée.
- L'élaboration et la mise en place des dispositifs de contrôle visant à l'atténuation des risques encourus et veillant à leur correcte application.
- Améliorer la culture « risque » auprès l'ensemble d'effectif de la banque.
- L'apport, en relation avec les structures métiers concernées, à la mise en place des mesures correctrices et des plans d'actions afin de réduire les risques opérationnels et d'éviter la répétition des anomalies ou dysfonctionnements, constatés lors des contrôles permanents et la veille à leur suivi.
- Vise à développer des compétences techniques de la filière « Risque » et encourager les meilleures pratiques en matière de contrôle.

3.2. Fonctions de la « DRO » :

Elle est organisée en deux (2) fonctions :

- ***Surveillance Permanente des Opérations :***

Cette fonction réside principalement dans la mise en place des guides et des plans de contrôle permanent ainsi que la veille à leur bonne application.

[1] Documents internes de la banque « *CPA* ».

De plus, cette fonction gésir à assister l'ensemble des structures de la banque à l'identification des risques liés à leurs activités et la mise en place d'une organisation adéquate de leurs propres contrôles.

Enfin, cette fonction est également chargée de sensibiliser et de promouvoir le contrôle permanent du secteur par l'amélioration des contrôles et la formation du personnel.

- ***Evaluation et Suivi des Risques Opérationnels :***

Cette fonction est chargée de l'identification documentée des risques opérationnels notamment sur la base de la cartographie des risques opérationnels.

Aussi, elle consiste à former des responsables de structures à la culture des risques opérationnels et, le cas échéant, aux outils mis en place dans le processus d'appréciation des risques opérationnels.

Enfin, cette fonction est en charge de l'adaptation permanent des outils et rapports utilisés dans le reporting des événements de risques opérationnels, puis veille à la mise en place d'actions correctives lors de la collecte des événements opérationnels ou de la mise à jour des cartographies des risques.

3.3 Organisation de la « DRO » :

La direction des risques opérationnels « D.R.O » est subdivisée comme suit :

- **Département Surveillance Permanente des Opérations**, composé de quatre (04) secteurs :
  - Secteur Centre.
  - Secteur Est.
  - Secteur Ouest.
  - Secteur Structures Centrales.
- **Département Evaluation et Suivi des Risques Opérationnels**, composé de deux (02) Services :
  - Service Suivi des Incidents Opérationnels.
  - Service Veille Risques Opérationnels
- **Service Reportings**
- **Service Administratif**

4. La méthodologie de travail suivie et la démarche d'élaboration de la cartographie Des risques :

4.1 Le choix de l'approche :

Étant donné l'introduction générale, nous nous appuyons sur l'approche analytique comme approche précis à suivre dans notre démarche de la gestion des RO.

On résume la matérialisation de cette approche en quatre (04) phase :

- **Phase préparation :**

La phase de préparation est une étape préalable et indispensable dans notre travail d'où nous allons comprendre notre banque « CPA », Ses lignes de métiers et étudier le découpage de la ligne métier « commerce extérieur », ses domaines d'activités et ses processus.

- **Phase de réalisation :**

C'est la phase d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieure, tout en suivant la démarche qu'avons abordé dans le chapitre précédent :

1. L'identification et la classification des risques opérationnels.
2. L'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels bruts identifiés.
3. L'identification et l'appréciation des dispositifs de maitrise de risques (DMR).
4. L'évaluation et la hiérarchisation des risques nets.
5. La conception de la cartographie des risques.

- **Phase de consolidations et d'analyse :**

Afin d'arriver à une synthèse des résultats renforcer par des données plus compréhensibles comme des ratios ou des graphes, il est nécessaire de consolider les évaluations effectué en processus qui seront de différentes classifications. Cette étape permet, ainsi de faciliter la conception et la mise en place d'un plan d'action (recommandations) plus efficace dans l'étape suivante.

- **Phase de constatations et recommandations :**

A ce présent étape nous serons guidés à faire des observations et des conclusions basée sur l'analyse menée déjà, puis nous allons essayer de présenter des solutions complémentaires et des recommandations correctives et des plans d'actions destinée à permettre une meilleur gestion et maitrise des risques opérationnels au niveau de la banque , et là on répondre à notre problématique qui évoqué lors de l'introduction générale .

4.2. Collecte et analyse des données :

L'étape qui sous-tend l'identification et l'évaluation des risques opérationnels, est la collecte des données pertinentes, Par conséquent, nous avons fait recours à des questionnaires et entretiens, ainsi que l'analyse documentaire qui a été inspiré également par des documents interne de la banque. Ces documents permettent dans certains cas de renforcer les informations obtenues à partir des questionnaires.

4.3. Echelles de cotation :

Nous utiliserons les tableaux suivant lors de notre évaluation des risques :

4.3.1. Fréquence d'occurrence :

Tableau N°03 : Echelle de cotation de la fréquence d'occurrence.

Fréquence	Note	Valeur temps
Très fréquent	4	Événement pouvant se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois).
Assez fréquent	3	Événement risquant de se produire plusieurs fois par an.
Assez rare	2	Événement pouvant se produire une fois tous les 1 à 2 ans
Très rare	1	Événement risquant de se produire dans des cas exceptionnels (moins d'une fois tous les 5 ans)

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

4.3.2. Impact unitaire :

Tableau N°04 : Echelle de cotation de l'impact unitaire.

Pertes financières	Note	Intervalles de pertes (DA)
Critique	4	15 000 000 < perte financière
Fort	3	5 000 000 < perte financière < 15 000 000
Moyen	2	3 000 000 < perte financière < 5 000 000
Faible	1	0 < perte financière < 3 000 000

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

4.3.3 Risque brut :

Risque brut = Fréquence x Impact

Tableau N°05 : Echelle de cotation du risque brut.

Impact	**Cotation du risque brut**			
4_Critique	**3**_Fort	**3**_Fort	**4**_Critique	**4**_Critique
3_Fort	**2**_Moyen	**2**_Moyen	**3**_Fort	**3**_Fort
2_Moyen	**1**_Faible	**2**_Moyen	**2**_Moyen	**3**_Fort
1_Faible	**1**_Faible	**1**_Faible	**2**_Moyen	**2**_Moyen
	1_Très rare	**2**_Assez rare	**3**_Assez fréquent	**4**_Très fréquent
	Fréquence			

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

4.3.4. Efficacité du dispositif de maitrise des risques DMR :

Tableau N°06 : Echelle de cotation du DMR

Taux de maitrise	**Note**	**Caractéristiques**
[0% : 30%]	**1**	Le dispositif de maîtrise des risques (DMR) est inexistant/totalement défaillant.
]30% : 50%]	**2**	Dispositif de maitrise formalisé mais pas ou peu mis en œuvre.
]50% : 70%]	**3**	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque.
]70% :95%]	**4**	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et avec application régulière.

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

4.3.5. Risque Net :

Risque résiduel = Risque brut - DMR

Tableau N°07 : Echelle de cotation du risque net.

Impact	**Cotation du risque net**			
4_Critique	**3**_Fort	**3**_Fort	**3**_Fort	**4**_Critique
3_Fort	**2**_Moyen	**2**_Moyen	**3**_Fort	**3**_Fort
2_Moyen	**1**_Faible	**1**_Faible	**2**_Moyen	**2**_Moyen
1_Faible	**1**_Faible	**1**_Faible	**1**_Faible	**1**_Faible
	] 70% :95%]	**]50% : 70%]**	**] 30% : 50%]**	**[0% : 30%]**
	Efficacité du DMR existant.			

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque.

Section 02 : La mise en place d'une cartographie des risques liés aux opérations du commerce extérieur.

La finalité de cette présente section sera la mise en place d'une cartographie thématique liée à la famille *« Commerce Extérieur »,* sur la base de la méthodologie présenté précédemment, et les éléments théorique de base présentée dans les deux premiers chapitres.

Avant tout, on est astreint de présenter les différentes lignes de métier "familles" de la banque, puis se concentrer sur la ligne métier *« Commerce Extérieur »,* ou on traitera ses différents processus.

1. Identification des lignes métiers et des processus de la famille « *Commerce Extérieur* » de la banque :

La banque CPA propose huit (08) familles « lignes métiers » à savoir :

- Opérations front et back office ;
- Commerce Extérieur ;
- Engagement ;
- Finance et comptabilité ;
- Contrôle périodique ;
- Contrôle permanent ;
- Administration et moyens ;
- Système d'informations.

En outre chaque ligne de métier « famille » se subdivise en un ensemble des domaines, par la suite chacun de ces domaines à son tour est découpé à des processus, où ces derniers sont considérés comme une séquence des taches.

- **Domaines de la famille « *Commerce Extérieur* » :** On choisit trois(03) domaines à traiter :
  - Domiciliation, suivi, apurement et déclaration ;
  - Opération de financement du Commerce Extérieur ;
  - Gestion des garanties internationales.
- **Processus des domaines *« Commerce Extérieur » :***

- **Domaine «** *Domiciliation, suivi, apurement et déclaration* **» :** Ce domaine regroupe les processus suivant :
  - Domiciliation des importations.
  - Domiciliation des exportations.
  - Apurement des dossiers d'importations.
  - Apurement des dossiers d'exportations.
- **Domaine «** *Opérations de financement du Commerce Extérieur » :* Ce domaine regroupe les processus suivant :
  - Transfert libre.
  - Ouverture REMDOC import.
  - Règlement REMDOC import.
  - Ouverture REMDOC export.
  - Règlement REMDOC export.
  - Ouverture CREDOC import.
  - Règlement CREDOC import.
  - Traitement CREDOC export.
- **Domaine «** *Gestion des garanties internationales » :* Ce domaine regroupe les processus suivant :
  - Garanties internationales à l'import.
  - Garanties internationales à l'export.

2. Identification et classification par domaine des Risques Opérationnels :

2.1 Domaine « *Domiciliation, suivi, apurement et déclaration* » :

Tableau N°08 : Identification des risques du domaine « Domiciliation, suivi, apurement et déclaration »

Processus	Evènement de risque	Code risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie Baloise)	Code Catégorie	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie Baloise)
Domiciliation des importations.	Falsification des Documents, faux et usage de faux_ (facture pro-forma /contrat commercial / engagement d'importation / registre de commerce, états financiers)	**R05.1**	Fraude externe	**R05**	Vol et fraude (externe)
	Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation, produits prohibés…	**R04.1**	Exécution, Livraison et gestion des processus	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Retard de transmission au réseau (agences) la liste établie par la Banque d'Algérie des opérateurs interdits pour effectuer les opérations COMEX et/ou Produits non autorisés …	**R04.2**	Exécution, Livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Erreur dans la saisie des informations.	**R04.3**	Exécution, Livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Dysfonctionnement dans le système informatique DELTA.	**R03.1**	Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes.	**R03**	Système.
	Mauvaise détermination de la capacité financière du client/ Non constitution de la provision exigée par le régulateur.	**R04.4**	Exécution, Livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.

Domiciliation des exportations	Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation, produits prohibés.	**R04.5**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Erreurs de la saisie des informations.	**R04.6**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- non-respect des incoterms -rapatriement dépassent les délais réglementaires (360 jours "à compter de la date d'expédition ou réalisation ")	**R04.7**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	**R01.1**	Clients produit et pratiques commerciales	**R01**	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire

Source : élaboré par nos soins.

Apurement des dossiers d'importation	Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires – Non déclarations/ou déclarations tardif à la BA des dossiers non apurés.	**R04.8**	Exécution, livraison et gestion de processus**.**	**R04**	Surveillance et notification financière.
	Manque de documents nécessaires à l'apurement.	**R04.9**	Exécution, livraison et gestion de processus**.**	**R04**	Admission et documentation clientèle.
Apurement des dossiers d'exportation.	Apurement avec des faux documents.	**R05.2**	Fraude externe.	**R05**	Vol et fraude (Fraude externe)
	Discordance entre le montant de règlement et le montant d'apurement.	**R04.10**	Exécution, livraison et gestion de processus**.**	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions

Source : élaboré par nos soins.

2.2 Domaine « *Opérations de financement du Commerce Extérieur » :*

Tableau N°09 : Identification des risques du domaine « Opérations de financement du Commerce Extérieur »

Processus	Evènement de risque	Code risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie Baloise)	Code catégorie	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie Baloise)
Transfert libre	Défaillance dans le Traitement/ contrôle de l'opération (identité et signature de donneur d'ordre/ montant en devise / nom du bénéficiaire, adresse et domiciliation bancaire)	**R04.11**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données – erreurs de saisie de la date valeur/ cour de change – erreur de sens de comptabilisation.	**R04.12**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Mauvaise vérification du D10.	**R04.13**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données – erreurs de saisie de montant de devise mentionné dans l'ordre de virement.	**R04.14**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.

	Défaillance dans le Traitement/ contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents – non concordance des montants dans le dossier du transfert.	**R04.15**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Dossier du transfert libre mal scanné / données illisibles éditées à partir du NUMEX (scanner utilisé par le réseau CPA pour transmettre les pièces justificatives à la Direction des Opérations Extérieures).	**R02.1**	Dommage occasionné aux actifs physique	**R02**	Catastrophes et autres sinistres.
	Signature du dossier de transfert par des personnes non habilités.	**R06.1**	Fraude interne.	**R06**	Vol et fraude (interne)
	Non-respect de la réglementation des changes - Transferts dépassant les délais réglementaires (360 jours "date dédouanement ou date de facturation").	**R01.2**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Pratique commerciales /de place incorrect.

Ouverture REMDOC import.	Erreurs dans la saisie du REMDOC.	**R04.16**	Exécution, livraison et gestion des processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Défaillance dans le traitement/ contrôle de l'opération -discordance entre les documents reçus et l'ordre d'encaissement - Absence de mentions obligatoires; non-respect des incoterms ; surcharge ou ratures ….	**R04.17**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Non-respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur (articles de la brochure 522 CCI[1] ; contrôle des changes…)	**R01.3**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Pratique commerciales /de place incorrect
	Absence de relance régulière aux clients.	**R04.18**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
Règlement REMDOC import.	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- non-conformité du dossier du règlement - Traitement tardif du règlement de la remise documentaire occasionnant un risque de change supporté par la Banque.	**R04.19**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivie des transactions.
	Erreur de saisie de la PREG provision retenue en garantie sur système.	**R04.20**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.

[1] Règles et Usances relatives aux Encaissements documentaires de la CCI, Brochure N° 522 disponible en version PDF sur : https://mabanquedz229557228.files.wordpress.com/2019/08/rue-522.pdf (consulté le 23/05/2023 à 19:21h).

	Constitution irrégulière de PREG postérieure à la levée des documents.	**R06.2**	Fraude interne.	**R06**	Vol et Fraude (Fraude interne)
Ouverture REMDOC export.	Erreurs dans la saisie, le suivie ou le chargement des données – Montant, devise, banque étranger.	**R04.21**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération-Non-conformité des documents remis par le client- discordance des documents remis par le client avec le dossier de domiciliation.	**R04.22**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
Règlement REMDOC export.	Défaillance dans le traitement/le contrôle – mauvaise vérification du dossier de règlement sur le système d'informations de la Banque DELTA V7 et non-conformité de la formule 104.	**R04.23**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Défaillance dans le contrôle comptable des échéanciers de remboursements et conditions du crédit octroyé au client / erreur dans le calcul des intérêts/ non contrôle du compte du client.	**R04.24**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.

Ouverture CREDOC import.	Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération -Ouverture d'un CDI par une personne non habilitée- Non-conformité de montant de devise demandé à la facture ou contrat domiciliée.	**R04.25**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Erreurs dans la saisie.	**R04.26**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur – Non-respect des incoterms, produits non autorisés…	**R01.4**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Pratiques commerciales/Places incorrectes
	Divulgation d'informations confidentielles (soit bancaire ou clientèle)	**R01.5**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Conformité diffusion d'informations et devoir fiduciaire.
	Non blocage de la provision sur un compte (PREG)	**R06.3**	Fraude interne.	**R06**	Vol et fraude (interne)
	Panne / dysfonctionnement du système informatique.	**R03.2**	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	**R03**	Systèmes.
	Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	**R06.4**	Fraude interne.	**R06**	Vol et fraude (interne)
	Indisponibilité d'accès à la plateforme Swift.	**R03.3**	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	**R03**	Systèmes.
	Non-respect des exigences Swift en matière de séparation de taches (Saisie, vérification et validation)	**R04.27**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Utilisation code Swift Par autre personne.	**R06.5**	Fraude interne.	**R06**	Vol et Fraude (Fraude interne)

Réalisation et règlement CREDOC import.	Présentation de faux documents / contrefaçon des documents.	**R05.3**	Fraude externe.	**R05**	Vol et fraude (Fraude externe)
	Non-respect de délais ou d'obligations - Non-respect du délai de vérification des documents, délai de règlement, délai d'envoi des réserves à la banque du correspondant étranger	**R04.28**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Non-respect des obligations contractuelles-règlement d'un CDI contre des documents non conformes aux modalités initiaux.	**R01.6**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire.
	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change.	**R04.29**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des Transactions.
Traitement CREDOC à l'export.	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, banque étrangère …)	**R04.30**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération – Non-respect des modalités d'ouverture cités dans le Swift transmis par la banque correspondante lors de la saisie d'ouverture de CDE .	**R04.31**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents d'expéditions par rapport aux modalités de la lettre d'ouverture CDE.	**R04.32**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.

	Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non prise en charge des nouveaux termes de modifications ou d'annulation.	**R04.33**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Mauvaise vérification du Swift de règlements (information sur bénéficiaire, montant, correspondants…)	**R04.34**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Non-respect des délais réglementaires de rapatriement de 180 jours.	**R01.7**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Pratiques commerciales/Places incorrectes.
	Défaillance dans le traitement /contrôle d'opération de rapatriement (date d'expédition, date de domiciliation).	**R04.35**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.

Source : élaboré par nos soins.

2.3 Domaine « *Gestion des garanties internationales* **» :**

Tableau N°10 : Identification des risques du domaine « Gestion des garanties internationales ».

Processus	**Evènement de risque**	**Code risque**	**Catégorie de risque niveau 1 (Typologie Baloise)**	**Code catégorie**	**Catégorie de risque niveau 2 (Typologie Baloise)**
Garanties internationales à l'import.	Non-respect des règles de formes ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés- Non-conformité de l'acte de contre garantie aux modèles réglementaires de la MF.	**R01.8**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire.
	Défaillance dans le traitement /contrôle de l'opération-Délais d'exécution important	**R04.36**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.

	Non-respect de la réglementation des changes / acte de garantie non conforme / non validité de la garantie ou contre garantie.	**R01.9**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Pratiques commerciales/de places incorrectes**.**
	Risque de non réclamation par la banque des commissions par le correspondant / non-règlement des commissions par le correspondant étranger**.**	**R04.37**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
Garanties internationales à l'export.	Défaillance dans le traitement /contrôle de l'opération- Délais de traitement important.	**R04.39**	Exécution, livraison et gestion de processus.	**R04**	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Non-respect des règles de formes ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés- abus du texte de la contre garantie contre le concours de l'DAJC (Direction des affaires juridiques et du contentieux)	**R01.9**	Clients, produits et pratiques commerciales.	**R01**	Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire.

Source : élaboré par nos soins.

3. Cotation du risque brut :

Tableau N°11 : Evaluation des Risques Opérationnels bruts.

Evènement de risque	**Code risque**	**Fréquence d'occurrence.**		**Impact unitaire**		**Cotation Risque Brut**
		Fréquences	Cote	Pertes	Cote	
Falsification des Documents, faux et usage de faux_ (facture pro-forma /contrat commercial / engagement d'importation / registre de commerce, états financiers)	**R05.1**	Assez rare	**2**	Critique	**4**	**Fort 3**
Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur-Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation, produits prohibés…	**R04.1**	Assez rare	**2**	Fort	**3**	**Moyen 2**
Retard de transmission au réseau (agences) la liste établie par la Banque d'Algérie des opérateurs interdits pour effectuer les opérations COMEX et/ou Produits non autorisés …	**R04.2**	Assez rare	**2**	Fort	**3**	**Moyen 2**
Erreur dans la saisie des informations.	**R04.3**	Assez fréquent	**3**	Moyen	**2**	**Moyen 2**
Dysfonctionnement dans le système informatique	**R03.1**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**

DELTA.						
Mauvaise détermination de la capacité financière du client/ Non constitution de la provision exigée par le régulateur.	**R04.4**	Assez fréquent	**3**	Critique	**4**	**Critique 4**
Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation, produits prohibés.	**R04.5**	Assez rare	**2**	Fort	**3**	**Moyen 2**
Erreurs de la saisie des informations.	**R04.6**	Assez rare	**2**	Faible	1	**Faible 1**
Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- non-respect des incoterms - rapatriement dépassent les délais réglementaires (360 jours "à compter de la date d'expédition ou réalisation ")	**R04.7**	Assez rare	**2**	critique	4	**Fort 3**
Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	**R01.1**	Assez rare	**2**	Moyen	**2**	**Moyen 2**

Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires – Non déclarations/ou déclarations tardif à la BA des dossiers non apurés.	**R04.8**	Assez fréquent	**3**	Moyen	**2**	**Moyen 2**
Manque de documents nécessaires à l'apurement.	**R04.9**	Assez fréquent	**3**	Moyen	**2**	**Moyen 2**
Apurement avec des faux documents.	**R05.2**	Assez rare	**2**	Fort	**3**	**Moyen 2**
Discordance entre le montant de règlement et le montant d'apurement.	**R04.10**	Assez rare	**2**	Moyen	**2**	**Moyen 2**
Défaillance dans le Traitement/ contrôle de l'opération (identité et signature de donneur d'ordre/ montant en devise / nom du bénéficiaire, adresse et domiciliation bancaire)	**R04.11**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données – erreurs de saisie de la date valeur/ cour de change – erreur de sens de comptabilisation.	**R04.12**	Assez rare	**2**	critique	**4**	**Fort 3**
Mauvaise vérification du D10.	**R04.13**	Assez fréquent	**3**	critique	**4**	**Critique 4**

Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données – erreurs de saisie de montant de devise mentionné dans l'ordre de virement.	**R04.14**	Assez fréquent	**3**	Critique	**4**	**Critique 4**
Défaillance dans le Traitement/ contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents – non concordance des montants dans le dossier du transfert.	**R04.15**	Très rare	**1**	Critique	**4**	**Fort 3**
Dossier du transfert libre mal scanné / données illisibles éditées à partir du NUMEX (scanner utilisé par le réseau CPA pour transmettre les pièces justificatives à la Direction des Opérations Extérieures).	**R02.1**	Très fréquent	**4**	Fort	**3**	**Fort 3**
Signature du dossier de transfert par des personnes non habilités.	**R06.1**	Très rare	**1**	Critique	**4**	**Fort 3**
Non-respect de la réglementation des changes - Transferts dépassant les délais réglementaires (360 jours "date dédouanement ou date de facturation").	**R01.2**	Assez rare	**2**	Fort	**3**	**Moyen 2**

Erreurs dans la saisie du REMDOC.	**R04.16**	Assez fréquent	**3**	faible	**1**	**Moyen 2**
Défaillance dans le traitement/ contrôle de l'opération -discordance entre les documents reçus et l'ordre d'encaissement - Absence de mentions obligatoires ; non-respect des incoterms ; surcharge ou ratures ….	**R04.17**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Non-respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur (articles de la brochure 522 CCI[1] ; contrôle des changes…)	**R01.3**	Assez rare	**2**	Moyen	**2**	**Moyen 2**
Absence de relance régulière aux clients.	**R04.18**	très rare	**1**	Faible	**1**	**Faible 1**
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- non-conformité du dossier du règlement - Traitement tardif du règlement de la remise documentaire occasionnant un risque de change supporté par la Banque.	**R04.19**	Assez rare	**2**	Critique	**4**	**Fort 3**

[1] Règles et Usances relatives aux Encaissements documentaires de la CCI, Brochure N° 522 disponible en version PDF sur : https://mabanquedz229557228.files.wordpress.com/2019/08/rue-522.pdf (consulté le 23/05/2023 à 19:21h).

Erreur de saisie de la PREG provision retenue en garantie sur système.	**R04.20**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Constitution irrégulière de PREG postérieure à la levée des documents.	**R06.2**	Assez fréquent	**3**	Critique	**4**	**Critique 4**
Erreurs dans la saisie, le suivie ou le chargement des données – Montant, devise, banque étranger.	**R04.21**	Assez rare	**2**	Faible	**1**	**Faible 1**
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération-Non-conformité des documents remis par le client-discordance des documents remis par le client avec le dossier de domiciliation.	**R04.22**	Assez rare	**2**	Moyen	**2**	**Moyen 2**
Défaillance dans le traitement/le contrôle – mauvaise vérification du dossier de règlement sur le système d'informations de la Banque DELTA V7 et non-conformité de la formule 104.	**R04.23**	Très fréquent	**4**	Fort	**3**	**Fort 3**
Défaillance dans le contrôle comptable des échéanciers de remboursements et conditions du crédit octroyé au client / erreur	**R04.24**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**

dans le calcul des intérêts/ non contrôle du compte du client.						
Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération -Ouverture d'un CDI par une personne non habilitée- Non-conformité de montant de devise demandé à la facture ou contrat domiciliée.	**R04.25**	Très fréquent	**4**	Fort	**3**	**Fort 3**
Erreurs dans la saisie.	**R04.26**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur – Non-respect des incoterms, produits non autorisés…	**R01.4**	Assez rare	**2**	Fort	**3**	**Moyen 2**
Divulgation d'informations confidentielles (soit bancaire ou clientèle)	**R01.5**	Assez rare	**2**	Moyen	**2**	**Moyen 2**
Non blocage de la provision sur un compte (PREG)	**R06.3**	Très rare	**1**	Critique	**4**	**Fort 3**
Panne / dysfonctionnement du système informatique.	**R03.2**	Assez fréquent	**3**	Faible	**1**	**Moyen 2**
Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	**R06.4**	Très rare	**1**	Critique	**4**	**Fort 3**

Indisponibilité d'accès à la plateforme Swift.	**R03.3**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort**
Non-respect des exigences Swift en matière de séparation de taches (Saisie, vérification et validation)	**R04.27**	Assez fréquent	**3**	Critique	**4**	**Critique 4**
Utilisation code Swift Par autre personne.	**R06.5**	Très rare	**1**	Critique	**4**	**Fort 3**
Présentation de faux documents / contrefaçon des documents.	**R05.3**	Très rare	**2**	Critique	**4**	**Fort 3**
Non-respect de délais ou d'obligations - Non-respect du délai de vérification des documents, délai de règlement, délai d'envoi des réserves à la banque du correspondant étranger	**R04.28**	Assez fréquent	**3**	Faible		**Moyen 2**
Non-respect des obligations contractuelles-règlement d'un CDI contre des documents non conformes aux modalités initiaux.	**R01.6**	Assez fréquent	**3**	Critique	**4**	**Critique 4**
Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change.	**R04.29**	Assez rare	**3**	Critique	**4**	**Fort 3**
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, banque étrangère …)	**R04.30**	Assez fréquent	**2**	Faible	**1**	**Moyen 2**

Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération – Non-respect des modalités d'ouverture cités dans le Swift transmis par la banque correspondante lors de la saisie d'ouverture de CDE	**R04.31**	Assez rare	**2**	Faible	**1**	**Faible 1**
Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents d'expéditions par rapport aux modalités de la lettre d'ouverture CDE.	**R04.32**	Assez rare	**2**	Moyen	**2**	**Moyen 2**
Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non prise en charge des nouveaux termes de modifications ou d'annulation.	**R04.33**	Assez fréquent	**3**	Faible	**1**	**Moyen 2**
Mauvaise vérification du Swift de règlements (information sur bénéficiaire, montant, correspondants…)	**R04.34**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Non-respect des délais réglementaires de rapatriement de 180 jours.	**R01.7**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Défaillance dans le traitement /contrôle d'opération de rapatriement (date d'expédition, date de domiciliation).	**R04.35**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**

Non-respect des règles de formes ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés- Non-conformité de l'acte de contre garantie aux modèles réglementaires de la MF.	**R01.8**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Défaillance dans le traitement /contrôle de l'opération-Délais d'exécution important	**R04.36**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Non-respect de la réglementation des changes / acte de garantie non conforme / non validité de la garantie ou contre garantie.	**R01.9**	Assez fréquent	**3**	Fort	**3**	**Fort 3**
Risque de non réclamation par la banque des commissions par le correspondant / non-règlement des commissions par le correspondant étranger**.**	**R04.37**	Très rare	**2**	Fort	**3**	**Moyen 2**
Défaillance dans le traitement /contrôle de l'opération- Délais de traitement important.	**R04.38**	Assez rare	**2**	Fort	**3**	**Moyen 2**
Non-respect des règles de formes ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés- abus du texte de la contre garantie contre le concours de l'DAJC (Direction des affaires juridiques et du contentieux)	**R01.10**	Assez rare	**2**	Critique	**4**	**Fort 3**

Source : élaboré par nos soins.

3.1 Hiérarchisation des risques selon la fréquence :

Tableau N°12 : Hiérarchisation des risques selon la fréquence.

Fréquence	Risques
Très fréquent	R02.1 / R04.23 /R04.25
Assez fréquent	R04.3 / R03.1 / R04.4 /R04.8/ R04.9 /R04.11/ R04.13/R04.14/ R04.16/ R04.20/ R06.2/ R04.28/ R04.27/ R04.26/ R03.2/ R03.3/ R01.6/ R04.30/ R04.33/ R04.34 /R01.7/ R04.35/ R01.8/ R04.36/ R01.9.
Assez rare	R05.1/ R04.1/ R04.2/ R04.5/ R04.6/ R04.7/ R01.1/ R05.2/ R04.10/ R04.12/ R01.2/ R04.17/ R01.3/ R04.19/ R04.21/ R01.5/ R04.29/ R04.31/ R04.32/ R04.22/ R04.24/ R01.4/ R04.38/ R01.10.
Très rare	R04.15/ R06.1/ R04.18/ R06.3/ R06.4/ R06.5/ R05.3/ R04.37

Source : élaboré par nos soins.

3.2 Hiérarchisation des risques selon l'impact :

Tableau N°13 : Hiérarchisation des risques selon l'impact.

Impact	Risques
Critique	R05.1/ R04.4/ R04.7/ R04.12/ R04.13/ R04.14/ R04.15/ R06.1/ R04.19/ R06.2/ R06.3/ R01.6/ R04.29/ R05.3/ R06.5/ R04.27/ R06.4/ R01.10
Fort	R04.1/ R04.2/ R03.1/ R04.5/ R05.2/ R04.23/ R04.11/ R02.1/R01.2 / R04.17/ R04.20/ R04.24/ R04.34/ R03.3/ R01.4/ R04.26/ R04.25/ R01.7/ R04.35/ R01.8/ R04.36/ R01.9/ R04.37/ R04.38
Moyen	R04.3/ R01.1/ R04.8/ R04.9/ R04.10/ R01.3/ R04.22/ R01.5/ R04.32
Faible	R04.6/ R04.16/ R04.18/ R04.21/ R03.2/ R04.28/ R04.30/ R04.31/ R04.33

Source : élaboré par nos soins.

3.3 Hiérarchisation des risques selon le Risque brut :

Tableau N°14 : Hiérarchisation des risques selon le Risque brut.

Faible	Moyen	Fort	Critique
R04.6 / R04.18/ R04.21/ R04.31/	R04.1/ R04.2 / R04.3 / R04.5 / R01.1 / R04.8 / R04.9 / R05.2 / R04.10 / R01.2 / R04.16 / R01.3 / R04.22/ R01.4 /R01.5 / R03.2 / R04.28 / R04.30 / R04.32 / R04.33 /R04.37/ R04.38	R05.1 / R03.1 / R04.7 / R04.11 /R04.12 / R04.15 / R02.1 / R06.1 / R04.17 / R04.19 / R04.20 / R04.23 / R04.24 / R04.25/ R04.26/ R06.3 / R06.4 / R03.3 /R06.5 / R05.3 / R04.29/ R04.34/ R01.7/ R04.35/ R01.8/ R04.36/ R01.9/ R01.10	R04.4 / R04.13/ R04.14 / R06.2/ R04.27/ R01.6

Source : élaboré par nos soins.

4 .Evaluation du dispositif de maitrise des risques (DMR) :

Tableau N°15 : Evaluation du dispositif de maitrise des risques (DMR).

Evènement de risque	Code risque	Efficacité du DMR existant	Cotation du DMR existant
Falsification des Documents, faux et usage de faux_ (facture pro-forma /contrat commercial / engagement d'importation / registre de commerce, états financiers)	**R05.1**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation, produits prohibés…	**R04.1**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Retard de transmission au réseau (agences) la liste établie par la Banque d'Algérie des opérateurs interdits pour effectuer les	**R04.2**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2

opérations COMEX et/ou Produits non autorisés …			
Erreur dans la saisie des informations.	**R04.3**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Dysfonctionnement dans le système informatique DELTA.	**R03.1**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Mauvaise détermination de la capacité financière du client/ Non constitution de la provision exigée par le régulateur.	**R04.4**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant **2**
Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur-Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation, produits prohibés.	**R04.5**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Erreurs de la saisie des informations.	**R04.6**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur-non-respect des incoterms -rapatriement dépassent les délais réglementaires (360 jours "à compter de la date d'expédition ou réalisation ")	**R04.7**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2
Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	**R01.1**	**] 50%:70]**	Adéquat 3
Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires – Non déclarations/ou déclarations tardif à la BA des dossiers non apurés.	**R04.8**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2
Manque de documents nécessaires à l'apurement.	**R04.9**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2

Apurement avec des faux documents.	**R05.2**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Discordance entre le montant de règlement et le montant d'apurement.	**R04.10**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Défaillance dans le Traitement/ contrôle de l'opération (identité et signature de donneur d'ordre/ montant en devise / nom du bénéficiaire, adresse et domiciliation bancaire)	**R04.11**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données – erreurs de saisie de la date valeur/ cour de change – erreur de sens de comptabilisation.	**R04.12**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Mauvaise vérification du D10.	**R04.13**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données – erreurs de saisie de montant de devise mentionné dans l'ordre de virement.	**R04.14**	**] 50%:70]**	Adéquat 3
Défaillance dans le Traitement/ contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents – non concordance des montants dans le dossier du transfert.	**R04.15**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2
Dossier du transfert libre mal scanné / données illisibles éditées à partir du NUMEX (scanner utilisé par le réseau CPA pour transmettre les pièces justificatives à la Direction des Opérations Extérieures).	**R02.1**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Signature du dossier de transfert par des personnes non habilités.	**R06.1**	**] 70%: 95%]**	Bon 4

Non-respect de la réglementation des changes - Transferts dépassant les délais réglementaires (360 jours "date dédouanement ou date de facturation").	**R01.2**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Erreurs dans la saisie du REMDOC.	**R04.16**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Défaillance dans le traitement/ contrôle de l'opération -discordance entre les documents reçus et l'ordre d'encaissement - Absence de mentions obligatoires; non-respect des incoterms ; surcharge ou ratures ….	**R04.17**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Non-respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur (articles de la brochure 522 CCI[1] ; contrôle des changes…)	**R01.3**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Absence de relance régulière aux clients.	**R04.18**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- non-conformité du dossier du règlement - Traitement tardif du règlement de la remise documentaire occasionnant un risque de change supporté par la Banque.	**R04.19**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Erreur de saisie de la PREG provision retenue en garantie sur système.	**R04.20**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2
Constitution irrégulière de PREG postérieure à la levée des documents.	**R06.2**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Erreurs dans la saisie, le suivie ou le chargement des données – Montant,	**R04.21**	**] 70%: 95%]**	Bon 4

[1] Règles et Usances relatives aux Encaissements documentaires de la CCI, Brochure N° 522 disponible en version PDF sur : https://mabanquedz229557228.files.wordpress.com/2019/08/rue-522.pdf (consulté le 23/05/2023 à 19:21h).

devise, banque étranger.			
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération-Non-conformité des documents remis par le client- discordance des documents remis par le client avec le dossier de domiciliation.	**R04.22**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Défaillance dans le traitement/le contrôle – mauvaise vérification du dossier de règlement sur le système d'informations de la Banque DELTA V7 et non-conformité de la formule 104.	**R04.23**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Défaillance dans le contrôle comptable des échéanciers de remboursements et conditions du crédit octroyé au client / erreur dans le calcul des intérêts/ non contrôle du compte du client.	**R04.24**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération -Ouverture d'un CDI par une personne non habilitée- Non-conformité de montant de devise demandé à la facture ou contrat domiciliée.	**R04.25**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Erreurs dans la saisie.	**R04.26**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur – Non-respect des incoterms, produits non autorisés…	**R01.4**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Divulgation d'informations confidentielles (soit bancaire ou clientèle)	**R01.5**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Non blocage de la provision sur un compte (PREG)	**R06.3**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2

Panne / dysfonctionnement du système informatique.	**R03.2**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	**R06.4**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2
Indisponibilité d'accès à la plateforme Swift.	**R03.3**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Non-respect des exigences Swift en matière de séparation de taches (Saisie, vérification et validation)	**R04.27**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2
Utilisation code Swift Par autre personne.	**R06.5**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Présentation de faux documents / contrefaçon des documents.	**R05.3**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Non-respect de délais ou d'obligations - Non-respect du délai de vérification des documents, délai de règlement, délai d'envoi des réserves à la banque du correspondant étranger	**R04.28**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Non-respect des obligations contractuelles- règlement d'un CDI contre des documents non conformes aux modalités initiaux.	**R01.6**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change.	**R04.29**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, banque étrangère …)	**R04.30**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération – Non-respect des modalités d'ouverture cités dans le Swift transmis par la banque correspondante lors de la saisie d'ouverture de CDE .	**R04.31**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3

Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents d'expéditions par rapport aux modalités de la lettre d'ouverture CDE.	**R04.32**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non prise en charge des nouveaux termes de modifications ou d'annulation.	**R04.33**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Mauvaise vérification du Swift de règlements (information sur bénéficiaire, montant, correspondants…)	**R04.34**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Non-respect des délais réglementaires de rapatriement de 180 jours.	**R01.7**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3
Défaillance dans le traitement /contrôle d'opération de rapatriement (date d'expédition, date de domiciliation).	**R04.35**	**] 30%:50%]**	Non satisfaisant 2
Non-respect des règles de formes ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés- Non-conformité de l'acte de contre garantie aux modèles réglementaires de la MF.	**R01.8**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Défaillance dans le traitement /contrôle de l'opération-Délais d'exécution important	**R04.36**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Non-respect de la réglementation des changes / acte de garantie non conforme / non validité de la garantie ou contre garantie.	**R01.9**	**] 70%: 95%]**	Bon 4
Risque de non réclamation par la banque des commissions par le correspondant / non-règlement des commissions par le correspondant étranger**.**	**R04.37**	**] 50%:70%]**	Adéquat 3

Défaillance dans le traitement /contrôle de l'opération- Délais de traitement important.	**R04.38**	**[0% :30%]**	Pauvre 1
Non-respect des règles de formes ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés- abus du texte de la contre garantie contre le concours de l'DAJC (Direction des affaires juridiques et du contentieux)	**R01.10**	**] 70%: 95%]**	Bon 4

Source : élaboré par nos soins

4.1 Hiérarchisation des risques selon l'efficacité du DMR

Tableau N°16 : Hiérarchisation des risques selon le DMR

DMR	Risques
[0% : 30%]	R05.1 / R03.1 /R05.2 / R04.13 /R06.2 /R01.5 /R03.2 /R03.3 /R06.5 /R05.3 /R04.36 / R04.38
] 30% : 50%]	R04.2 / R04.4 /R04.7 / R04.8 /R04.9 /R04.15 /R04.18 /R04.20 /R06.3 /R06.4 /R04.27 / R04.35
] 50% : 70%]	R04.1 / R04.5 / R01.1 / R04.14 / R01.2 / R04.17 / R04.10/ R04.11 / R02.1 /R04.19 /R04.23 /R04.24 /R04.25 / R04.28 / R04.29 / R04.31 / R04.32 / R01.7 / R04.37
] 70% :95%]	R04.3 / R04.6 / R04.12 / R04.16 / R01.3 / R06.1 / R04.21 / R04.22 / R04.26 / R01.4 / R01.6 /R04.30 /R04.33 / R04.34 /R01.8 / R01.9/ R01.10

Source : élaboré par nos soins.

5 .Cotation des risques nets :

Tableau N°17 : Evaluation des Risques nets**.**

Processus	Evènement de risque	Code risque	Cotation du risque brut	Cotation du DMR	Cotation du risque net
Domiciliation des importations.	Falsification des Documents, faux et usage de faux_ (facture pro-forma /contrat commercial / engagement d'importation / registre de commerce, états financiers)	R05.1	Fort 3	1	Fort
	Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation, produits prohibés…	R04.1	Moyen 2	3	Faible
	Retard de transmission au réseau (agences) la liste établie par la Banque d'Algérie des opérateurs interdits pour effectuer les opérations COMEX et/ou Produits non autorisés …	R04.2	Moyen 2	2	Moyen
	Erreur dans la saisie des informations.	R04.3	Moyen 2	4	Faible
	Dysfonctionnement dans le système informatique DELTA.	R03.1	Fort 3	1	Fort
	Mauvaise détermination de la capacité financière du client/ Non constitution de la provision exigée par le régulateur.	R04.4	Critique 4	2	Fort
Domiciliation des exportations	Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- Domiciliation effectuée pour un interdit de domiciliation, produits prohibés.	R04.5	Moyen 2	3	Faible
	Erreurs de la saisie des informations.	R04.6	Faible 1	4	Faible
	Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur- non-respect des incoterms -rapatriement dépassent les délais réglementaires (360 jours "à compter de la date d'expédition ou réalisation ")	R04.7	Fort 3	2	Fort

	Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	R01.1	Moyen 2	3	Faible
Apurement des dossiers D'importation	Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires – Non déclarations/ou déclarations tardif à la BA des dossiers non apurés.	R04.8	Moyen 2	2	Moyen
	Manque de documents nécessaires à l'apurement.	R04.9	Moyen 2	2	Moyen
Apurement des dossiers d'exportation	Apurement avec des faux documents.	R05.2	Moyen 2	1	Moyen
	Discordance entre le montant de règlement et le montant d'apurement.	R04.10	Moyen 2	3	Faible
Transfert libre	Défaillance dans le Traitement/ contrôle de l'opération (identité et signature de donneur d'ordre/ montant en devise / nom du bénéficiaire, adresse et domiciliation bancaire)	R04.11	Fort 3	3	Moyen
	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données – erreurs de saisie de la date valeur/ cour de change – erreur de sens de comptabilisation.	R04.12	Fort 3	4	Moyen
	Mauvaise vérification du D10.	R04.13	Critique 4	1	Critique
	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données – erreurs de saisie de montant de devise mentionné dans l'ordre de virement.	R04.14	Critique 4	3	Moyen

	Défaillance dans le Traitement/ contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents – non concordance des montants dans le dossier du transfert.	R04.15	Fort 3	2	Fort
	Dossier du transfert libre mal scanné / données illisibles éditées à partir du NUMEX (scanner utilisé par le réseau CPA pour transmettre les pièces justificatives à la Direction des Opérations Extérieures).	R02.1	Fort 3	3	Moyen
	Signature du dossier de transfert par des personnes non habilités.	R06.1	Fort 3	4	Moyen
	Non-respect de la réglementation des changes - Transferts dépassant les délais réglementaires (360 jours "date dédouanement ou date de facturation").	R01.2	Moyen 2	3	Faible
Ouverture REMDOC import.	Erreurs dans la saisie du REMDOC.	R04.16	Moyen 2	4	Faible
	Défaillance dans le traitement/ contrôle de l'opération -discordance entre les documents reçus et l'ordre d'encaissement - Absence de mentions obligatoires; non-respect des incoterms ; surcharge ou ratures ….	R04.17	Fort 3	3	Moyen
	Non-respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur (articles de la brochure 522 CCI1 ; contrôle des changes…)	R01.3	Moyen 2	4	Faible
	Absence de relance régulière aux clients.	R04.18	Faible 1	2	Faible
Règlement REMDOC import.	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- non-conformité du dossier du règlement - Traitement tardif du règlement de la remise documentaire occasionnant un risque de change supporté par la Banque.	R04.19	Fort 3	3	Moyen
	Erreur de saisie de la PREG provision retenue en garantie sur système.	R04.20	Fort 3	2	Fort

[1] Règles et Usances relatives aux Encaissements documentaires de la CCI, Brochure N° 522 disponible en version PDF sur : https://mabanquedz229557228.files.wordpress.com/2019/08/rue-522.pdf (consulté le 23/05/2023 à 19:21h).

	Constitution irrégulière de PREG postérieure à la levée des documents.	R06.2	Critique 4	1	Critique
Ouverture REMDOC export.	Erreurs dans la saisie, le suivie ou le chargement des données – Montant, devise, banque étranger.	R04.21	Faible 1	4	Faible
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération-Non-conformité des documents remis par le client- discordance des documents remis par le client avec le dossier de domiciliation.	R04.22	Moyen 2	4	Faible
Règlement REMDOC export.	Défaillance dans le traitement/le contrôle – mauvaise vérification du dossier de règlement sur le système d'informations de la Banque DELTA V7 et non-conformité de la formule 104.	R04.23	Fort 3	3	Moyen
	Défaillance dans le contrôle comptable des échéanciers de remboursements et conditions du crédit octroyé au client / erreur dans le calcul des intérêts/ non contrôle du compte du client.	R04.24	Fort 3	3	Moyen
Ouverture CREDOC import.	Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération -Ouverture d'un CDI par une personne non habilitée- Non-conformité de montant de devise demandé à la facture ou contrat domiciliée.	R04.25	Fort 3	3	Moyen
	Erreurs dans la saisie.	R04.26	Fort 3	4	Moyen
	Non-respect de la réglementation relative aux opérations du commerce extérieur – Non-respect des incoterms, produits non autorisés…	R01.4	Moyen 2	4	Faible
	Divulgation d'informations confidentielles (soit bancaire ou clientèle)	R01.5	Moyen 2	1	Moyen
	Non blocage de la provision sur un compte (PREG)	R06.3	Fort 3	2	Fort

	Panne / dysfonctionnement du système informatique.	R03.2	Moyen 2	1	Moyen
	Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	R06.4	Fort 3	2	Fort
	Indisponibilité d'accès à la plateforme Swift.	R03.3	Fort	1	Fort
	Non-respect des exigences Swift en matière de séparation de taches (Saisie, vérification et validation)	R04.27	Critique 4	2	Fort
Réalisation et règlement du CREDOC import.	Utilisation code Swift Par autre personne.	R06.5	Fort 3	1	Fort
	Présentation de faux documents / contrefaçon des documents.	R05.3	Fort 3	1	Fort
	Non-respect de délais ou d'obligations - Non-respect du délai de vérification des documents, délai de règlement, délai d'envoi des réserves à la banque du correspondant étranger	R04.28	Moyen 2	3	Faible
	Non-respect des obligations contractuelles-règlement d'un CDI contre des documents non conformes aux modalités initiaux.	R01.6	Critique 4	4	Fort
	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change.	R04.29	Fort 3	3	Moyen
Traitement CREDOC à l'export.	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, banque étrangère …)	R04.30	Moyen 2	4	Faible
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération – Non-respect des modalités d'ouverture cités dans le Swift transmis par la banque correspondante lors de la saisie d'ouverture de CDE .	R04.31	Faible 1	3	Faible
	Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents d'expéditions par rapport aux modalités de la lettre d'ouverture CDE.	R04.32	Moyen 2	3	Faible

	Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non prise en charge des nouveaux termes de modifications ou d'annulation.	R04.33	Moyen 2	4	Faible
	Mauvaise vérification du Swift de règlements (information sur bénéficiaire, montant, correspondants…)	R04.34	Fort 3	4	Moyen
	Non-respect des délais réglementaires de rapatriement de 180 jours.	R01.7	Fort 3	3	Moyen
	Défaillance dans le traitement /contrôle d'opération de rapatriement (date d'expédition, date de domiciliation).	R04.35	Fort 3	2	Fort
Garanties internationales à l'import.	Non-respect des règles de formes ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés- Non-conformité de l'acte de contre garantie aux modèles réglementaires de la MF.	R01.8	Fort 3	4	Moyen
	Défaillance dans le traitement /contrôle de l'opération-Délais d'exécution important	R04.36	Fort 3	1	Fort
	Non-respect de la réglementation des changes / acte de garantie non conforme / non validité de la garantie ou contre garantie.	R01.9	Fort 3	4	Moyen
	Risque de non réclamation par la banque des commissions par le correspondant / non-règlement des commissions par le correspondant étranger.	R04.37	Moyen 2	3	Faible
Garanties internationales à l'export.	Défaillance dans le traitement /contrôle de l'opération- Délais de traitement important.	R04.38	Moyen 2	1	Moyen
	Non-respect des règles de formes ou des formalités applicables aux contrats et aux sûretés- abus du texte de la contre garantie contre le concours de l'DAJC (Direction des affaires juridiques et du contentieux)	R01.10	Fort 3	4	Moyen

Source : élaboré par nos soins.

5.1 Hiérarchisation des risques selon le Risque Nets :

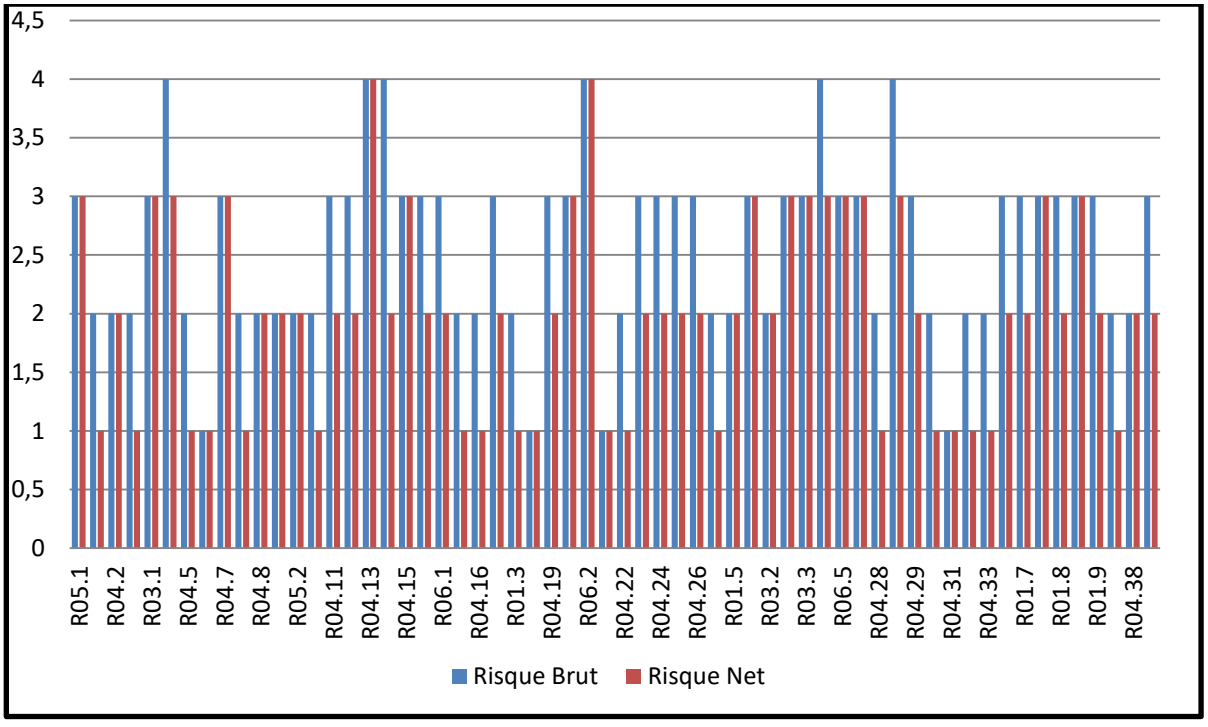
Tableau N°18 : Hiérarchisation des risques selon le Risque Nets.

Risque net	Risques
Critique	R04.13 / R06.2
Fort	R05.1 / R03.1 / R04.4 / R04.7 / R04.15 / R04.20 / R06.3 / R06.4 / R03.3 / R04.27 / R06.5 / R05.3 / R01.6 / R04.35 / R04.36
Moyen	R04.2 / R04.8 / R04.9 /R05.2 / R04.11/ R04.14 / R04.12/ R02.1 / R06.1 / R04.17 /R04.19 / R04.38 / R01.10 / R04.23 / R04.24 /R04.25 / R04.26 / R01.5 /R03.2 /R04.29 / R04.34 / R01.7 / R01.8 /R01.9
Faible	R04.1 /R04.3 /R04.5 /R04.6 /R01.1 /R04.10 / R01.2 / R04.16 /R01.3 / R04.18 / R04.21 / R04.22 / R01.4 / R04.28 /R04.30 / R04.31 /R04.32 / R04.33 / R04.37

Source : élaboré par nos soins.

5.2. Comparaison entre la cotation des Risques Bruts et la cotation des Risques Nets :

Figure N°01 : Comparaison entre la hiérarchisation des Risques Bruts et la hiérarchisation des Risques Nets.



Source : élaboré par nos soins.

6 .Cartographie des risques Bruts :

Figure N°02 : la cartographie des risques bruts.

Critique	R04.15/ R06.1/ R06.3/ R06.4/ R06.5/ R05.3	R05.1 / R04.7 / R04.12/ R04.19/ R04.29/ R01.10/	R04.4 / R04.13/ R04.14/ R06.2/ R04.27/ R01.6 /	
Fort	R04.37/	R04.1 / R04.2/ R05.2/ R01.2 / R01.4/ R04.38	R03.1 / R04.5/ R04.11 / R04.17/ R04.20/ R04.24/ R04.26/ R03.3/ R04.34/ R01.7 / R04.35 / R01.8/ R04.36/ R01.9 /	R02.1/ R04.23/ R04.25/
Moyen		R01.1 / R04.10/R01.3/ R04.22 / R01.5/ R04.32/	R04.3 / R04.8 / R04.9	
Faible	R04.18	R04.6 / R04.21/ R04.31 /	R04.16/ R03.2/ R04.28/ R04.30/ R04.33/	
	Très rare	**Assez rare**	**Assez fréquent**	**Très fréquent**

Source : élaboré par nos soins.

7 .Cartographie des risques nets :

Figure N°03 : la cartographie des risques nets

Critique	R01.6/	R04.14 /	R04.4 / R04.27	R04.13 / R06.2 /
Fort	R04.12 / R06.1 / R04.26 / R04.34 / R01.8/ R01.9 / R01.10	R04.11 / R02.1 / R04.17 / R04.19 / R04.23 / R04.24/ R04.25 / R04.29 / R01.7 /	R04.7 / R04.15 / R04.20 / R06.3 / R06.4 / R04.35 /	R05.1 / R03.1 / R03.3/ R06.5 / R05.3 / R04.36 /
Moyen	R04.3 / R04.16 / R01.3 / R04.22 / R01.4 / R04.30 / R04.33 /	R04.1 / R04.5 / R01.1 / R04.10 / R01.2 / R04.28 / R04.32 / R04.37/	R04.2 / R04.8 / R04.9 /	R05.2 / R01.5 / R03.2 / R04.38 /
Faible	R04.6 / R04.21 /	R04.31 /	R04.18 /	
	] 70% :95%]	**] 50% : 70%]**	**] 30% : 50%]**	**[0% : 30%]**

Source : élaboré par nos soins.

8 .Consolidation des résultats :

Une fois les différents risques opérationnels identifiés, évalués et hiérarchisés, avant de procéder à l'interprétation des résultats et proposer des plans d'action, nous sommes obligés d'intégrer les données ci-dessus afin d'apporter une meilleure compréhension et donc une analyse plus efficace. À cette fin, nous continuerons à élaborer divers graphiques ainsi qu'à calculer certaines moyennes et certains ratios (taux) tels que :

$$\textbf{Taux de couverture} = \frac{Risque\ Brut - Risque\ Net}{Risque\ Brut} \times 100.$$

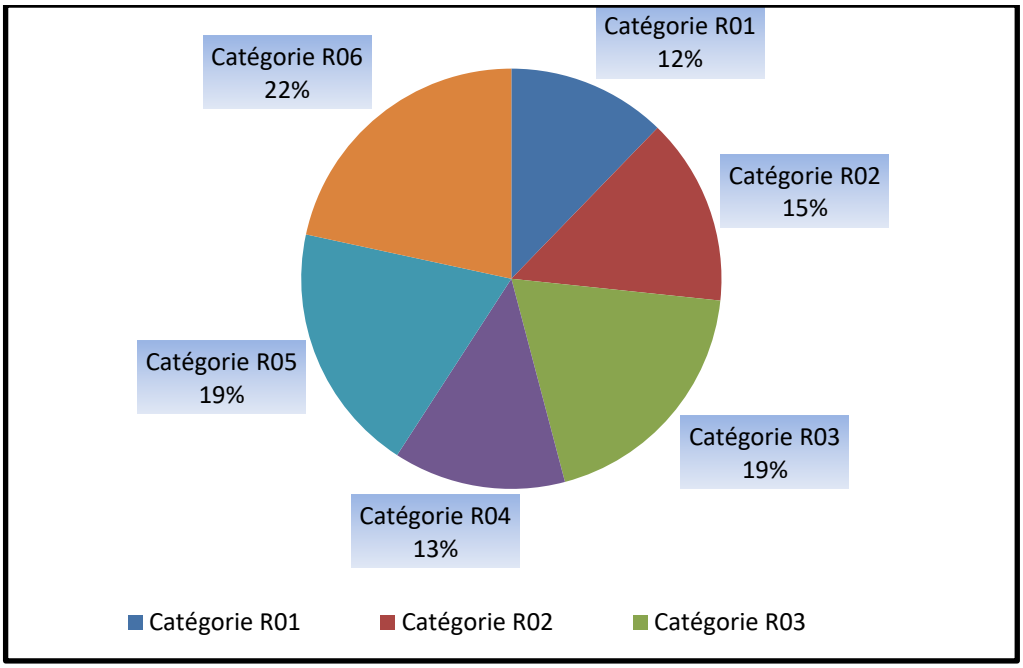
8.1 Par rapport aux catégories de risques :

Tableau N°19 : Tableau synthétisant des résultats obtenus pour chaque catégorie.

Catégorie	R01 : Clients, produits et pratiques commerciales.	R02 : Dommages occasionnés aux actifs physiques.	R03 : Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes.	R04 : Exécution, livraison et gestion des processus.	R05 : Fraude externe.	R06 : Fraude interne	Total (Moyenne)
Nombre de risques	10	1	3	38	3	5	60
Fréquence moyenne	2.4	4	3	2.47	1.67	1.4	2.49
Impact Moyen	2.9	3	2.33	2.66	3.67	4	3.09
Moyenne des risques bruts	2.6	3	2.67	2.5	2.67	3.2	2.77
Moyenne des risques nets	1.7	2	2.67	1.84	2.67	3	2.31
Taux de couverture	34.62%	33.33%	0%	26.4%	0%	6.25%	16.77 %

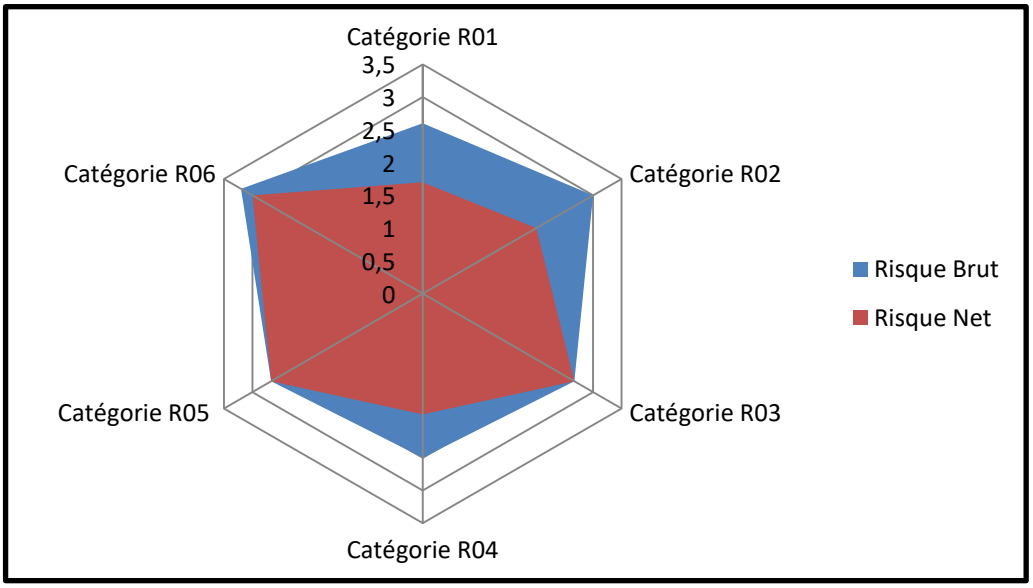
Source : élaboré par nos soins.

Figure N°04 : Répartition des risques nets moyens par catégorie



Source : élaboré par nos soins.

Figure N°05 : Différence entre risque brut et risque net moyens par catégorie



Source : élaboré par nos soins.

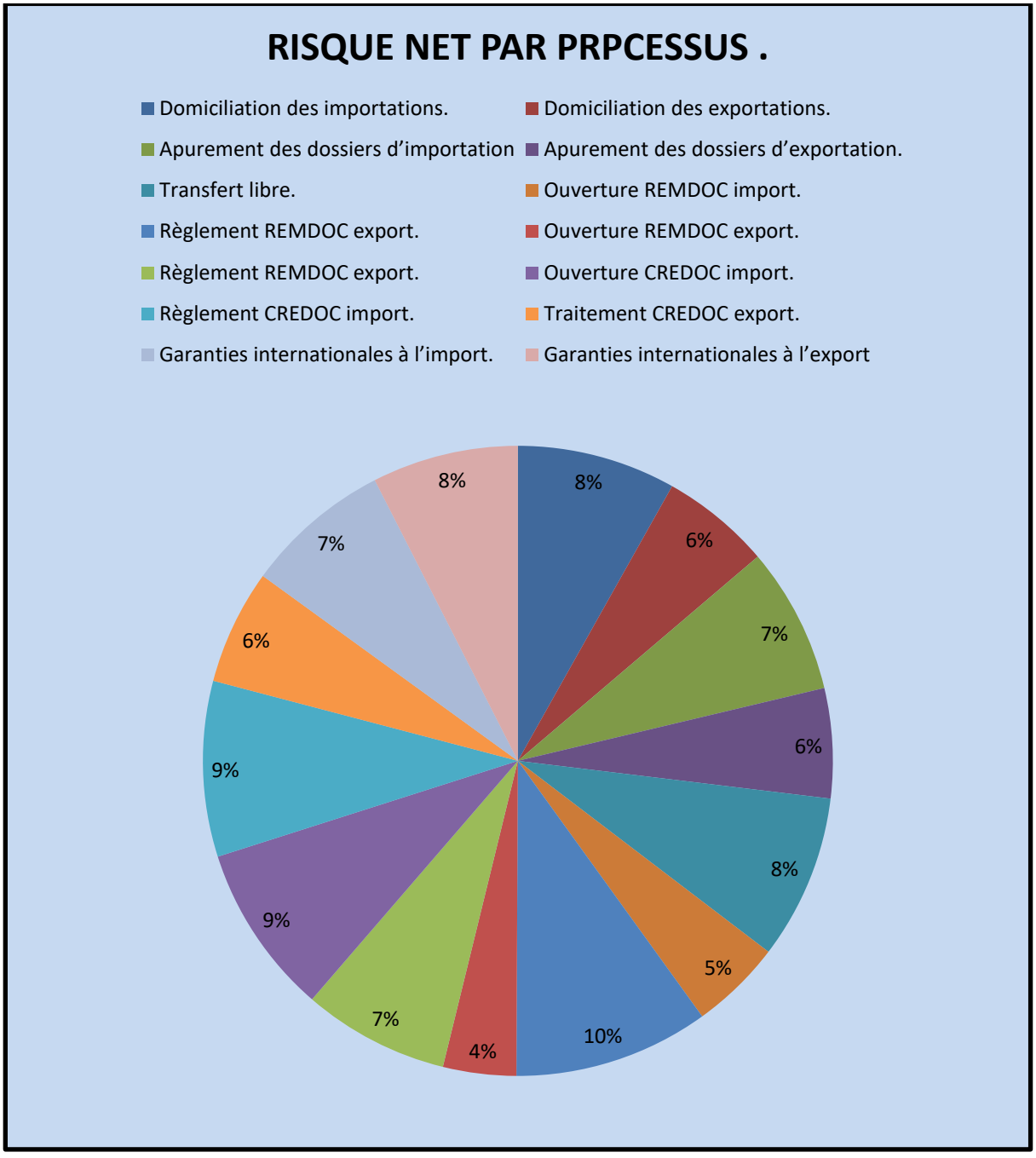
8.2 Par rapport aux processus de la famille « *Commerce Extérieur* » :

Tableau N°20 : Tableau synthétisant des résultats obtenus pour chaque processus.

	Nombre de risques	Fréquence moyenne	Impact moyen	Moyenne des risques bruts	Moyenne des risques nets	Taux de couverture
Domiciliation des importations.	6	2.5	3.17	2.67	2.17	18.72%
Domiciliation des exportations.	4	2	2.5	2	1.5	25%
Apurement des dossiers d'importation.	2	3	2	2	2	0%
Apurement des dossiers d'exportation.	2	2	2.5	2	1.5	25%
Transfert libre.	8	2.37	3.4	3.13	2.25	28.11%
Ouverture REMDOC import.	4	2.25	1.75	2	1.25	37.5%
Règlement REMDOC export.	3	2.67	3.75	3.33	2.67	19.8%
Ouverture REMDOC export.	2	2	1.5	1.5	1	33.33%
Règlement REMDOC export.	2	3.5	3	3	2	33.33%
Ouverture CREDOC import.	9	2.44	3	2.78	2.33	16.18%
Règlement CREDOC import.	5	2.4	3.4	3	2.4	20%
Traitement CREDOC à l'export.	7	2.57	2	2.28	1.57	31.14%
Garanties internationales à l'import.	4	2.75	3	2.75	2	27.27%
Garanties internationales à l'export.	2	2	3.5	2.5	2	20%

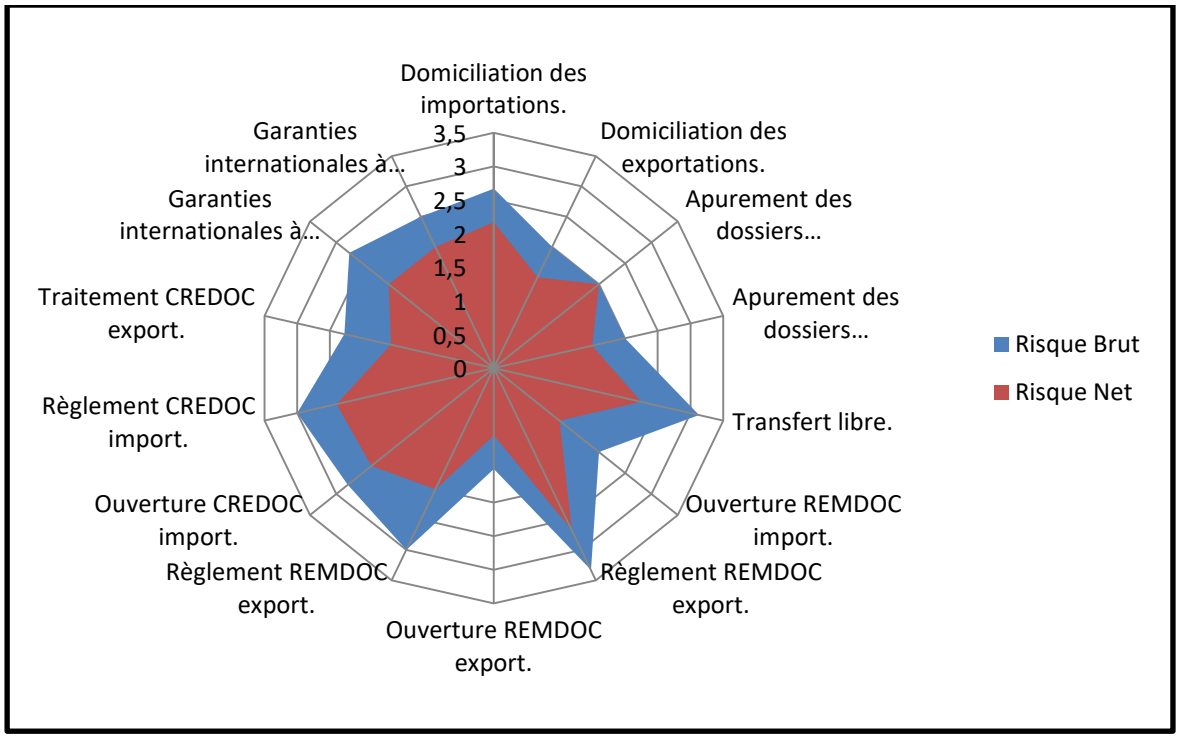
Source : élaboré par nos soins.

Figure N°06 : Répartition des risques nets par processus.



Source : élaboré par nos soins.

Figure N° 07 : Différence entre risques bruts et risques nets moyens par processus.



Source : élaboré par nos soins.

Section 03 : Constations, insuffisances et recommandations.

Comme nous l'avons mentionné lors de la description de la méthodologie de travail employée et de la démarche suivie, le but de cette étude de cas est de pouvoir formuler des observations et des recommandations basées sur l'analyse des différentes données présentées.

1. Constatations :

1.1. Par rapport aux catégories de risques :

Le tableau N°19 récapitule tous les renseignements relatifs à chaque catégorie, Ou on observe qu'en matière de nombre de risques, la catégorie R04 « **Exécution, livraison et gestion des processus »** consigner le plus grand nombre avec 38 risques soit 63.33% des risques inventoriés.

Etant donné, La figure N° 04 représente la répartition des risques nets moyens par catégorie, ou on note que les catégories de risques qui apportent le plus en termes de risques nets sont la catégorie R06 **« Fraude interne »** avec 22% et les catégories R03 « **Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes. »** Et R05 **« Fraude externe »** avec 19% de risque net moyen par catégorie. A noter que la catégorie R06 place un risque jugé comme « critique » dans la cartographie des risques nets illustrée dans la figure N°03

En fin de compte, on constate également un rapprochement dans la contribution des catégories restantes, les catégories R01 « **Clients, produits et pratiques commerciales »** et R02 « **Dommages occasionnés aux actifs physiques »** et R04 « **Exécution, livraison et gestion des processus »** avec respectivement 12%, 15% et 13% de risque net moyen par catégorie.

1.2. Par rapport aux processus :

Le tableau N°20 récapitule toutes les informations concernant chaque processus, ou on remarque que le processus **« Ouverture CREDOC import »** présente le plus grand nombre de risques recensés avec 9 risques dans ce processus (soit 15% du nombre total des risques). Après il Ya le processus **« Transfert libre »** qui arrive en 2éme place avec 8 risques (soit 13% du nombre total des risques).

A signaler aussi, et en analysant la figure N°06 qui représente la répartition des risques nets par processus, on observe que les risques nets que englobent les processus traités sont assez rapprochés avec une légère progression du processus **« Règlement REMDOC export »** qui prime avec 10% des risques nets moyens des processus.

2. Insuffisances :

Après avoir visualisé les risques qui nous étaient proposés sur la cartographie des risques, ainsi que les renseignements synthétique et les graphes qui ils suivent, et les observations faits, on peut désormais l'apport de la cartographie des risques de guide de la gestion et maitrise des risques en faisant rapport des lacunes.

D'après nos constatations, les insuffisances à signalés sont les suivants :

- Généralement, les dispositifs de contrôle (DMR) ont pu atténuer la plupart des risques bruts, mais selon déférents échelons on note qu'un certain nombre de risques affichent un faible degré, surtout les risques connexes aux fraudes externes, systèmes d'informations.
- Deux évènements de risque dont la cotation du risque brut est critique et la cotation de leurs DMR est faible : **R06.2 ; R04.13.**
- **63.33%** des risques répertoriés sont des risques de catégorie : **« Exécution, livraison et gestion des processus »** et **15%** des risques sont recensés lors du processus **« Ouverture CREDOC import ».**
- Le processus **« Règlement REMDOC import »** se caractérise par un fort impact moyen.
- Absence d'une base d'incidents et d'enregistrement des pertes survenues, qui permet de suivre d'une façon exhaustive et permanente l'évolution des risques. Dû l'inefficacité du système d'information.
- Manque d'effectifs et de qualifications mis le responsable opérationnel aux surcharges donc ne put pas disposer régulièrement d'une vision globale du processus.

3. Recommandations :

- Modernisation du système d'information de la banque, et l'alignement avec l'apparition des nouvelles technologies afin de mettre en place d'une base de données interne de collecte des incidents actualisés automatiquement.
- Tenir en compte la hiérarchie des risques illustrée dans la cartographie des risques visant d'inventorier et classer les risques prioritaires relatifs aux plans d'actions.
- D'intervenir prioritairement sur les risques de la catégorie : **« Exécution, livraison et Gestion des processus »,** et des risques de processus **« Règlement REMDOC import ».**
- Mise en place des contrôles hiérarchiques aléatoires et systématiques et s'assurer d'une validation de premier et deuxième degré avant toute exécution des opérations.

- Intégration des contrôles informatiques pour la validation des décisions importantes, afin de sécuriser et assurer une traçabilité des opérations exécutées.
- Instaurer d'une alerte contrôle système pour les déclarations des incidents parvenus et la détectation d'anomalies des logiciels adoptés, d'informatiser les différents processus de la banque

Conclusion du chapitre (03):

Dans ce dernier chapitre, nous avons appliqué en pratique les développements théoriques que nous avons effectués dans les deux premiers chapitres de notre travail de recherche.
L'approche analytique que nous avons formalisée, nous a permet de lister de nombreux constats et recommandations et ce, après avoir procédé après analyse d'un certain nombre de données.

C'est ce dénouement qui nous interpelle en un sens, c'est là que la cartographie des risques entre en jeu dans l'optimisation de la gestion des risques opérationnels liée aux activités du commerce extérieur est évident, et l'objectif est de proposer un plan d'actions basé sur cette cartographie.
Nous espérons que cette démarche suivie dans l'élaboration de la cartographie des risques et ses données agrégées issues de ce cas réel aideront les banques à mieux gérer les risques inhérents aux processus du commerce extérieur, améliorant ainsi les procédures qui composent cette dernière. À cette fin, nous recommandons l'actualisation de la cartographie des risques opérationnels de la Banque notamment que le profil des risques a évolué.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale.

L'Algérie étant un pays à la ressource diversifiée et abondante, ses conditions géologiques et sa proximité avec les marchés internationaux en font un allié économique important pour de nombreux pays. Le commerce extérieur continue de se développer et occupe une place prépondérante dans l'économie de ce pays. Les Banques Algériennes sont ainsi le principal intermédiaire des échanges économiques entre l'Algérie et le reste du monde.

Dans son état actuel, l'environnement bancaire est caractérisé par sa complexité, sa technicité croissantes et sa remarquable sophistication, ce qui le rendu de plus en plus exposées aux divers risques qui peuvent le mettre en difficulté, notamment les risques opérationnels.

Par conséquent, les banques algériennes doivent réfléchir profondément à la gestion active du risque opérationnel conformément aux normes internationales en la matière.

La législation algérienne favorise l'intégration de la gestion des risques aux systèmes de contrôle interne et met en avant l'un des outils les plus recommandés à l'heure actuelle : la cartographie des risques opérationnels.

Comme nous avons cité lors de l'introduction générale de cette recherche, la finalité de cette dernière était de deviner et développer la meilleure démarche à suivre afin d'optimiser la gestion des risques opérationnels liés aux déférents processus de la banque, d'où on mit l'accent sur les processus de la famille commerce extérieur.

Pour cela, la majorité des prérequis et des perceptions théorique et pratique acquises pendant notre stage au sien de la Banque populaire d'Algérie nous a permis de soulever et répondre à la problématique suivante :

« Quelle est la bonne démarche à suivre pour une gestion optimale du risque opérationnel lié aux processus du Commerce Extérieur ? »

Et dans l'objectif de répondre à cette problématique, notre travail de recherche était subdivisé en deux parties :

Partie Théorique : comporte deux chapitres qui visent à exposer les déférents aspects théoriques en relation avec le thème, à savoir : les risques bancaires, le risque opérationnels, cadre réglementaire du risque opérationnel, la gestion des risques opérationnels, opérations du commerce extérieur, processus.

Partie Pratique : l'étude de cas pratique que nous avons mené dans le troisième chapitre nous a permis de voir la matérialisation des notions de base théoriques d'où nous avons mis en place la

cartographie des risques et nous avons constaté le rôle quelle pourrait servir , à améliorer la gestion des risques opérationnels et optimiser son dispositif de contrôle de la banque.

Cette décomposition est aussi justifiée par les questions secondaires et les hypothèses que nous avons évoquées lors de l'introduction générale :

Confirmation des hypothèses :

La **première hypothèse** qui stimule que le risque opérationnel est un risque majeur dans l'activité bancaire il se manifeste sous divers formes, ce qui justifie les provisions importantes exigées par les autorités de régulations : **est confirmée,** Parmi les exigences réglementaires imposés aux banques à l'échelle nationale et internationale s'inscrivent des réglementations prudentielles qui sont traduits par un ensemble des recommandations (Bâle I, Bâle II et Bâle III). pour la couverture du risque opérationnel par des fonds propres de base et réglementaire. Aussi, la réglementation algérienne, actuellement, considère l'accord de bale II comme étant la référence, et le socle commun en matière de risques opérationnels. Dans ce sens où nous avons montrés les sept (07) principales catégories de risques fournit par le comité de Bâle.

La **deuxième hypothèse** : les outils d'identification et de gestion des risques opérationnels proposés par le comité de Bâle sont les plus utilisés et consistent à l'exercice de l'auto-évaluation ainsi qu'à la cartographie des risques: **est confirmé,** Les régulateurs obligent les banques à identifier les risques opérationnels inhérents à toutes leurs activités. Après les avoir identifiés, les banques ont le choix entre trois approches et méthodes développées par le Comité de Bâle pour évaluer et mesurer ces risques.

La **troisième hypothèse :** la cartographie des risques permet d'évaluer les processus liés au Commerce Extérieur en identifiant et évaluant les risques inhérents à chaque étape afin d'avoir une gestion meilleur: **est confirmé** La cartographie des risques que nous avons mis en place repose sur une démarche bien structurée qui consiste à identifier les risques inhérents à une activité, suivie d'une évaluation, qui permet de les hiérarchiser en fonction de leur criticité, et enfin de procéder aux recommandations correctives pour faire face à ces risques.

Perspectives de la recherche :

Le présent travail permet d'ouvrir d'autres pistes de recherche :

- ✓ Apport du contrôle permanant en matière de gestion du risque opérationnel.
- ✓ Etude comparative de la gestion des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieur entre banque privée et banque publique.

Bibliographie :

Ouvrage :

- Antoine SARDI « Bâle II », Édition AFGES, 2004.
- Antoine SARDI, « audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, paris2002**.**
- Ariane CHAPELLE et Georges HUBNER et Jan Philippe-PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition LARCIER, Bruxelles, 2005.
- Cécile KHERROUBI, Philipe THOMAS ; « Analyse du risque de crédit Banque & Marchés » ; RB édition ; Paris ; 2016.
- Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, paris, 2004.
- Cherif MOUNDHER, « Les taux de change », Revue Banque édition, 2002.
- Claude PINET : « ISO 9001 facile +L'ISO 14001 facile », Edition lexitis, paris , 2013
- Dov OGIEN, « Comptabilité et audit bancaire », Edition Dunod, 2éme édition, Paris 2008
- Dumontier PASCAL, Denis DUPRE, « Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II », Edition Revue Banque, 2005.
- Frédéric BERNARD et Nicolas DUFOUR, « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », Edition Maxima, 2019.
- 2021.
- Frédéric BERNARD, Rémi GAYRAUD, Laurent ROUSSEAU , « Contrôle interne », 4éme édition , édition Maxima, Paris,2013.
- Henri-Pierre MADERS: « Audit opérationnel dans les banques », Les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- Hennie VAN GREUNING, Sonja BRAJOVIC BRATANOVIC, « Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier »,1ère Edition, ESKA, Paris, 2004.
- Hubert MARTINI , « Techniques de commerce international » , Edition Dunod, 2007.
- Hubert MARTINI, Dominique DEPREE, Joanne KLEIN-CORNEDE « Crédits documentaires, lettres de crédits stand-by, cautions et garanties », RB, 2éme Edition.
- Hubert MARTINI, Ghislaine LEGRAND, « Techniques du commerce international : Comment bien gérer vos opérations import/export », Edition Gualino, 2002.
- Géraldin SUTRA ; « Management du risque : une approche stratégique, Cartographie des risques : prenez de la hauteur ! **»**, ISO31000, édition Afnor, 2021.
- Gilbert DE MARESCHAL, « La cartographie des risques », Edition AFNOR, Paris 2003.
- Ghislaine LEGRAND et Hubert MARTINI « Commerce international : Le programme en 80 fiches », 3éme Edition, Dunod, 2010.

- Jack MADERS, « Conduite D'une Mission D'audit Au Sein D'une Organisation Bancaire », Edition Afges, Paris, 2002
- Jonas SILIADIN, « COMPRENDRE LA BANQUE et son environnement en zone euro », Edition RB, Paris, 2016.
- Josette PEYRERD, « gestion financière internationale », 4eme édition, Vuibert, paris, 1999.
- Laurent PIERANDREI, « Risk management : Outils de gestion du risque Illustrations et études de cas Réglementations à jour», 2 éme édition ,Dunod, paris, 2019.
- Luc-BERNET-ROLLAND : « Principe de technique bancaire », 23éme édition, Dunod ,2005.
- Marc SALVAT, « L'essentiel du postmarché : Traitements, risques opérationnels et bonnes pratiques », édition Eyrolles, 2013.
- Michel MATHIEU : « l'exploitant bancaire et le risque de crédit », revue banque Edition, 1995
- Monnier PHILIPPE et Mahier SANDRINE, « les techniques bancaires », Edition Dunod, paris, 2008.
- Nicolas DUFOUR et Caroline DIARD et Abdel BENCHEIKH, « Prévention des risques psycho-sociaux et des accidents du travail », Edition Maxima ; 2021.
- Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE : « Audit interne et référentiels de risque », édition Dunod, Paris, 2010.
- Sylvie DE GOUSSERGUES, et Gautier BOURDEAUX : « Gestion de la banque ,du diagnostic à la stratégie »,Edition Dunod,Paris,2013.
- Thierry RONCALLI : « LE GESTION DES RISQUES FINANCIERS », 2éme édition , Economica , Paris,2009.

Texte Réglementaire :

- Règlement N°93-02 du 3 janvier 1993 relatif à l'émission d'actes de garantie et de contre-garantie par les banques intermédiaires agrées.
- Instruction N°05-94 du 02 février 1994 portant modalités d'application du règlement N°93-02 du 03 janvier 1993 relatif à l'émission d'actes de garantie et de contre garantie par les banques intermédiaires agrées.
- Règlement N° 03-11 du 26 aout 2003 relative sur la monnaie et au crédit.
- Règlement N°11-08 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement N°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients des solvabilités applicables aux banques et aux établissements financiers.
- Règles et Usances Uniformes relatives aux crédits documentaires 600 (publication 2007).
- Règles Uniformes relatives aux Encaissements 522 (publication 1995).

Article Et Autres Documents :

- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan Chelly : « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif à son audit » Edition revue banque, paris 2008.
- Dan CHELL et Stéphane SEBELOUE, « les métiers des risques et du contrôle dans les banques ». Banque.fr, mars 2014.
- AMF : Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.
- Danièle NOUY : « Relations interbancaires et risques systémiques », La Revue Banque, N° 535, février 1993.
- Philippe LAGAYETTE, «Le ratio Cooke: un renforcement des fonds propres des banques», revue Française d'économie, Vol 05, n° 01, 1990.
- Pujal ARMAND, « De Cooke à Bâle II », Revue d'économie financière, n°73, octobre 2003.
- Alessandra TANDA, «The effects of bank regulation on the relationship between capital and risk», comparative economic studies, Vol 57, Issue 01, March 2015.
- BENHALIMA Abdelkader Aziz, AIBOUD Kada, BOUHEZAM Sid Ahmed, Règlementation et Gouvernance Bancaire en Algérie : Eléments d'analyse des Mécanismes Internes de gouvernance, Journal d'études économie et Management, Vol 04, N° 01, Université de Mascara, 2021
- Ali MAHBOUB , Ali SENOUSSI, « Gestion du risque opérationnel état d'avancement des banques Algérienne cas de la BADR Laghouat », Recherches économiques et managériales, université de Msila, 2019.
- Mohamed JEZZINI : « Risque Opérationnel ». Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Revue de la littérature, 2005, p 07.

Sites Internet :

https://www.bank-of-algeria.dz/

https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/

http://www.larousse.fr/français/risque/69557

https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/risque.php

https://www.memoireonline.com

https://www.ibm.com/

https://www.abef-dz.org/

https://www.optimind.com

www.bis.org

https://www.optionfinance.fr/

https://acpr.banque-france.fr/

https://www.housingbankdz.com

Article Universitaire :

- KOUDRI Fayçal, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit. Cas : Banque Crédit Populaire d'Algérie. », mémoire Master, ESC, 2022.
- SADOK Nesrine , « LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS CAS DE LA BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE », mémoire Master, ESC, 2016.
- ELMAYOUF Saida Naima, « Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance », Ecole Supérieur de Commerce – Algérie, 2018.
- Andréa WattkyCrestan. « Modélisation et Réorganisation des Processus dans le Cadre de l'Externalisation », thèse Doctorat Université Lumière - Lyon II, France, 2006.
- BENOUDINA Insaf, « Risk management : La mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des Risques industriels de la SAA », mémoire IFID, 2020.
- CHEBBAH Nabil, « Le financement des opérations de commerce extérieur à l'importation », ESB, 2021.
- HASSINE.S, « Financement du commerce international par les techniques documentaires », mémoire du magister, Université de Tunis 2014-2015.
- CHAHOUT Abdel Djalil, « LES GARANTIES BANCAIRES INTERNATIONALES », mémoire de fin d'étude IEDF, 2021.

Revues :

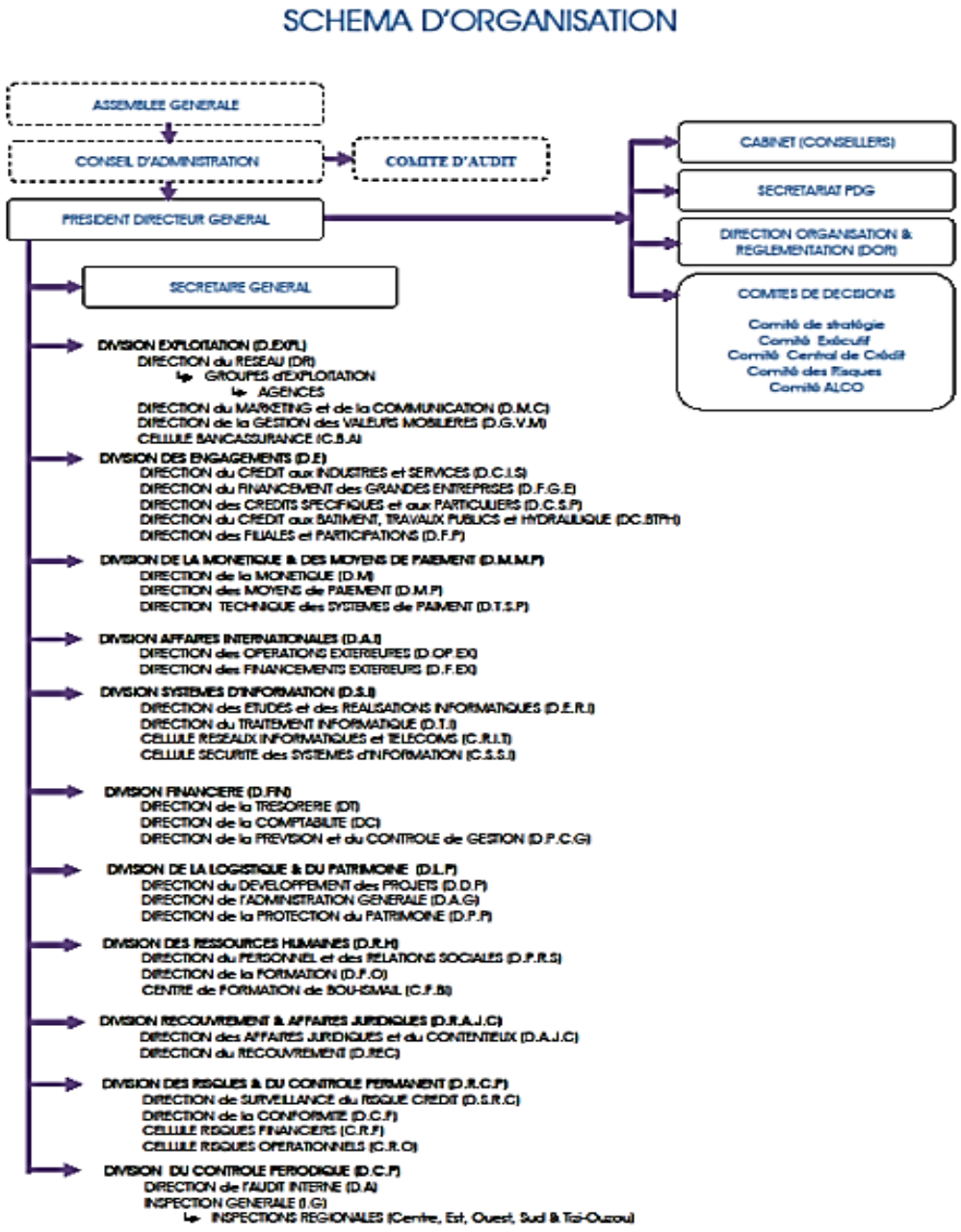
- IFACI « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, paris, septembre 2013.
    - IFACI « cahier de la recherche, de la cartographie des risques au plan d'audit », paris, septembre 2013.

Séminaire :

Melle H. BESTANDJI, « les garanties bancaires internationales

Annexes

Annexe N°01 : L'organigramme général de la banque Crédit Populaire d' Algérie « C.P.A ».



Annexe N°02 : Fiche de Déclaration d'Incidents Opérationnels et des Pertes Générées.

FICHE DE DECLARATION D'INCIDENTS OPERATIONNELS ET DES PERTES GENEREES

Code structure : .....
Libellé de la structure :.....
Date de déclaration :.....
Date de mise à jour :.....

DECLARATION DE L'INCIDENT

Date de survenance :
Date de détection :

Description détaillée de l'incident:

QUALIFICATION DE L'INCIDENT

Perte avec impact financier ☐ Perte sans impact financier ☐

- Montant brut de la perte :
- Montant des récupérations (Obtenues/ à obtenir) :
- Montant net de la perte :

Conséquences pour la Banque (Description succincte) :

ACTIONS CORRECTRICES A METTRE EN PLACE

DESCRIPTION DE L'ACTION	ECHEANCE

LE DECLARANT

Nom et prénom :
Qualité :
Signature :

Page 1/2

Annexe N°03 : Modèle de base des incidents

القرض الشعبي الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie

MODELE DE BASE DES INCIDENTS

N°	Code Struct.	Libelle Struct.	Date de Déclaration	Date de Survenance	Date de Mise à Jour	Description de l'Incident	Qualification de l'Incident	Conséquences pour la Banque	Actions correctrices à mettre en place	Echéances des actions	Nom, prénom et qualité du déclarant	Date de Validation de la SV(1)	Qualité et Description de la validation	Observations CRO(2)	Statut

(1) SV : Structure de validation
(2) CRO : Cellule Risques Opérationnels

Annexe N°04 : Bordereau d'ouverture d'un CDI.

```
  ----------------------  Instance Type and Transmission --------------
Notification (Transmission) of Original sent to SWIFT (ACK)
Network Delivery Status     : Network Ack
Priority/Delivery           : Normal
Message Input Reference     : 1610 141110CPALDZALAXXX0488122611
  --------------------------- Message Header ---------------------------
Swift Input                        : FIN 700 Issue of a Documentary Credit
Sender    :  CPALDZALXXX
             CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE
             ALGIER DZ
Receiver  :  BKCHFRPPXXX
             BANK OF CHINA, PARIS BRANCH
             (PARIS BRANCH)
             PARIS FR
MUR  : AME
  --------------------------- Message Text -----------------------------
 27:  Sequence of Total
      1/1
40A:  Form of Documentary Credit
      IRREVOCABLE
 20:  Documentary Credit Number
      153-1460CD
40E:  Applicable Rules
      UCPURR LATEST VERSION
31D:  Date and Place of Expiry
      150202A NOS GUICHETS
 50:  Applicant
      SOCIETE D'INVESTISSEMENT
      (S.I. ) / BP.  ,
                 , ALGER
      ALGERIE
 59:  Beneficiary - Name & Address



32B:  Currency Code, Amount
      Currency          : EUR (EURO)
      Amount            :                    #1899037,78#
39B:  Maximum Credit Amount
      NOT EXCEEDING
41A:  Available With...By... - FI BIC
      CPALDZAL
      CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE
      ALGIER  DZ
      BY PAYMENT
43P:  Partial Shipments
      AUTORISEES
43T:  Transshipment
```

Annexe N°05: Facture Pro-forma.

Proforma Invoice

Your Order No	[illegible]
Your Vat No	
Registration No	
Document Date	24.08.2022
Customer No	[illegible]
SASA Order No	[illegible]
SASA Vat No	[illegible]
SASA Contact	
Phone	[illegible]
Fax	[illegible]

Item	Material Description	Quantity(KG)	Unit Price (KG)	Amount
10	54003 PSF 1.6X38 902NSD Customer Material : Requested Delivery Date : WK 40 Notes	50.000,000	1.76000 USD	88.000,00000 USD

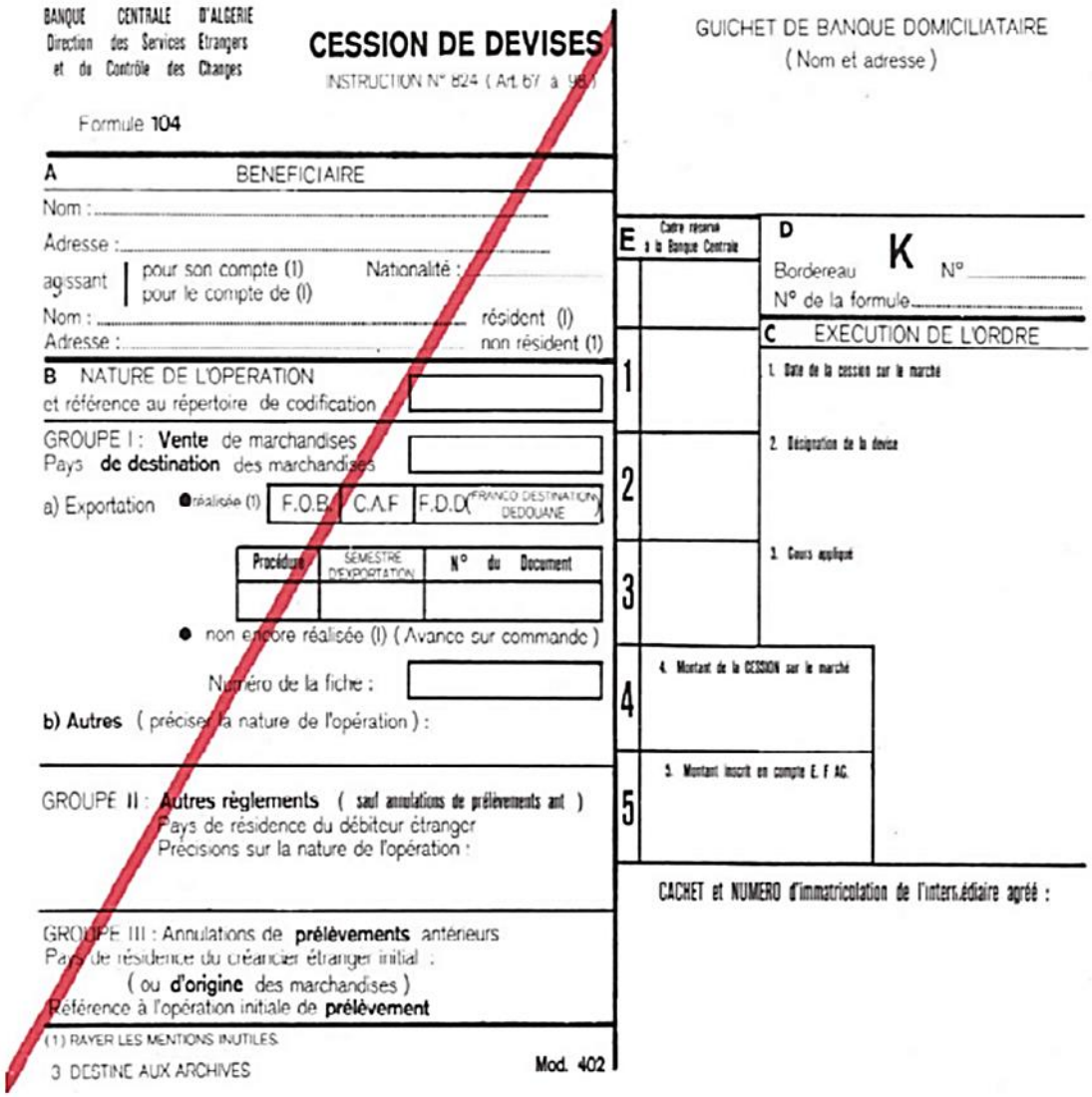
Total fob: 84.500,00 USD
Freight cost: 3.500,00 USD
Total CFR: 88000,00 USD
Port of loading: Mersin
Port of discharge : Algeria
Tolerance : +/- 5%

CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE
Agence de Relizane
Relizane le : [illegible]

Total net value excl.tax 88.000,00000 USD

DELIVERY TERM	CFR ALGER
PAYMENT TERM	PAYMENT AT SIGHT L/C
VALIDITY	THIS PROFORMA INVOICE IS VALID TILL [illegible]
PACKAGING	Bale
ORIGIN	GOODS ARE OF TURKISH ORIGIN
PRODUCER	SASA POLYESTER SANAYI A.S.
H.S. CODE	[illegible]
BANK NAME	[illegible]
ACCOUNT CURRENCY	USD
IBAN NUMBER	[illegible]
ACCOUNT NUMBER	[illegible]
SWIFT CODE	[illegible]

Annexe N°06 : Formule 104.



BANQUE CENTRALE D'ALGERIE
Direction des Services Etrangers et du Contrôle des Changes

CESSION DE DEVISES

INSTRUCTION N° 824 (Art. 67 à 98)

Formule 104

GUICHET DE BANQUE DOMICILIATAIRE
(Nom et adresse)

A BENEFICIAIRE

Nom :
Adresse :
agissant | pour son compte (1) | pour le compte de (1)
Nationalité :
Nom :
Adresse :
résident (1)
non résident (1)

B NATURE DE L'OPERATION
et référence au répertoire de codification

GROUPE I : **Vente** de marchandises
Pays **de destination** des marchandises

a) Exportation ● réalisée (1) F.O.B. | C.A.F | F.D.D (FRANCO DESTINATION DEDOUANE)

Procédure	SEMESTRE D'EXPORTATION	N° du Document

● non encore réalisée (1) (Avance sur commande)

Numéro de la fiche :

b) Autres (préciser la nature de l'opération) :

GROUPE II : **Autres règlements** (sauf annulations de prélèvements ant)
Pays de résidence du débiteur étranger
Précisions sur la nature de l'opération :

GROUPE III : Annulations de **prélèvements** antérieurs
Pays de résidence du créancier étranger initial :
(ou **d'origine** des marchandises)
Référence à l'opération initiale de **prélèvement**

(1) RAYER LES MENTIONS INUTILES

3 DESTINE AUX ARCHIVES

Mod. 402

E Cadre réservé à la Banque Centrale

1
2
3
4 4. Montant de la CESSION sur le marché
5 5. Montant inscrit en compte E. F AG.

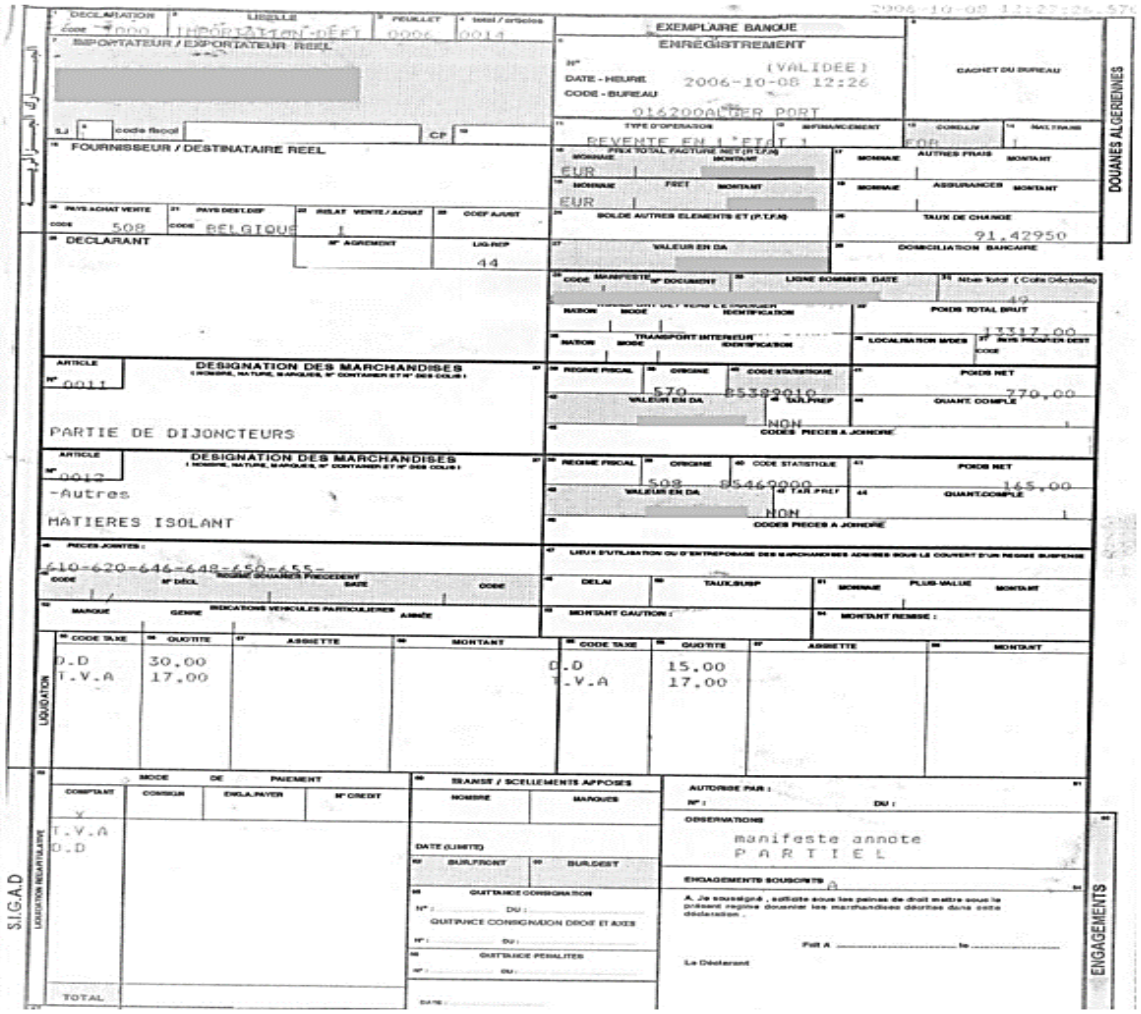
D
Bordereau K N°
N° de la formule

C EXECUTION DE L'ORDRE

1. Date de la cession sur le marché
2. Désignation de la devise
3. Cours appliqué

CACHET et NUMERO d'immatriculation de l'intermédiaire agréé :

Annexe N°07 : Document douanier D10 « Exemplaire Banque »



Annexe N°08 : Ordre de virement.

Annexe N°09 : Questionnaire utilisé pour l'identification et l'évaluation des risques.

QUESTIONNAIRE DANS LE CADRE D'UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE.

La finalité de ce présent questionnaire constitue dans l'identification et l'évaluation des risques opérationnels intrinsèques aux processus de la famille « Commerce Extérieur » ainsi que l'évaluation des dispositifs du contrôle associé à chaque risque.

(Important : Notre questionnaire est destiné aux services chargés du Commerce Extérieur et du Contrôle au niveau des agences « CPA » et aux responsables des risques opérationnels et du contrôle permanent au niveau central de la Banque CPA).

1- Quelle est votre fonction au sein de la banque ?

2- Quels sont les risques que vous avez confrontés lors du votre activité liée aux processus Commerce Extérieur ?

3- Dans quelle étape identifiez-vous ces risques ?

4- Quelles sont les causes et/ou origines de chaque risque ?

5- Sur une échelle de 1 à 4, Comment jugeriez-vous la fréquence de survenance de chaque risque ?

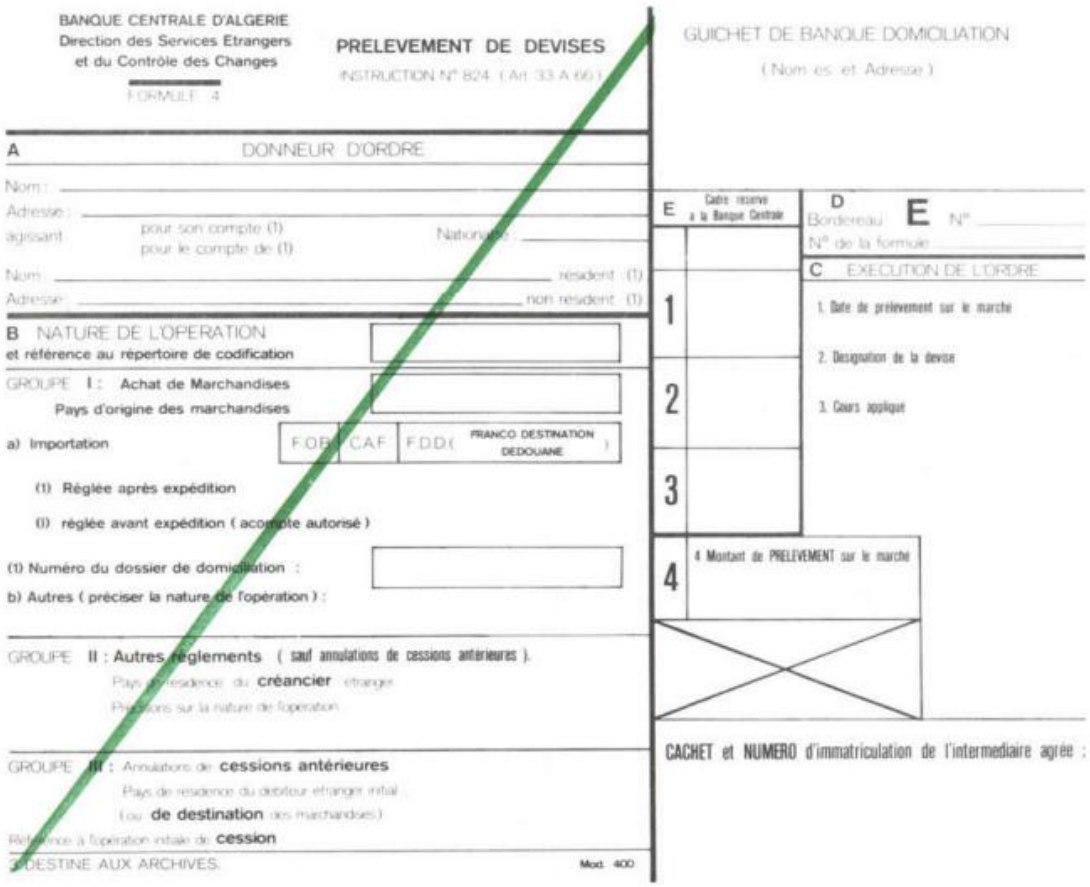
6- Sur une échelle de 1 à 4, Comment jugeriez-vous l'impact en cas de survenance de chaque risque ?

7- A quel degré (de 4 à 1) appréciez-vous la Qualité et l'Efficacité du Dispositif de Maitrise des Risques (DMR) face à chaque risque ?

8- Que recommandez-vous pour faire face à ces risques ?

Pour vous faciliter la réponse, nous avons mis en place des tableaux dans les feuilles suivantes

Annexe N° 10: Formule 04



BANQUE CENTRALE D'ALGERIE
Direction des Services Etrangers
et du Contrôle des Changes

FORMULE 4

PRELEVEMENT DE DEVISES

INSTRUCTION N° 824 (Art. 33 A 66)

GUICHET DE BANQUE DOMICILIATION

(Nom et Adresse)

A DONNEUR D'ORDRE

Nom :
Adresse :
agissant pour son compte (1) / pour le compte de (1) — Nationalité :
Nom : — résident (1)
Adresse : — non résident (1)

B NATURE DE L'OPERATION
et référence au répertoire de codification

GROUPE I : Achat de Marchandises
Pays d'origine des marchandises

a) Importation — F.O.B. | C.A.F. | F.D.D. (FRANCO DESTINATION DEDOUANE)

(1) Réglée après expédition

(1) réglée avant expédition (acompte autorisé)

(1) Numéro du dossier de domiciliation :

b) Autres (préciser la nature de l'opération) :

GROUPE II : Autres règlements (sauf annulations de cessions antérieures).
Pays de résidence du créancier étranger
Précisions sur la nature de l'opération

GROUPE III : Annulations de cessions antérieures
Pays de résidence du débiteur étranger initial
(ou de destination des marchandises)
Référence à l'opération initiale de cession

2 DESTINE AUX ARCHIVES.

Mod. 400

E Cadre réservé à la Banque Centrale

1
2
3
4 Montant de PRELEVEMENT sur le marché

D Bordereau E N°
N° de la formule

C EXECUTION DE L'ORDRE

1. Date de prélèvement sur le marché
2. Désignation de la devise
3. Cours appliqué

CACHET et NUMERO d'immatriculation de l'intermediaire agrée :

Table des matières

Remerciements : **IV**

Dédicaces : **V**

Liste des Abréviations : **II**

Liste des Tableaux : **III**

Liste des Figures : **V**

Liste des Annexes : **VI**

Résumé : **VII**

Abstract: VIII

INTRODUCTION GENERALE. **B**

CHAPITRE 01 **1**

Risque Opérationnel au sein de la Banque. **1**

Introduction du chapitre (01) : **2**

Section 01 : Risques bancaires et Contrôle interne. 3

1. Notions du risque : **3**

2. Généralités sur les Risques Bancaires : **4**

2.1. Définition : 4

2.2 Typologies du risque bancaire : 5

3. Contrôle Interne et Gestion des Risques Bancaires : **8**

3.1. Gestion des risques : 8

3.2. Contrôle interne bancaire : 10

3.3 La relation entre le contrôle interne et la gestion des risques bancaires : 11

Section 02 : Spécificités du risque opérationnel. 12

1. Généralités sur le risque opérationnel **12**

1.1.Genèse du risque opérationnel : 12

1.2.Définitions des risques opérationnels : 14

1.3.Caractéristiques du Risque Opérationnel : 15

1.4.Les enjeux liés aux risques opérationnels : 17

1.5. Classification des risques opérationnels selon Bâle II : 17

2. Les spécificités du risque opérationnel : **19**

2.1 Risque juridique : 20

2.2 Risque systémique : 20

3 .Les normes de contrôle en matière du risque opérationnel : **20**

3.1. L'approche de base (BIA : Basic Indicator Approach) : 21

3.2. L'approche standardisée (SA : Standard Approach) : 21

3.3. L'approche en mesures avancées (AMA : Advanced Measurement Approach) : 22

Section 03 : Cadre réglementaire du risque opérationnel. 23

1. Réglementation prudentiel internationale : 23

1.1.Accord Bâle I et ratio Cooke : 24

1.2.L'accord de Bâle II : 25

1.3.L'accord de Bâle III 26

2. Réglementation Prudentielle Nationale 27

2.1. Règlement Banque d'Algérie N° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et Établissements financiers 27

2.2. Règlement Banque d'Algérie N° 14 - 01 du 16 Février 2014 Portant Coefficients de 28

Solvabilité Applicables aux Banques et Établissements Financiers 28

Conclusion du chapitre (01): 29

CHAPITRE 02 30

Gestion des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieur. 30

Introduction du chapitre (02) : 31

Section 01 : Outils et méthodes de gestion du risque opérationnel 32

1. Autoévaluation ou évaluation du risque (RCSA) : 32

1.1 Méthode d'élaboration d'un exercice RCSA : 32

2 . Cartographie des Risques : 35

2.1 Définitions de la cartographie des risques : 35

2.2 Objectifs de la mise en place d'une cartographie : 37

2.3 Typologie de la cartographie des risques : 37

3 . Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques : 38

3.1 Établir un référentiel des processus des activités et risques associés : 38

3.2 . Évaluation des risques bruts : 39

3.3 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques et évaluation du risque net : 40

3.4 Hiérarchisation des risques et plan d'action : 41

3.5 Le suivi : 42

3.5.1 Les indicateurs clés des risques (KRI) : 42

3.5.2 Tableau de bord : 43

3.5.3 Quantification du risque : 44

Section 02 : Généralités sur les opérations du commerce extérieur. 44

1. Domiciliation Bancaire : 45

1.1 Définition : 45

1.2 La pré-domiciliation : 45

2. Instruments et modes de paiement à l'international : 45

2.1 Instruments de paiement à l'international : 46

2.2 Modes de paiement à l'international : 47

3 . Garanties bancaires internationales : 51

3.1 Définition : 51

3.2 Cadres normatifs et réglementaires des garanties internationales : 51

3.3 Les types des garanties bancaires internationales: 52

Section 03 : Apport de la gestion du risque opérationnel dans la maîtrise des opérations du commerce extérieur. 52

1 . Analyse des processus du commerce extérieur : 53

1.1 Domiciliation des opérations du Commerce Extérieur : 53

1.2Transfert libre : 54

1.3 Remise documentaire : 55

1.4Crédit documentaire : 55

1.5 Garanties bancaires internationales : 57

2. Risques inhérents aux processus du commerce extérieur : 58

Conclusion de Chapitre (02) : 60

CHAPITRE 03 61

Démarche de la gestion des risques opérationnels liés aux opérations du commerce extérieur du crédit populaire d'Algérie « CPA ». 61

Introduction du chapitre (03) : 62

Section 01 : Présentation de la structure d'accueil et la méthodologie de travail suivie. 63

1. Présentation de Crédit Populaire d'Algérie : 63

2. Les missions du Crédit Populaire d'Algérie 64

3. Présentation de la direction des risques opérationnels « DRO » : 65

3.1. Missions de la « DRO » : 65

3.2. Fonctions de la « DRO » : 65

3.3 Organisation de la « DRO » : 66

4. La méthodologie de travail suivie et la démarche d'élaboration de la cartographie 67

Des risques : 67

4.1 Le choix de l'approche : 67

4.2. Collecte et analyse des données : 68

4.3. Echelles de cotation : 68

Section 02 : La mise en place d'une cartographie des risques liés aux opérations du commerce extérieur. 70

1. Identification des lignes métiers et des processus de la famille « *Commerce Extérieur* » de la banque : 70

2. Identification et classification par domaine des Risques Opérationnels : 72

2.1 Domaine « *Domiciliation, suivi, apurement et déclaration* » : 72

2.2 Domaine « *Opérations de financement du Commerce Extérieur » :* 74

2.3 Domaine « *Gestion des garanties internationales* **» :** 80

3. Cotation du risque brut : 82

3.1 Hiérarchisation des risques selon la fréquence : 92

3.2 Hiérarchisation des risques selon l'impact : 92

3.3 Hiérarchisation des risques selon le Risque brut : 93

4.Evaluation du dispositif de maitrise des risques (DMR) : 93

4.1 Hiérarchisation des risques selon l'efficacité du DMR 100

5. Cotation des risques nets : 100

5.1 Hiérarchisation des risques selon le Risque Nets : 107

5.2. Comparaison entre la cotation des Risques Bruts et la cotation des Risques Nets : 107

6.Cartographie des risques Bruts : 108

7.Cartographie des risques nets : 109

8.Consolidation des résultats : 110

8.1 Par rapport aux catégories de risques : 110

8.2 Par rapport aux processus de la famille « *Commerce Extérieur » :* 112

Section 03 : Constations, insuffisances et recommandations. 115

1. Constatations : 115

1.1. Par rapport aux catégories de risques : 115

1.2. Par rapport aux processus : 115

2. Insuffisances : 116

3. Recommandations : 116

Conclusion du chapitre (03): 118

CONCLUSION 119

GENERALE 119

Bibliographie : 122

Annexes 126