

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA

RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZO

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MASTER FINANCE D'ENTREPRISE



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Financières et Comptabilités
Option : « Finance d'entreprise »**

Thème :

***LA GESTION DU RISQUE PAYS CAS
D'ORFEE FILIALE BCR***

Réalisés par :

Mr KPENOU Koffi

Mme COULIBALY Haminatou

Membres de jury :

Mme SI MANSOUR Farida /Présidente

Mr SADOUD Ahmed / Encadreur

Mr HAMI Lounis / Examineur

Promotion 2020 - 2021

Remerciements

Nos remerciements s'adressent à notre encadreur, Monsieur Sadoud Ahmed professeur à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pour avoir accepté de diriger ce travail. Son soutien et sa clairvoyance nous ont été d'une grande aide.

Nous tenons à remercier également notre directrice de stage Madame Cherrih Safia responsable management qualité de Orphée et aussi le PDG Monsieur Amour M. Sadek de nous avoir accueilli dans son équipe. Leur qualité humaine et leur disponibilité nous ont beaucoup touché.

Un merci spécial à Monsieur Aboubacar, professeur à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pour ses relectures, ses corrections et son attention bienveillante dans ce travail.

Enfin nous souhaitons dire merci aux membres du jury de nous donner l'honneur d'évaluer ce modeste travail.

M^{elle} : COULIBALY Haminatou

Mr : KPENOU Koffi

Dédicace

*Hamdoulilah, gloire à Allah ! Prière sur notre prophète bien aimé
MOHAMAD (paix et salut sur lui)*

Je dédie ce modeste travail :

*A la mémoire de ma mère Feu Oumou Barry, pour ses sacrifices, son soutien
et sa bienveillance. Puisse Allah t'accorder le repos éternel ;*

*A toi mon grand frère Coulibaly Sékou Abdel Kader, ceci est ma profonde
gratitude pour tout, que ce mémoire soit le meilleur cadeau que je puisse t'offrir ;*

*A mon amour Mamadou amadou Diop, aucune dédicace ne saurait estimer
tout mon amour, et mon respect pour toi ;*

A mon adorable petit frère Moustapha Coulibaly ;

A ma famille et mes amis

Dieu vous garde.

COULIBALY Haminatou

Dédicace

Je dédie ce travail au Dieu

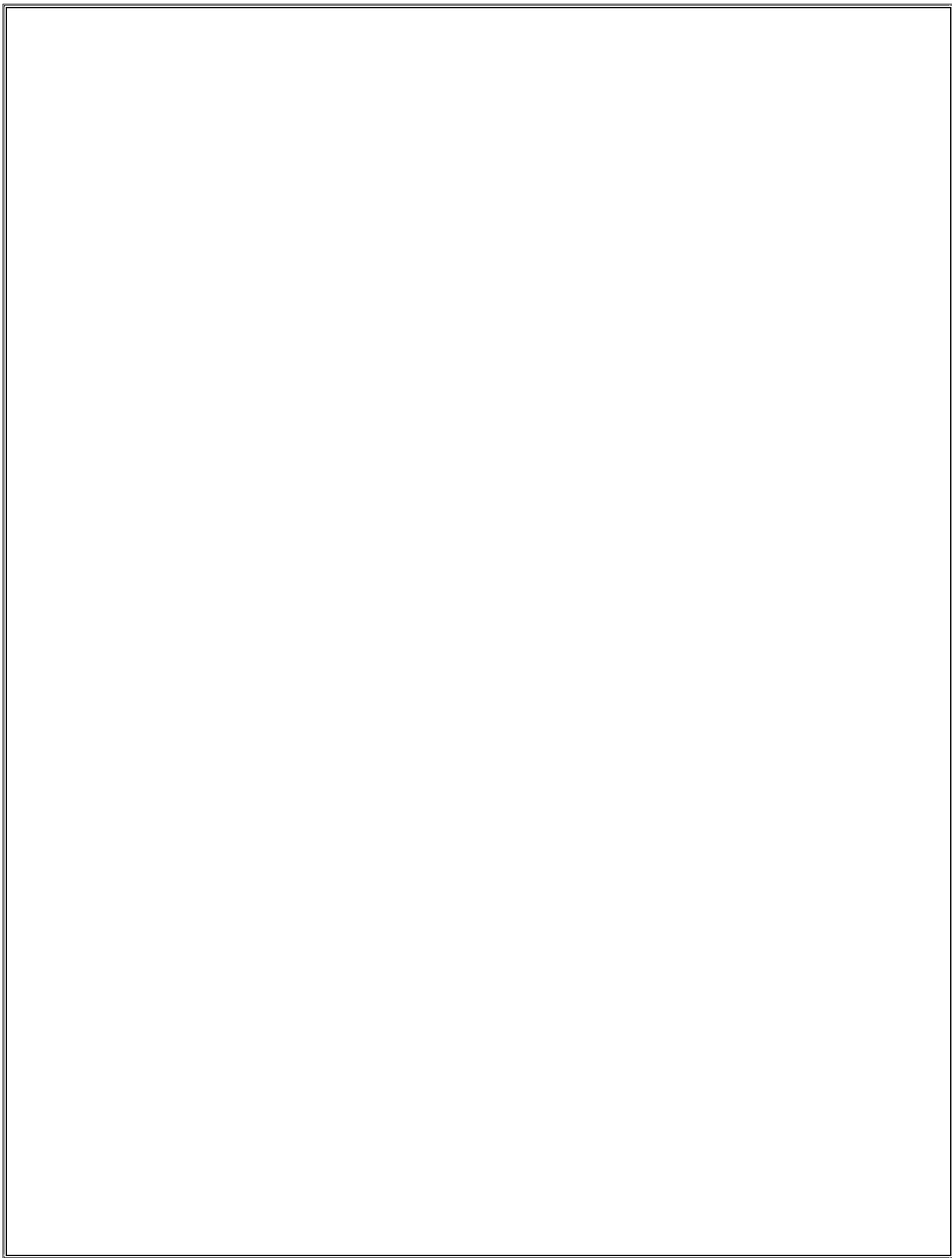
Ma famille

***Aux pères blancs de Tizi-Ouzou, pour leur soutien tout au long
de mes études en Algérie.***

A mes Professeurs

A tous mes amis et toutes les personnes qui me sont chères.

KPENOU Koffi



SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I Le risque pays	04
Section01 définition du risque pays	04
Section02 : composantes de risque pays	06
Section03 acteurs d'évaluation et couverture du risque pays	18
Chapitre II Etude empirique du risque pays Algérie au sein de l'entreprise BCR28	
Section01 présentation de l'entreprise Orphée filial BCR.....	28
Section02 évaluation de l'Algérie selon le modèle IRCG.....	34
Section 03 : couverture du risque pays Algérie par Orphée.....	38
Conclusion générale.....	51
Bibliographie.....	.
Liste des tableaux.....	.
Annexes.....	.

Liste des sigles et abréviations

BERD : Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement

BERI : Business Environment Risk Intelligence

BRS : Business Risk Service

CA : Chiffre d'affaire

CAGEX : compagnie algérienne d'assurances et de garantie des exportations

CHR : Cafés, hôtels, restaurants

COFACE : Compagnie française pour le commerce extérieur

COSO : Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission

ECA : Export Credit Agencies

EIU : Economic Intelligence Unit

ERM : Enterprise Risk Management

FAO : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

FMN : Firmes multinationales

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

ICRG : International Country Risk Guide

IDE : Investissements direct étrangers

ISO : Organisation internationale de normalisation

CEI : Commission électrotechnique internationale

LFS : loi de sécurité financière

NSE : Nord Sud Export

NTICS : nouvelles techniques d'information et de communication

OCDE : organisation de coopération et de développement économiques

PDG : Président directeur général

PDI : power distance index

PIB : produit intérieur brut

PIB/hbt : Produit intérieur brut par habitant

SMQ/E : Système de Management Qualité et de l'Environnement

SWOT : Strengths Weakness Opportunities and Threats

USD : United states dollar

WEF : World Economic Forum

Introduction générale

Introduction générale

L'un des objectifs de toute organisation est d'assurer son activité dans les meilleures conditions d'efficacité, d'efficience, de qualité et de conformité. Mais au quotidien, tout ne se passe pas comme prévu. L'entreprise peut être sujette à ce qu'on appelle des risques pays, pouvant émaner du pays d'installation, ou du pays dans lequel elle souhaite investir. Ces risques souvent importants, peuvent remettre en cause le bon fonctionnement de l'activité.

C'est avec l'essor du capitalisme, le développement des marchés de capitaux et le financement intensif du commerce et de l'industrie après la chute de Napoléon, que les grands commerçants et les banquiers se dotent d'outils de plus en plus élaborés pour déterminer la solvabilité de leurs clients et de leurs débiteurs.

À partir des années 1950, la libéralisation du commerce international et la décolonisation stimulent les investissements directs étrangers (IDE) et accroissent l'influence des firmes multinationales (FMN). Cette nouvelle impulsion donnée aux échanges économiques et financiers s'accompagne inévitablement de certaines déconvenues pour les investisseurs, et aboutit à la naissance du « risque pays ». Le terme risque pays naît précisément de la nationalisation du Canal de Suez par Gamal Abdel Nasser en 1956.

Cette notion, est réapparu sur la scène économique suite à la crise économique de 2008. Celle-ci va avoir des répercussions sur l'ensemble du système financier mondial et aussi au sein des entreprises. Dès lors, la réflexion autour du risque pays est devenue indispensable dans le processus de prises de décisions et de contrôle des entreprises : toute personne travaillant sur des dossiers relatifs à un pays émergeant, économiste ou non, y sera confrontée un jour ou l'autre.

Motif du choix de l'objet

Le choix de ce sujet est motivé par le fait qu'il s'inscrit dans le cadre de notre formation de master de finance d'entreprise. Également ce choix découle d'une réflexion motivée par notre désir de création d'entreprise après les études. Ce thème nous permettra d'identifier les risques pays auxquels l'entreprise pourrait être confrontée et comment y faire face.

Objectif de la recherche

La globalisation financière caractérise un processus d'intégration des marchés de capitaux sous l'impact de la libéralisation financière et l'ouverture des économies nationales aux

Introduction générale

transactions internationales. Dans ce contexte, les entreprises multinationales augmentent les risques inhérents aux pays dans lesquels elles sont présentes ou souhaitent investir. Elles sont donc contraintes de prendre en compte le concept du risque pays afin d'orienter leurs stratégies d'investissement et de développement.

C'est à ce besoin que répond notre travail, s'inscrivant dans une démarche de description du concept risque pays, son identification, son évaluation, ainsi que la mise en place d'un plan d'actions face à ces risques.

Cet objectif se réalisera grâce à la réponse de la problématique suivante :

Problématique

L'expression « risque pays » a émergé dans les années 1960 aux États-Unis. Son acception a évolué au fil du temps, sans qu'une définition ne s'impose véritablement. Parfois confondu avec le risque souverain, le risque pays est en réalité plus large pour englober par exemple les risques sociaux ou climatiques. Différents acteurs cherchent à évaluer le risque pays et à le couvrir, mais cette démarche ainsi que les résultats varient sensiblement selon les entreprises concernées et la méthodologie employée.

C'est au vu de ces éléments, qu'il y a lieu de poser la problématique suivante : **les entreprises Algériennes intègrent-elles la question de risque pays dans leur stratégie ?**

Pour cerner les divers risques pays, une entreprise devra d'abord les identifier et la question « comment identifier et évaluer le risque pays ? » tentera d'y répondre en premier lieu. Également la question « l'Algérie présente-t-il un risque pays élevé pour les entreprises ? » Nous verrons comment l'entreprise Orfée prend cela en compte dans sa stratégie.

Démarche méthodologique

En ce qui concerne nos sources bibliographiques, notre choix est orienté vers la lecture d'ouvrages, de publications autour des questions de détermination et de contrôle de risque existant dans les pays d'implantation d'une entreprise et rapport d'experts en la matière. De documents internes misent à notre disposition par l'entreprise BCR dans le cadre de notre stage et de tout autre support qui serait de nature à nous fournir d'avantage d'éléments et d'informations sur la problématique que nous posons.

Introduction générale

Structure du mémoire

Afin de pouvoir répondre de façon exhaustive à la problématique, ce travail s'articulera sur deux chapitres :

Le premier chapitre sera théorique ; il tentera d'abord de définir clairement et précisément, la notion de risque pays. Ensuite nous essayerons de cerner l'étendue de cette notion, en étudiant les typologies de risques pays auxquelles sont fréquemment confrontés les entreprises, ainsi que les techniques d'évaluation et de couverture dont elles disposent.

Le second chapitre, étant une étude de cas de l'entreprise BCR filial Orfée, commencera par une présentation de la société. Cette dernière sera suivie d'une évaluation du risque pays Algérie par la méthode la plus opportune ; et de la présentation de techniques de couverture que la société Orfée peut utiliser pour tenter de réduire l'impact sur son activité. Enfin nous tenterons d'apporter des recommandations pratique à mettre en place selon le cas.

Chapitre I
Le risque pays

Chapitre I Le risque pays

Depuis les différentes crises financières qu'a connue le monde et surtout après la crise asiatique générée par le décrochage Baht thaïlandais, plusieurs études ont été faites dans le domaine économique, financier et politique. Ces dernières avaient comme références des études relatives au risque-pays et des analyses menées dans ce sens.

Le risque pays n'est pas défini de manière précise et universelle. Il existe autant de définitions que d'analystes risque pays. Ce qui traduit des difficultés théoriques liées à cette notion.

Dans ce premier chapitre, il convient donc, de choisir quelques définitions pertinentes qui reflètent le concept risque pays de nos jours. Ensuite, les autres sections traiteront des typologies, des méthodes d'évaluation et de couverture du risque pays.

Section01 définition du risque pays

L'encyclopédie libre explique la **gestion des risques** ou **management du risque**, comme la discipline visant à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques, puis à les traiter méthodiquement, de manière coordonnée et économique, afin de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et leur impact éventuel. Si cette gestion concerne donc toutes les opérations internationales, et est le fruit de l'environnement général d'un pays, on parle de risque pays¹.

Lorsqu'une entreprise, agissant à un niveau international, désire investir dans un pays donné, elle doit analyser le risque inhérent au pays d'accueil de l'investissement, et le rendement de celui-ci. L'évaluation de cette analyse se fonde sur différents risques, qui ne cesse d'évoluer et qu'il faut réadapter à la conjoncture actuelle ; d'où la difficulté d'établir une définition harmonisée du risque pays et de ses composantes. Néanmoins, voici quelques définitions :

Selon **Bernard Marois**, « Le risque pays est le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un Etat étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités »².

¹ Jenny Clei, « La Coface devant le risque pays », www.revue-risques.fr, 1998 /N°36

² Bernard Marois, « le risque pays », édition PUF, Paris, 1990, PP. 6-10

Chapitre I Le risque pays

Ce dernier dit que, « le sinistre » peut être causé par l'immobilisation d'actifs (par exemple la confiscation de biens détenus à l'étranger, blocage de fonds), la perte d'un marché à l'étranger, pour des raisons non commerciales ou même une atteinte à la sécurité des personnes.³

Pour ce qui est du « contexte économique et politique d'un Etat », il englobe aussi bien des mesures prises par les pouvoirs publics locaux que des événements internes (émeutes, révolutions), ou externes (guerres, boycotts), voir même des situations particulières, telle que l'existence d'une inflation galopante ou le surendettement vis-à-vis de l'extérieur.

Laurence Billard explique que le risque pays aura une définition différente suivant les agents économiques concernés⁴ :

Pour une entreprise implantée à l'étranger ; le risque pays peut se caractériser comme tout acte souverain susceptible, soit de porter atteinte au contrôle exercé par cette société sur chacune de ses filiales, soit affecter d'une façon anormale la gestion courante de ses filiales.

Pour une banque ; le risque pays peut se définir comme le risque d'incidents de paiements résultants d'actes ou de comportement de l'Etat débiteur.

Pour une entreprise exportatrice ; le risque pays pourra être assimilé, d'une part, à un risque de non recouvrement de créances commerciales détenues sur un importateur étranger du fait de mesures prises par l'Etat d'accueil et, d'autre part, à un coût d'opportunité, en cas de fermeture d'un marché étranger, pour des raisons politiques.

Pour la personne travaillant à l'étranger ; le risque pays peut être défini comme une éventuelle atteinte à la sécurité de personnes opérant pour le compte des agents économiques concernés.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) en 2002 remarque que la première difficulté à définir le risque pays tient à l'ambiguïté du terme « risque » lui-même. Selon les cas, la notion englobe à la fois « la probabilité qu'un événement nuisible se produise et le dommage qui pourrait potentiellement en résulter ». La seconde difficulté réside

³ Bernard Marois, « le risque pays », édition PUF, Paris, 1990, PP. 8-10

⁴ Laurence Billard, « analyse des marchés et des risques et stratégies de développement internationale de l'entreprise », édition Opu, Paris, 2006, PP. 4-10

Chapitre I Le risque pays

dans le caractère évolutif du concept : en trente ans, méthodes, contenues et outils du risque pays ont été totalement bouleversés par la mondialisation.

Selon **Gautrieaud**, il existe trois visions différentes du risque pays :

D'abord, du point de vue de l'investisseur et du type de risque : il s'agit par exemple de risque de retard ou de défaut de paiement pour le prêteur ou l'investisseur ;

Ensuite du point de vue de l'entité étrangère débitrice et de la nature des risques : on peut aussi voir les choses du point de vue de l'entrepreneur ;

Ou enfin du point de vue des faits générateurs du risque, à savoir du type de crise possible.

Pour comprendre comment apparaissent les fragilités qui pourront créer des difficultés à un investisseur, on évoquera alors les facteurs de risque eux même : ambiance politique, vulnérabilité économique, financière ou économiques, financières ou sociales. Au final, ce n'est pas un risque précis, mais plutôt une constellation de risque, née de vulnérabilité d'Operations spécifiques à un environnement macroéconomique, politique ou financier.⁵

Enfin, La définition qui nous semble la plus englobante et la plus intéressante est celle donnée par **Mikdashi**. Selon lui, le risque pays *"s'applique aux différentes formes d'endettement, qu'il s'agisse de créances non négociables (bancaires ou non bancaires) ou de titres de portefeuille d'investissement ou de négoce et provient de l'incapacité ou du refus d'un pays à fournir les devises nécessaires pour satisfaire les engagements financiers de l'Etat, ou des agents économiques privés opérant dans ce pays"*⁶. L'ensemble des opérations internationales concernées est explicité. De plus, le risque pays semblerait pouvoir trouver son origine dans deux phénomènes : une incapacité de paiement mais aussi un refus de remboursement des dettes⁷.

Section 02 Composantes de risque pays

Dans la littérature économique, une confusion est souvent faite entre le risque pays, le risque souverain et le risque politique. Ce sont en fait des dimensions différentes du risque pays. Il faut dire que les diverses composantes peuvent être classées selon trois angles d'approche

⁵ Nicolas Meunier, Tania Sollogoulb, « économie du risque pays », La Découverte, Paris, 2005, PP.6-7

⁶ Zuhayr Mikdashi, « les banques à l'ère de la mondialisation », Economica, Paris, 1998, P.97

⁷ Stéphanie Gautrieaud, « Le risque pays, approche conceptuelle et approche pratique », Centre d'Economie du Développement, Bordeaux, 2005, PP.2-9

Chapitre I Le risque pays

complémentaires. Le premier couvre le type de crise et fait référence à la nature de l'entité qui subit le risque pays avec la détermination du risque bancaire, du risque financier et industriel et, enfin, du risque commercial. Le second angle s'intéresse à la nature du risque, c'est-à-dire aux caractéristiques de l'entité débitrice. Il s'agit là du risque souverain, du risque de non-transfert et du risque systémique. Enfin, le troisième angle d'analyse s'attache au type de crise, à l'origine des faits générateurs de crise et ce, grâce à la mise en exergue du risque politique et du risque économique-financier⁸. La confusion tient au fait qu'historiquement, le risque politique a été la première manifestation notable des crises risque pays de même que le risque souverain.

Dans cette section, nous allons donc parler uniquement des types de risques centré sur les faits générateurs de crise : le risque politique, le risque économique-financier, juridique et culturel.

1. Risque politique

Le risque politique est l'un des critères d'analyse des risques pays les plus délicats à évaluer. Il ne peut se fonder uniquement sur un discours d'experts ou sur des indicateurs institutionnels dont la construction reste difficile et la crédibilité limitée.

Cette partie traitera de l'aspect traditionnel du risque politique, et des indicateurs appropriés pour son analyse.

1.1 L'aspect traditionnel du risque politique

La Compagnie française pour le commerce extérieur (COFACE) définit le risque politique comme "l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politique ou administratif, nationales ou internationales pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise, importatrices ou exportatrices, ou investissant à l'étranger."

Le risque politique recouvre la probabilité d'occurrence d'une modification substantielle et non anticiper du cadre institutionnel du pays : les changements de régimes politiques (révolution, changement radicale d'orientation politique...), les décisions d'expropriation et de

⁸ Stéphanie Gautrieaud, « Le risque pays, approche conceptuelle et approche pratique », Centre d'Economie du Développement, Bordeaux, 2005, P.10

Chapitre I Le risque pays

nationalisation, les changements de régimes de changes, les décisions de restriction sur les mouvements de capitaux⁹.

En outre, le risque politique comprend le risque souverain et le risque de non transfert.¹⁰ Ainsi, le risque souverain correspond au risque attaché à l'état et aux administrations publiques d'un pays donné, et à sa capacité à rembourser ses crédits et à pouvoir faire face à ses engagements. Et le risque de non transfert est le risque encouru par un exportateur de ne pas être payé pour des raisons techniques ou tenant à la situation géopolitique du pays importateur. Les règlements en faveur de l'exportateur ne se font plus et se traduisent par une impossibilité de rapatrier ou transférer hors du pays étranger des fonds ou dividendes.

Traditionnellement, ces deux risques (souverain et de non-convertibilité / non-transfert) étaient utilisés pour définir le risque pays. Ces critères, que l'on peut qualifier de macro-économique, semblent toutefois dépassés. A l'heure actuelle on parle plus de risque projet : lorsqu'une entreprise va investir dans un pays elle s'attardera plus aux relations que ses partenaires locaux ont avec les autorités locales, de la qualité de la main d'œuvre dont elle dispose.¹¹ Ces différents critères ont dépassé l'aspect macro-économique pour prendre en compte l'aspect micro-économique des investissements. Le risque pays englobe donc de plus en plus de critères qu'auparavant.

1.2 Les indicateurs appropriés

Des dégradations de la conjoncture ou de l'environnement social, peu importantes dans un contexte de stabilité politique, deviennent crucial si le risque politique est fort. Les anticipations des investisseurs pour un pays qui dépend des financements extérieurs, sont plus volatile dans un contexte de risque politique élevé. Il faut donc en permanence analyser par des indicateurs appropriés¹² :

⁹ Olivier Meier, Guillaume Schier, « Entreprises multinationales, Stratégies, Restructuration, Gouvernance », Dunod, Paris, 2005, P.116

¹⁰ Laurence Billard, « analyse des marchés et des risques et stratégies de développement internationale de l'entreprise », Fragments de cours, Grenoble, 2016, P.18

¹¹ Clémence Anno, « Le risque pays », www.lepetitjuriste.fr, Paris, 2017

¹² Nicolas Meunier, Tania Sollogoub, « économie du risque pays », La Découverte, Paris, 2005, PP. 86 -96

Chapitre I Le risque pays

- **Démocratie et risque pays** : la nature du régime politique est un facteur a priori indifférent pour le risque pays, l'investisseur ou le banquier. La question est rarement abordée en comité de crédit sauf dans les cas extrêmes de risque de réputation. Mais globalement l'analyste pays aborde avec neutralité la question du régime politique.
- **La fragilité des institutions** : le risque institutionnel désigne les difficultés de fonctionnement d'un régime donné, pouvant aller du blocage jusqu'à un changement total de régime, révolution, guerre, putsch, etc. Des conflits ouverts peuvent également éclater entre pouvoir législatif et pouvoir judiciaire ou, au sein des assemblées, entre chambre basse et chambre haute.
- **La visibilité réglementaire** : le manque de visibilité réglementaire conduit à une augmentation des coûts de transaction et impose souvent le maintien de garantie couteuse¹³. Ce risque est sensible à tous les échelons d'un pays : administrations d'Etat, collectivité locales, entreprises, etc. C'est l'un des meilleurs indicateurs de cette cohérence institutionnelle si difficile à qualifier.
- **Les préférence d'un gouvernement** : au niveau des gouvernements, le principal risque tient à la continuité des politiques qui sont menées. Une stabilité gouvernementale chronique caractérisée par exemple par des successions de coalitions fragile, sera neutre pour le risque pays si elle ne change pas les relations avec les partenaires étrangers, en particulier la volonté de payer de l'Etat souverain.
- **La corruption** : bien qu'interdite, c'est un autre risque politique qui doit être pris en compte. Les investissements se font de plus en plus dans les pays en développement. Au sein de ces derniers, l'obtention de marché public est souvent liée à la corruption. Il faut alors s'adapter à la situation politique du pays si l'on souhaite s'y implanter.

Il semble donc que de plus en plus d'éléments soient pris en compte à l'heure actuelle dans le risque politique et que la conception traditionnelle est désormais dépassée.

¹³ Clémence Anno, « Le risque pays », www.lepetitjuriste.fr, Paris, 2017

Chapitre I Le risque pays

2. Risque économique

Le risque économique comprend l'ensemble des risques attachées à l'activité économique de l'entreprise¹⁴. De multiples éléments sont pris en compte : la conjoncture, la concurrence, la technologie, le secteur d'activité. Il est relatif au pays ou à la zone géographique concernée.

Dans cette partie, nous traiterons les causes de l'apparition du risque économique et les principales variables à prendre compte pour l'évaluer.

2.1 Les causes de l'apparition du risque économique

Elles sont nombreuses et variées, sans être exhaustive on peut mentionner les faits suivants¹⁵ :

- **L'inflation** : pour le risque pays, elle n'est pas un problème a priori. Un investisseur peut fort bien faire de bonnes affaires dans un pays à faible croissance ou inflation élevée. Ce qui inquiète, pour un projet, c'est ce qui engendre l'incertitude. Il s'agit donc de savoir ce qui, dans les mécanismes en œuvre, est pérenne et ce qui change. Tout dépend du type d'inflation : hyperinflation, inflation forte ou faible inflation. Pour le moment l'origine essentielle de ce phénomène vient de l'augmentation du coût des matières premières et du pétrole.¹⁶
- **Les devises étrangères** : des discriminations peuvent s'appliquer aux exportateurs étrangers (hausse des droits de douane, contingentement des importations, autres barrières non tarifaires) ou aux investisseurs non domestiques (interdiction d'indexer les prix sur l'inflation, subventions aux industries locales, limitation de l'accès aux sources de financement domestiques).¹⁷
- **Pénurie de devises** : la faiblesse de la monnaie nationale, de même que l'absence d'excédent de la balance courante entraînent, en général, un manque de devises convertibles, accentué par la fuite des capitaux (fréquente dans les pays en voie de

¹⁴ Olivier Meier, Guillaume Schier, « Entreprises multinationales, Stratégies, Restructuration, Gouvernance », Dunod, Paris, 2005, P. 116

¹⁵ Nicolas Meunier, Tania Sollogoub, « économie du risque pays », La Découverte, Paris, 2005, P. 54- 60

¹⁶ Coface, « Baromètre Février 2021, Une reprise inégale », www.coface.fr, 2021, P.2

¹⁷ Nicolas Meunier, Tania Sollogoub, « économie du risque pays », La Découverte, Paris, 2005, P. 69

Chapitre I Le risque pays

développement) et par l'endettement extérieur qui ponctionne les ressources en devises du pays débiteur.

- **L'inconvertibilité monétaire** : la faiblesse structurelle des monnaies de nombreux pays en voie de développement interdit souvent le développement de relation de change normales avec les autres Etats. D'où l'édification de systèmes de change à taux multiples, ou la présence d'un marché parallèle où les cours de change pratiqués sont très éloignés des cours officiels. Plus le régime est fixe, plus l'inflation peut être contenue.
- **Les comptes extérieurs et la dette des pays à risque** : la balance des paiements est la base du risque pays¹⁸. Dans la « partie haute », les échanges de biens et services reflètent directement l'activité du pays. La question de la dette extérieure totale est la véritable synthèse du risque pays. C'est le point de confluence le plus net entre une logique de notation et une logique de scénario. Le diagnostic doit permettre de comprendre pourquoi l'endettement se crée, comment il évolue et où se situent les points de rupture.

2.2 Les principales indicateurs

Les principales variables à prendre en compte pour évaluer le risque économique sont :¹⁹

- **Le PIB /Habitant** : le PIB par habitant estimé pour une année donnée, converti en dollars américains au taux de change moyen de cette année, est exprimé en pourcentage de la moyenne du PIB total estimé de tous les pays.
- **La croissance du PIB** : la variation annuelle du PIB estimé, aux prix constants de 1990 d'un pays donné, est exprimée en pourcentage d'augmentation ou de diminution.
- **Le taux d'inflation annuel** : le taux d'inflation annuel estimé (la moyenne non pondérée de l'indice des prix à la consommation), est calculé en pourcentage de variation.
- **Le solde budgétaire en pourcentage du PIB** : le solde budgétaire estimé de l'administration centrale (dons compris) pour une année donnée en monnaie

¹⁸ Eduardo Basualdo, « matériaux pour l'histoire de notre temps », www.cairn.info, 2006/1 (N°81), PP.42-52

¹⁹ The PRS GROUP, « ICRG Methodology », www.icrg.org, 2001, PP. 11-12

Chapitre I Le risque pays

nationale, est exprimé en pourcentage du PIB estimé pour cette année en monnaie nationale.

- **Compte courant en pourcentage du PIB** : le solde estimé du compte courant de la balance des paiements pour une année donnée, converti en dollars des États-Unis au taux de change moyen de cette année, est exprimé en pourcentage du PIB estimé du pays concerné, converti en dollars des États-Unis au taux de change moyen pour la période couverte.

La conjoncture économique d'un pays est un élément déterminant pour les multinationales qui désirent y investir. Une mauvaise conjoncture influence les consommations privées et les commandes de l'Etat. Cela impacte les entreprises produisant de biens et services à destination de ces pays.

3. Risque juridique (risque réglementaire)

Il y a encore quelques années de cela, s'interroger sur la question du risque juridique aurait pu sembler déplacé et relever d'une prospective fort éloignée des préoccupations et de la réalité des entreprises.

Cette partie traitera les facteurs justifiant pleinement la considération des risques juridiques aujourd'hui dans de nombreuses organisations, en particulier si leur terrain de jeu est multinational et repose sur un portefeuille d'activités diversifiées. Ensuite nous aborderons les différents risques juridiques aux quels l'entreprise pourrait faire face.

3.1 Les facteurs de considération du risque juridique

Les raisons d'être des risques juridiques sont au nombres de deux²⁰ :

- Selon U. Beck, nous sommes entrés dans « *la société du risque* ». Face à la complexité croissante de l'environnement économique, au développement des problématiques de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise ainsi qu'aux exigences accrues de transparence, gérer le risque est devenu pour l'entreprise non seulement une nécessité

²⁰ Christophe Collard, Christophe Roquilly, « les risques juridiques et leur cartographie », La revue des sciences de gestion, www.cairn.info, 2013 /5-6(N°263-264) PP. 45- 55

Chapitre I Le risque pays

vitale. Mais également d'une certaine façon, une obligation légale qui résulte aujourd'hui des textes législatifs et réglementaires poursuivant l'objectif de sécuriser l'économie.

- Le second facteur est l'attention croissante portée au management des risques juridiques, tant du point de vue des dirigeants, que des juristes eux-mêmes. Dans une étude réalisée en 2009 par Ernst & Young, les dirigeants d'entreprise interrogés déclarent être confrontés non seulement à un nombre trop important de normes juridiques, mais également à des textes législatifs et réglementaires difficilement compréhensibles.

Aujourd'hui, le risque juridique et sa bonne gestion sont devenus des préoccupations de direction générale et de conseil d'administration.

3.2 Les types de risques juridiques

Le risque réglementaire tient compte des possibilités de modifications importantes du cadre juridique ou d'une manière plus spécifique de toutes les règles de droit qui encadrent le fonctionnement des entreprises (droit commercial, droit des sociétés, droit fiscal, droit comptable). Les risques liés à des questions juridiques telles que les contrats, les actifs, la propriété intellectuelle et la conformité peuvent porter gravement atteinte à une entreprise ²¹ :

- **Risque de l'entreprise** : l'entreprise doit comprendre les avantages et les inconvénients de chaque structure juridique et adopter une gouvernance d'entreprise qui encourage les pratiques commerciales éthiques. Il est important d'identifier les risques de l'entreprise dans sa globalité afin de mettre en place des contrôles tels que des audits et des programmes de sensibilisation afin de les gérer.
- **Risques contractuels** : le risque contractuel se définit généralement comme une perte financière due à un acheteur qui n'honore pas un contrat ou à l'entreprise qui ne gère pas correctement les obligations et bénéfices contractuels. Les processus peu satisfaisants comme les erreurs manuelles, les dispositions non conformes, et/ou l'incapacité de conclure le contrat à temps, peuvent faire courir un risque à l'entreprise. Par contre le recours à des systèmes automatisés et des logiciels de gestion des contrats peut standardiser

²¹ Olivier Meier, Guillaume Schier, « Entreprises multinationales, Stratégies, Restructuration, Gouvernance », Dunod, Paris, 2005, P.116

Chapitre I Le risque pays

ces processus et permettre au manager de rédiger les dispositions des contrats à l'aide de modèles, ce qui réduit l'exposition de l'entreprise à ce type de risque.

- **Risques liés aux litiges** : les litiges d'ordre juridique sont les différends dans lesquels une plainte fondée en droit est déposée. C'est notamment le cas des fautes professionnels, des accidents, de la responsabilité du fait des produits... Ces risques peuvent porter atteinte aux relations commerciales et à la réputation de votre entreprise, et exiger d'elle des ressources et un temps précieux. Ce risque peut être réduit en mettant en place les accords de transferts de risque, en veillant à la conformité, en tenant de dossiers exacts et utiliser des logiciels de gestion juridiques qui alertent sur les risques éventuels.
- **Risques réglementaires** : ils sont les risques pour une société de voir son autorisation d'exploitation retirée par un régulateur ou de se voir appliquer des conditions (rétrospectivement ou potentiellement) ayant un effet négatif sur sa valeur économique. Les réglementations peuvent être prescrites par des institutions, commissions ou administrations publiques qui doivent être respectées pour éviter les pénalités et les contentieux.

Finalement, on peut dire que les dispositions légales ou réglementaires auxquelles l'organisation est soumise impactent directement toutes ses activités, mais également la jurisprudence qui précise la portée des dispositions précitées, ainsi que les normes professionnelles, sectorielles, et déontologiques.

4. **Risques culturels**

L'internationalisation des sociétés est devenue un état de fait aujourd'hui et est un passage obligé pour la survie des entreprises. Les coûts de main-d'œuvre et de production étant de plus en plus compétitifs, il est nécessaire pour l'entreprise d'ouvrir ses frontières et d'élargir ses horizons et ses opportunités. Cette ouverture implique un brassage de cultures différentes, et il n'est pas évident pour des personnes étrangères de comprendre un aspect politique, social ou économique d'une culture. Ainsi, des incompréhensions, des malentendus, des stéréotypes raciaux ou encore des échecs de projets peuvent se produire.

Cette partie tentera d'expliquer les causes d'apparition de cette différence, ensuite nous nous intéresserons aux travaux de Geert Hofstede concernant les dimensions culturelles.

Chapitre I Le risque pays

4.1 Les causes de l'apparition du risque culturelle

Les risques culturels surgissent faute d'une mauvaise interprétation des règles non écrites, des coutumes et usages du pays concerné et aussi la sous-estimation des différences culturelles.²²

- **Les risques relatifs à une mauvaise interprétation des règles non écrites, des coutumes et usages du pays concerné** : en effet les pratiques commerciales, les modes de relation entre les entreprises, l'Etat, la société civile et dans certains cas les autorités morales sont parfois encadrées par de nombreuses règles implicites qu'il convient d'assimiler rapidement si l'on souhaite pouvoir gérer correctement la filiale à l'étranger. L'accord politique ou économique au niveau nationale n'est pas suffisant pour obtenir l'ensemble des autorisations nécessaire.
- **Les risques de sous-estimation de différences culturelles** : l'implantation d'une activité à l'étranger met obligatoirement l'entreprise étrangère avec des hommes et des femmes de nationalité et de culture différentes, que ce soit des clients, des salariés, des autorités administratives, des financiers. La non prise en compte de ces différences culturelles peut complètement remettre en cause la rentabilité d'une filiale étrangère. Il faut noter que ces différences n'apparaissent pas dans le cadre de relations nord-sud.

4.2 Les travaux de Geert Hofstede

Aborder les pays émergents et leur dimension culturelle a été développé en sciences de gestion et en sociologie. Celui que nous avons retenu s'inspire des travaux de Geert Hofstede. Il a analysé les différences de cultures nationales de plus de 50 pays situés sur les cinq continents. Selon cet auteur, les dimensions culturelles influent sur la manière de percevoir l'espace, le temps et les relations inter personnelles.

Hofstede établit ainsi des liens entre les modèles de gestion des cultures nationales en mettant en évidence non seulement les différences entre culture mais aussi leurs similitudes. Avec ses collaborateurs, ils ont identifié plusieurs facteurs indépendants au nombre de six à l'origine de

²² Olivier Meier, Guillaume Schier, « Entreprises multinationales, Stratégies, Restructuration, Gouvernance », Dunod, Paris, 2005, PP. 80-82

Chapitre I Le risque pays

différence culturelle, observée d'abord dans les comportements des collaborateurs de grandes entreprises puis dans d'autres organisations²³ :

- **La distance au pouvoir** : concerne l'existence ou non de distance hiérarchique entre un subordonné et son supérieur. Ces dimensions correspondent au degré d'inégalités accepté par les collaborateurs dans le cadre de relation hiérarchique.
- **Le contrôle de l'incertitude** : fait référence à la manière dont les membres d'un groupe social abordent le risque et font face à l'imprévisibilité des événements. Elle mesure notamment le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs.
- **L'individualisme versus collectivisme** : concernent la nature des relations que des individus entretiennent avec les autres membres du groupe. D'une façon générale on peut dire que les sociétés collectivistes favorisent le temps passé en groupe tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leurs vies personnelles.
- **La dimension masculine versus féminine** : Cette dimension représente les deux extrêmes d'un continuum allant d'une notion de réussite/ performance à celle de solidarité et de justice. Ces valeurs doivent être entendues comme des orientations en termes d'attitudes et de logiques et en aucun cas comme une classification entre les hommes et les femmes.
- **L'orientation court terme/ long terme** : elle est la capacité d'une société à se projeter sur un horizon temporel. L'importance sera accordée au développement continu avec pour principal objectif l'atteinte de résultat dans le futur. Pour le court terme, le mécanisme est sensiblement différé.
- **L'indulgence versus restreint** : est la capacité pour un groupe social à satisfaire les besoins et les désirs personnels des individus ou au contraire à modérer ce type de conduite aux noms de normes sociales et culturelles strictes. Pour une société positionnée sur le premier élément, nous retrouverons le désir de satisfaire au mieux les besoins immédiats des individus. A contrario, l'aspect modération croque des sociétés où les règles sont rigides avec une volonté certaine de limiter les éventuelles pulsions.

²³ Widiane Ferchakhi, Mahran Meskeh, « les grands auteurs en management international », www.cairn.info, 2014, PP. 343 -356

Chapitre I Le risque pays

Le modèle d'Hofstede a des insuffisances qui consistent à tirer des conclusions hâtives sur des généralités ; à reporter les caractéristiques et le fonctionnement de la société sur ceux des entreprises et également une approche statique qui doit s'étudier sur le long terme pour tracer des tendances.²⁴

On peut dire que la culture implique en même temps la coexistence et la connaissance des différences culturelles et plus précisément les nuances qui peuvent exister entre elles. Cette notion de culture peut également s'étendre aux domaines du commerce et de la société.

5. Les autres types de risques

Compte tenu des changements profonds que connaît l'environnement des entreprises au niveau mondial, les analystes du risque-pays ont été amenés à faire évoluer leurs visions de ce domaine. Plusieurs aspects méritent d'être retenus notamment le risque sanitaire compte tenu de la situation auquel le monde fait face depuis fin 2019 ²⁵.

Le **risque sanitaire** désigne le risque, immédiat ou à long terme, représentant une menace directe pour la santé des populations et nécessitant une réponse adaptée du système de santé. Il dépend de la nature du contaminant, de sa toxicité, de la durée et de l'importance de l'exposition.²⁶

La pandémie de Covid-19 est venue rappeler les enjeux relatifs aux risques sanitaires. Nous étions loin d'imaginer que l'économie mondiale connaîtrait la récession la plus profonde depuis la fin de la seconde guerre mondiale en raison d'une pandémie. En plus de ses conséquences humaines dramatiques, cette crise singulière a profondément bouleversé la vie quotidienne des populations, et a fortiori le fonctionnement des entreprises et de l'économie mondiale. Un an après l'apparition de premiers cas de personnes atteintes du dehors de Chine, les incertitudes liées à la pandémie sont toujours aussi fortes, malgré l'annonce de l'arrivée de plusieurs vaccins en fin d'année dernière.²⁷

²⁴ Damien Forterre, Catherine Lafarge, « Gérer les risques des achats à l'international », Dunod, Paris, 2013, P.106

²⁵ Beatrice Canel- Depitre, « Savoir plus, pour pouvoir plus, pour être plus », La revue française de gestion, 2011/1-2 (N°247-248), P.178

²⁶ Jean-Michel Carsuzaa, « Les risques sanitaires et environnementaux », www.wikiterritorial.cnfpt.fr, 2017

²⁷ Coface, « BAROMÈTRE RISQUES PAYS & SECTORIELS » www.coface.fr, 2021, PP. 4-9

Chapitre I Le risque pays

Les risques sanitaires engendrent des conséquences individuelles et collectives graves, un fort taux de mortalité et /ou de morbidité ; ils vont provoquer un dysfonctionnement dans le système de santé ; ils vont nécessiter le fait que les pouvoirs publics interviennent immédiatement ; ils vont engendrer une menace soudaine qui va surprendre le pouvoir public et la population ; déclencher une inquiétude amplifiée par les médias.

Section03 acteurs d'évaluation et couverture du risque pays

Pour évaluer les risques pays, nombre d'acteurs existent. Parmi eux nous pouvons citer les assureurs, les banques et les institutions internationales ; exemple de la Compagnie Française d'Assurance du Commerce Extérieur (*COFACE*), le PRS group, la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (*BERD*), le World Economic Forum (*WEF*). Il y a également les cabinets de consulting et d'expertise ; exemple du Economic Intelligence Unit (*EIU*), la Business Environment Risk Intelligence (*BERI*). Il est important de souligner d'autres acteurs comme des journaux financiers etc.

Nous allons nous concentrer sur les travaux de la Coface, car il est plus complet et mieux adapté au contexte africain, spécifiquement algérien. Il faut cependant souligner que les sociétés ou agences de notation résument l'évaluation du risque pays par un indice synthétique sans véritablement dévoiler les mécanismes qui ont permis de l'obtenir. Seule l'agence Political Risk Services (*PRS*) met à la disposition du grand public la procédure ICRG en toute transparence ; nous expliquerons ce modèle. Ensuite nous parlerons des moyens de couvertures dont disposent les entreprises pour faire face au risque pays.

1. L'agence de notation Coface

Fondée en 1946, la Compagnie Française d'assurances pour le commerce extérieur (Coface) était au départ une agence publique spécialisée dans l'assurance risque à l'exportation. Elle fut privatisée en 1994, et constitue une filiale du groupe Nataxis.²⁸ Coface a lancé en 2000 la première notation d'entreprise assurable et à couverture mondiale. Cette notation @rating traduit la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements commerciaux vis-à-vis de ses clients ou fournisseurs.

²⁸ Coface, « Histoire de la Coface, expert en assurance-crédit à l'exportation et en domestique », www.coface.fr, 2014

Chapitre I Le risque pays

Elle propose deux ratings complémentaires : la notation entreprises @rating à caractère microéconomique, et la notation pays @rating à caractère macroéconomique.

Le @rating pays, permet l'appréciation du risque pays au travers d'indicateurs macroéconomiques relatifs à un échantillon de 140 pays, regroupés en sept familles de critères, réparties en trois espaces²⁹ :

- La vulnérabilité de la conjoncture ;
- Le risque de de liquidité en devises ;
- Le surendettement extérieur ;
- La vulnérabilité financière de l'état ;
- La fragilité du secteur bancaire ;
- Les fragilités politiques et institutionnelles ;
- Le comportement de paiements des entreprises.

Le premier espace est composé de trois familles de critères permettent de mettre en relief les performances économiques du pays par le biais de critères relatifs aux résultats de la politique économique et au potentiel de croissance : les facteurs politiques ; le risque de pénurie de devises ; et la capacité de l'Etat à faire face à ses engagements vis-à-vis de l'étranger.

Le second espace comporte trois sous-ensembles d'indicateurs permettant d'évaluer l'environnement politique du pays par le biais de données sur les conflits externes éventuels, les guerres civiles, les désordres économiques et sociaux : le risque de dévaluation brutale ; le risque de crise systémique du secteur bancaire ; et le risque de conjoncture reflétant le risque de ralentissement de la croissance.

Enfin, le dernier espace mesure l'expérience enregistrée sur les garanties délivrées par la COFACE et ses partenaires assureurs crédit, en se penchant sur l'historique des impayés enregistrés et sur la gestion de l'endettement dans le cadre d'un rééchelonnement : comportement de paiement.

Sur la base de ces sept indices spécifiques, une note synthétique est attribuée à chacun des 140 pays. Ces notes sont classées en deux catégories de risque, la première c'est la catégorie

²⁹ Olivier Meier, Guillaume Schier ; « entreprises multinationales », Dunod, paris, 2005, page 119

Chapitre I Le risque pays

investissement allant de « A1 » à « A4 » puis la deuxième qui est la catégorie spéculative allant de « B » à « D ».

Tableau01 : récapitulatif des notes du risques pays

Notation	Description
A1	La situation politique et économique très stable influe favorablement sur le comportement de paiement des entreprises généralement bon. La probabilité de défaut est très faible.
A2	La probabilité de défaut reste faible même si l'environnement économique et politique du pays ou le comportement de piment des entreprises du pays est un peu moins bon que pour les pays notés A1
A3	Le comportement de paiement généralement moins bon que pour les catégories précédentes pourrait être affecté par une modification de l'environnement économique et politique du pays, même si la probabilité que cela conduise à un défaut de paiement reste peu élevée
A4	Le comportement de paiement souvent assez moyen pourrait en outre être affecté par un environnement économique et politique qui pourrait se détériorer, la probabilité que cela conduise à un défaut de paiement reste acceptable
B	Un environnement économique et politique incertain est susceptible d'affecter des comportements de paiement souvent médiocres
C	L'environnement économique et politique du pays très incertain pourrait détériorer un comportement de paiement déjà souvent mauvais
D	L'environnement économique et politique du pays présente un risque très élevé qui aggrave des comportements de paiement généralement exécrables.

Source : Coface

2. Présentation International Country Risk Guide (ICRG)

Créé dans les années 80, le modèle ICRG est la propriété de l'agence « The PRS Group » depuis 1992. Il est accessible et peut être adapté pour répondre à des besoins spécifiques. Il divise le

Chapitre I Le risque pays

risque-pays en trois catégories de risque : le risque politique, le risque économique et enfin le risque financier. Ce modèle de rating comprend 22 variables, dont 12 concernent le risque politique, 5 le risque économique et 5 le risque financier³⁰ :

- **La notation du risque politique** : dans le modèle ICRG le rating du risque pays sert avant toute chose à mettre en avant la stabilité politique du pays. Ci-après les 12 composants et 15 sous-composants qui servent à évaluer le risque politique dans ce modèle. A noter que les points maximums à attribuer à chacune de ces variables se trouvent sur la colonne de gauche, et que les points alloués aux composants principaux ne sont autres que la somme des points des sous-composants qui les constituent.

Tableau02 : composants du risque politique IRCG

Point maximum	Composants
12	Stabilité du gouvernement
12	Conditions sociaux économique
12	Profil d'investissement
12	Conflits internes
12	Conflits externes
6	Corruption
6	Militaires dans la politique
6	Tensions religieuses
6	Loi et ordre
6	Tensions ethnique
6	Responsabilité démocratique
4	Qualité bureaucratique
100	Total

Source : The PRS GROUP, ICRG Methodology

³⁰ The PRS GROUP, « ICRG Methodology », www.icrg.org, 2001, PP. 2-11

Chapitre I Le risque pays

Pour chacun de ces composants une brève explication permettant de comprendre la raison de l'utilisation du composant et comment lui attribuer des points est fournie dans le guide méthodologique ICRG (voir annexe I).

- **La notation du risque économique** : l'objectif global de la notation du risque économique est de fournir un moyen d'évaluer les forces et les faiblesses économiques actuelles d'un pays³¹. En termes généraux, là où ses atouts l'emportent sur ses faiblesses, il présentera un faible risque économique et là où ses faiblesses l'emportent sur ses atouts, il présentera un risque économique élevé.

Tableau 03 : composants du risque économique ICRG

Point maximum	Composants
5	PIB par habitant
10	Croissance réelle du PIB
10	Taux d'inflation annuel
10	Solde budgétaire en pourcentage du PIB
15	Compte courant en pourcentage du PIB
50	Total

Source : The PRS GROUP, ICRG Methodology

Ici, 5 nombre de composants nous est donné cependant, il n'y a pas de sous-composants comme dans le cas du risque politique. Et le nombre de points à attribuer à chaque composant n'est plus laissé au libre arbitre mais est fixé selon le guide fourni par « The PRS Group ». Les points de risque sont ensuite attribués selon le barème suivant :

³¹ The PRS GROUP, « ICRG Methodology », www.icrg.org, 2001, PP.11-12

Chapitre I Le risque pays

Tableau 04 : barème du risque économique

PIB/H en % de la moyenne	Si $X > 250$	Si $250 \geq X > 175$	Si $175 \geq X > 125$	Si $125 \geq X > 75$	Si $75 \geq X > 45$	Si $45 \geq X > 25$	Si $25 \geq X > 15$	Sinon
Points	5	4,25	3,25	3	2,25	1,25	0,75	0
Croissance du PIB réelle	Si $X > 4$	Si $4 \geq X > 2$	Si $2 \geq X > 0,9$	Si $0,9 \geq X > -0,9$	Si $-0,9 \geq X > -2,4$	Si $-3,9 \geq X > -2,4$	Si $-3,9 \geq X > -6$	Sinon
Points	10	8,5	7	5,5	4	2,5	1	0
Taux d'inflation annuel	Si $x < 3,9$	Si $3,9 \leq x < 9,9$	Si $9,9 \leq x < 15,9$	Si $15,9 \leq x < 24,9$	Si $24,9 \leq x < 50,9$	Si $50,9 \leq x < 95,9$	Si $95,9 \leq x < 130$	Sinon
Points	10	8,5	7	5,5	4	2,5	1	0
Solde budgétaire en % du PIB	Si $X > 2,9$	Si $2,9 \geq X > 0,9$	Si $0,9 \geq X > -3,9$	Si $-3,9 \geq X > -6,9$	Si $-6,9 \geq X > -9,9$	Si $-9,9 \geq X > -15$	Si $-15 \geq X > -25$	Sinon
Points	10	8,5	7	5,5	4	2,5	1	0
Solde courant en % du PIB	Si $X > 2$	Si $2 \geq X > -0,9$	Si $-0,9 \geq X > -2$	Si $-2 \geq X > -5$	Si $-5 \geq X > -8$	Si $-8 \geq X > -10$	Si $-10 \geq X > -18$	Sinon
Points	15	12	8	7	5	3	1,5	0

Source : The PRS GROUP, ICRG Methodology

- **La notation du risque financier** : l'évaluation du risque financier dans le modèle ICRG analyse la capacité d'un pays à couvrir ses dettes à l'échéance. L'utilisateur cherche les bonnes données macro-économiques et ensuite attribuer le nombre de points alloués selon les tabelles du guide méthodologique ICRG. Ci-après, un tableau regroupant les composants du risque financier³² :

³² The PRS GROUP, « ICRG Methodology », www.icrg.org, 2001, PP. 10-12

Chapitre I Le risque pays

Tableau 05 : composants du risque financier IRCG

Points maximum	Composants
10	Dettes extérieures en pourcentage du PIB
10	Coût de la dette extérieure en pourcentage des exportations des biens et services
15	Compte courant en pourcentage des exportations des biens et services
5	Liquidité nette en mois d'importation
10	Stabilité du taux de change
50	Total

Source : The PRS GROUP, ICRG Methodology

Les points de risque financier sont ensuite attribués selon le barème suivant :

Tableau 06 : barème du risque financier

Dettes en % PIB	Si $x < 20$	Si $20 \leq x < 25$	Si $25 \leq x < 30$	Si $30 \leq x < 35$	Si $35 \leq x < 38$	Si $38 \leq x < 40$	Si $40 \leq x < 50$	Sinon
Points	10	9,5	9	8	7	5	3	0
Service de la dette en % des exportations B/S	Si $x < 15$	Si $15 \leq x < 20$	Si $20 \leq x < 25$	Si $25 \leq x < 30$	Si $30 \leq x < 40$	Si $40 \leq x < 50$	Si $50 \leq x < 60$	Sinon
Points	10	9	8	7	6	4	2	0
Solde courant en % des exportations de B/S	Si $x > 15$	Si $15 \geq x > 5$	Si $5 \geq x > 0$	Si $0 \geq x > -30$	Si $-30 \geq x > -35$	Si $-35 \geq x > -45$	Si $-45 \geq x > -55$	Sinon
Points	15	14	12	9	8,5	7,5	5	0
Taux de couverture en mois d'importations	Si $x > 12$	Si $12 \geq x > 6$	Si $6 \geq x > 5$	Si $5 \geq x > 4$	Si $4 \geq x > 3$	Si $3 \geq x > 2$	Si $2 \geq x > 1$	Sinon
Points	5	4,5	4	3	2,5	1,5	1	0

Source : The PRS GROUP, ICRG Methodology

Chapitre I Le risque pays

Une fois ces trois tableaux mis en place il suffit d'allouer des points en suivant les indications fournies dans le guide méthodologique du modèle ICRG.

Toutefois, pour aboutir à un rating du risque pays pour le pays souhaité selon ce modèle, nous devons encore pondérer la note des trois composantes du risque pays pas 1/2 suivant la formule³³ :

$$CPFER (\text{pays } X) = 0,5 (PR + FR + ER) \text{ où}$$

CPFER = Cotes composites des risques politiques, financiers et économiques

PR = Total des indicateurs de risque politique

FR = Total des indicateurs de risque financier

ER = Indicateurs de risque économique total

Une fois ce calcul effectué, il faudra interpréter le résultat selon le guide méthodologique du modèle ICRG. Les catégories sont définies ainsi :

Tableau 07 : Catégories de risque ICRG

Catégorie de risque	Intervalle (points)
Très élevé	00.0 à 49.9
Elevé	50.0 à 59.9
Modéré	70.0 à 79.9
Bas	70.0 à 79.9
Très bas	80.0 à 100

Source : The PRS GROUP, ICRG Methodology

La note globale la plus élevée (théoriquement 100) indique le risque le plus faible, et la note la plus basse (théoriquement zéro) indique le risque le plus élevé.

³³ The PRS GROUP, « ICRG Methodology », www.icrg.org, 2001, P.14

Chapitre I Le risque pays

3. Couverture du risque pays

La couverture de risque consiste à se protéger contre un risque, par des contrats d'assurance, des contrats de garantie, ou des contrats financiers permettant d'apporter un certain niveau de compensation³⁴. C'est dans le même sens que pour couvrir le risque pays, une entreprise peut choisir des techniques couvertures internes ou externes.

La couverture interne peut se faire par la diversification géographique et productive d'une entreprise lui permet de limiter sa sensibilité à la situation d'un pays sur sa chaîne de production ou sur ses marchés de destination. Certaines techniques de garanties entre la maison-mère et les filiales permettent aussi aux entreprises multinationales de se couvrir face au risque de non-paiement. De même, la flexibilisation des flux de remboursement des créances en fonction de l'évolution des cours de devises dans lesquelles sont libellées ces opérations permet de faire face au risque de change.

Les entreprises multinationales peuvent aussi utiliser des couvertures externes. Ce sont des assurances payantes contractées auprès d'assureurs publics, privés, ou sur les marchés financiers. Elles consistent en un transfert du risque payant et à ce titre influencent le rendement d'une opération. Les assureurs privés, dont le rôle est « d'accompagner les stratégies d'entreprise à travers le monde », couvrent pour les exportateurs les risques d'interruption de marché, de non-paiement, de non-transfert, d'appel abusif de cautions. Pour les importateurs, sont couverts les risques de non-livraison, de résiliation de contrat, de non-remboursement. Certaines assurances couvrent aussi les risques liés à l'investissement : confiscation, expropriation, nationalisation, dépossession, non-transfert de dividendes et des créances, dommages physiques et perte d'exploitation. Plusieurs assureurs se sont aussi spécialisés dans les risques liés à l'expropriation de personnels tels que les enlèvements, les expulsions, les rapatriements forcés etc.

Les exportateurs peuvent aussi passer par des agences de crédit-export. La majorité des pays disposent d'une agence, ou d'une banque d'import-export qui permettent d'assurer les risques les plus difficiles, et ainsi favoriser l'exportation des entreprises domestiques à l'étranger, mais aussi l'attraction d'IDE. Les assureurs crédit-export offrent des garanties de paiement aux

³⁴ DE SA José, « Evaluation du risque pays dans le financement du négoce international », www.core.ac.uk, Mémoire de Bachelor, Genève, 2012, PP.3-7

Chapitre I Le risque pays

investisseurs et récupèrent ainsi une grande partie du risque de l'opération couverte. Les ECA (*Export Credit Agencies*) peuvent aussi faire directement des prêts à des entreprises en proposant des taux d'intérêts inférieurs à ceux du marché.

Conclusion du chapitre

Finale­ment, nous di­rons que le ri­sque pays est un concept décon­certant et poly­morphe. Décon­certant, car quoique rela­tive­ment ré­cent, il s'ar­ticule au­tour de ri­sques aux­quels les in­vestis­seurs sont ex­po­sés de­puis long­temps. Poly­morphe, car les ri­sques en ques­tion dif­fèrent sen­si­ble­ment se­lon les types d'in­vestis­seurs ou d'ac­teurs. Cette double par­ticu­larité ex­plique que les ana­lyses et diag­nos­tics puis­sent di­verger pour un même pays. Ce­pen­dant, la com­plexité du concept de ri­sque pays se­mble tenir avant tout à son ca­rac­tère ex­ten­sible. Au fil des dé­cen­nies, il couvre un nom­bre croissant de ri­sques et ré­pond à l'as­pi­ra­tion des so­ciétés hu­maines à ré­duire le champ des in­cer­ti­tudes.

Chapitre II

Etude de cas du risque pays au sein de l'entreprise BCR

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

Pour des raisons de marketing commercial, la plupart des acteurs ou sociétés d'évaluations du risque pays, ne donnent quasiment aucune information sur leur méthodologie de collecte et de traitements des informations. La seule et unique méthode qui a été dévoilée au grand public est : International Country Risk Guide (ICRG).

Dans ce chapitre, nous présentons l'entreprise Orphée qui a constitué notre champ d'analyse. Ensuite, nous tenterons d'évaluer le risque-pays Algérie par le modèle ICRG ; et proposerons des solutions pour couvrir ces risques au sein de Orphée. Le travail final sera synthétisé en cartographie des risques.

Section01 Présentation de l'entreprise Orphée filial BCR

ORFEE, filiale du groupe BCR, est une société par actions avec un capital social estimé à 795.000.000 DA¹. Elle exerce dans la production et la vente d'articles de la table ainsi que des éviers de cuisine en acier inoxydable. La société BCR a été créée en janvier 1983 avec une restructuration donnant naissance en janvier 2001 à la filial Orfée. Le site de Bordj Menaïel qui abrite le siège de la filiale ORFEE est situé à 50 km à l'est d'Alger. La superficie globale du patrimoine immobilier est de 150.000M².

- **Le domaine d'activité** : les produits fabriqués par Orfée dans les qualités ménage "M", orfèvres "H" et argent "A", sont regroupés dans les familles suivantes : couverts/ couteaux, batterie de cuisine, platerie/terrine, poterie, éviers de cuisine d'un et deux bacs. L'image de la société est confortée par la certification de son système de management selon le référentiel ISO 9001 et ISO 14001 et par l'obtention du prix algérien de la qualité en 2005. Sur le plan accréditation, les laboratoires de la société ORFEE sont accrédités par l'organisme algérien ALGERAC selon le référentiel ISO CEI 17025.
- **Les marchés** : l'évaluation du marché des ménages en coutellerie- platerie inox équivalent gamme ménage BCR (en nombre de pièces tous produits confondus) est de :

¹ Orfée, « Plan stratégique 2020-2023 », SMQ /E, Bordj Menaïel, 2020, PP.4-8

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

- Premier équipement 25.690.17 ;
- Renouvellement 11.028.975 (taux de renouvellement 5%).

L'évaluation des marchés des CHR, cantines et autres collectivités équivalent gamme ménage BCR est estimée à :

- premier équipement collectivités et CHR 34.383.345 ;
- renouvellement collectivités et CHR (40% Couverts et 20% ; Plat/Pots/Terrines/Services) : 5.479.465 ;
- évaluation de la demande qualité H 5.921.951 ; évaluation de la demande qualité A 140.152.

La Demande potentielle du marché se résume dans le tableau suivant² :

Tableau08 : demande potentielle du marché de Orphée

SEGMENTS	Nbre de Pièces
Marché des ménages 1er équipements	25690171
marché des ménages renouvellement	11.028.975
marché 1er équipements collectivités et CHR	34383345
marché de renouvellement collectivités et CHR	5.479.465
évolution de la demande H et A	5.921.951
TOTAL	82.503.907

Source : Plan stratégique 2020-2023

Le marché de Orphée est composé de demande potentielle du marché en nombre de pièces coutellerie 82.503.907 ; et ventes moyennes durant les cinq derniers exercices en nombre de pièces 37.561.800. En conclusion, la filiale Orphée détient 46% du marché national.

- **Les concurrents** : les fabricants locaux intervenant sur les métiers de Orphée deviennent de plus en plus menaçants sur le plan concurrentiel, mais leur nombre reste limité, ils offrent une gamme très variée constituée essentiellement de produits de gamme économique et la gamme moyenne. Parmi ces concurrents, nous pouvons citer la société Algérinox qui offre des assortiments plus adaptés aux besoins des collectivités,

²Orfée, « Plan stratégique 2020-2023 », SMQ /E, Bordj Menaël, 2020, P. 32

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

notamment dans la gamme économique, (Couverts, plats, pots, terrines, ustensiles de cuisine, chariots, marmites, casseroles, etc).

En plus des fabricants locaux, la filiale fait face à la concurrence féroce des importateurs qui proposent des volumes appréciables de produits le plus souvent de qualité médiocre, à des prix correspondant à peine au coût de la matière première. Ces produits sont importés souvent dans des conditions douteuses des pays asiatiques. L'autre phénomène qui menace sérieusement la pérennité Orphée est celui de la contrefaçon de ses produits dominants, comme les couverts dont les modèles sont copiés et introduits sans marquage ou avec comme simple indication « saines steel », ou encore les produits de robinetterie sanitaire portant des marques analogues à celles de "BCR".

- **Les fournisseurs** : à l'inverse de l'autre filiale du Groupe, ORFEE importe la totalité de ses matières premières (aciers inoxydables) qui ont connu ces dernières années des augmentations démesurées sous l'effet de la demande qui ne cesse de croître. Les fournisseurs sont³ :

En matière première : APERAM (Espagne), THYSSENKRUPP (Allemagne),

OUTOKUMPU (Allemagne) ;

En auxiliaires : CONSIGLIO, FADIPOL, SOEXPLAST, SACAR...

En produit chimique : AQUALYSA, etc

En huile : NAFTAL, NAFTOCOM ;

Les sous-traitants de la production sont : SAEG, EAWA, SONARIC ;

Tableau09 : l'évolution des coûts des matières premières de Orphée

Années	2015	2016	2017	2018	2019
Montants en MDA	715	762	635	602	598

Source : plan stratégiques BCR 2020-2023

- **Les clients** : les principaux secteurs clients de la coutellerie comprennent les ménages, l'hôtellerie, la restauration et les collectivités. Les éviers, quant à eux, s'adressent au marché du bâtiment avec une offre de 145.000 éviers par an. Le marché de la coutellerie, par

³ Orfée, « Synthèse fournisseurs », SMQ /E, Bordj Menaël, 2020, PP.2-8

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

référence au rythme de croissance de la population algérienne et au nombre de nouveaux foyers qui se créent chaque année, soit environ 250.000 à 300 000, ne peut être satisfait par la production de la société qui atteint 39 millions de pièces par an, d'où la nécessité d'augmenter les capacités de production par l'acquisition de nouveaux équipements.

- **La situation financière de l'entreprise :** le métier coutellerie et éviers de cuisine enregistre durant la période 2015-2019 une très mauvaise performance en matière de CA⁴. En effet, la filiale ORFEE a enregistré une régression importante, en matière de CA en 2019 par rapport à l'exercice 2015, d'un taux de 15.56% ; soit une perte de CA en valeur de l'ordre de 176 Md (l'équivalent de 02 mois de CA). Cette mauvaise performance est enregistrée essentiellement depuis 2016, et cette suite à l'obsolescence des équipements de production, ce qui nécessite l'acquisition de nouvelles équipements dans le cadre de nouveaux programmes d'investissements. (Voir annexes II).

Tableau10 : évolution du chiffre d'affaire de Orphée (en millions de dinars)

CA/ANNEE	2015	2016	2017	2018	2019
ORFEE	1 137	1 206	1 062	963	961

Evolution/ Année	16/15	17/16	18/17	19/18	19/15
ORFEE	5,99%	-11,94%	-9,27%	-0,29%	-15,56%

Source : plan stratégique BCR 2020-2023

- **Les processus :** la filiale Orphée fonctionne sur la base de procédures et règlements élaborés et mis en œuvre par le Groupe BCR avec sa participation active. Le schéma organisationnel (voir annexe III) actuel répond aux missions d'une entreprise industrielle. Ce schéma permet, en outre, de séparer la production, confiée à la Direction Industrielle, et le contrôle de production, confié à la Division du Contrôle Opérationnel. L'organisation est formalisée avec définition des organigrammes et des fiches de postes

⁴Orfée, « Plan stratégique 2020-2023 », SMQ /E, Bordj Menaël, 2020, P.28

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

réalisées et actualisées à l'occasion de la mise en place du Système de Management Qualité et de l'Environnement (SMQ/E).

- **L'internationalisation** : la société est appelée à se développer à l'international et trouver de nouveaux débouchés à l'exportation avec l'appui d'un partenaire spécialisé. Ainsi les choix stratégiques de la société BCR sont cernés à travers une analyse de ses forces et faiblesses conjuguée avec celle des menaces et des opportunités générées par son environnement : il s'agit de l'analyse SWOT.

Schéma : l'analyse SWOT de Orphée ⁵

Forces	Faiblesses
1. Qualité du produit reconnue jusqu'à devenir une référence pour les utilisateurs et les professionnels ; 2. Les installations ont été dimensionnées de sorte à favoriser des éventuelles extensions et augmentations de capacités ; 3. Existence d'un ensemble d'outils de gestion sous forme de procédures et instructions de travail, assorti d'une définition des responsabilités et latitudes ; 4. Existence d'un système d'information (ERP, logiciels de gestion...) ; 5. La société est certifiée ISO 9001 pour la qualité et 14001 pour la protection de l'environnement ; 6. Infrastructures importantes (bâtiments administratifs et techniques, production) ; 7. Maîtrise des coûts de fabrication (procès de production, productivité de la main- d'œuvre directe, allègement des frais de structure) ; 8. Nos produits sont fabriqués conformément au règlement technique algérien ; 9. Accréditation des laboratoires (essais et étalonnage) ; 10. Sol bétonné .	1. Déperdition des compétences surtout pour certains postes techniques et de gestion ; 2. Situation de trésorerie actuelle. 3. Obsolescence de certains équipements de production ; 4. Faiblesse en matière d'intégration de nouveaux produits ; 5. Les installations périphériques à la production proprement dites sont surdimensionnées et font supporter de lourds frais de structure dans les coûts de revient des produits ; 6. Capacité de négociation limitée par les volumes en matière d'approvisionnement ; 7. Réseau de distribution restreint.

⁵Orfée, « Plan stratégique 2020-2023 », SMQ /E, Bordj Menaël, 2020, P.33

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

Opportunités	Menaces
1. Développement des programmes de logements entraînant un besoin potentiel important pour les gammes de BCR ; 2. Plan de développement ambitieux du secteur du tourisme notamment hôtellerie, complexes touristiques modernisés et le thermalisme ; 3. Développement du marché de la sous-traitance et des prestations de service ; 4. Possibilité de partenariat avec des industriels dans le domaine ; 5. Instauration d'une taxe à l'importation sur les produits de robinetterie sanitaires (Droit additionnel provisoire de sauvegarde DAPS) ; 6. Facilités accordées par les pouvoirs publics pour encourager l'exportation ; 7. Le développement du commerce électronique en Algérie et les possibilités offertes pour augmenter les ventes à travers les plateformes du commerce électronique.	1. Les concurrents ont un meilleur accès aux canaux de distribution en raison des pratiques admises sur le marché telles que la vente sans factures, la vente en dépôt sans aucune garantie etc ; 2. Marché de l'emploi déconnecté par rapport aux besoins de l'entreprise, particulièrement pour certaines filières ; 3. Pratiques de surenchère salariale ; 4. Conjoncture économique actuelle défavorable ; 5. La contrefaçon : l'utilisation frauduleuse de la marque BCR ; 6. Approvisionnements extraterritorial (MP, PDR ...) ; 7. Perturbation des activités en raison des la pandémie ; 8. Réglementation changeantes (environnement).

Source : plan stratégique BCR 2020-2023

En résumé, la capacité de production et la part de marché de Orphée filiale BCR, font d'elle le champs d'étude idéal pour la gestion des risques pays des firmes algériennes.

Section02 évaluation de l'Algérie selon le modèle IRCG

Ce choix est motivé par la disponibilité des informations nécessaires mais aussi le fait d'y habiter nous permet une meilleure perception du pays. En reprenant les tableaux présentés précédemment pour chacun des risques, Nous avons attribué des points sur la base des informations que nous avons pu récolter mais aussi, en ce qui concerne le risque politique et lorsqu'aucun indicateur n'était disponible, notre propre perception de l'environnement politique en Algérie.⁶

⁶ Tableau des sources utilisés dans l'annexe IV

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

Tableau 11 : évaluation du risque politique algérien ICRG

Points maximum	Composants	Points attribués
100	Risques politiques	41
12	Stabilité du gouvernement	9
4	Unité gouvernementale	4
4	Force législative	4
4	Soutien populaire	1
12	Conditions socioéconomiques	6
4	Chômage	1
4	Confiance des consommateurs	4
4	Pauvreté	1
12	Profil d'investissement	3
4	Viabilité des contrats /Expropriation	1
4	Rapatriement des bénéfices	1
4	Délais de paiement	1
12	Conflits internes	5
4	Guerre civile/Coup d'état	3
4	Terrorisme/Violence politique	1
4	Désordre civil	1
12	Conflits externes	3
4	Guerre	1
4	Conflits transfrontaliers	1
4	Pressions étrangères	1
6	Corruption	1
6	Militaires dans la politique	1
6	Tensions religieuses	3
6	Loi et ordre	6
6	Tensions ethniques	2
6	Responsabilité démocratique	1
4	Qualité bureaucratique	1

Source : établi par nos propres soins

Avec 41 points, le rating du risque politique pour l'Algérie n'atteint même pas la moitié de la note requis d'où un environnement politique austère pour les affaires. Les composants utilisés dans la notation du risque politique sont la plupart du temps subjectifs et laissent beaucoup trop de marge à l'interprétation de l'utilisateur contrairement à la notation des risques économique et

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

financier qui sont plus crédibles. Cependant, il convient de souligner que certaines données nécessaires à cette évaluation ont été difficiles à trouver et à sélectionner car plusieurs chiffres différents peuvent être trouvés pour les mêmes indicateurs.

Passons maintenant à l'évaluation du risque économique de l'Algérie

Tableau 12 : Evaluation du risque économique algérien ICRG

Points maximum	Composants	Points attribués
50	Risque économique	28
5	PIB par habitant	5
10	Croissance réelle du PIB	8
10	Taux d'inflation annuel	1
10	Solde budgétaire en pourcentage du PIB	2
15	Compte courant en pourcentage du PIB	12

Source : établi par nos propres soins

L'évaluation du risque économique de l'Algérie nous révèle un environnement économique des affaires moyen. Néanmoins le taux d'inflation annuel et le solde budgétaire en pourcentage qui PIB d'après les données la Banque mondiale dégradent la note finale.⁷ Enfin, l'évaluation du risque financier, pour lequel les avantages et inconvénients sont les mêmes que pour l'évaluation du risque économique.

⁷ Voir tableaux des sources dans l'annexe IV

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

Tableau 12 : Evaluation du risque financier algérien ICRG

Points maximum	Composants	Points attribués
50	Risque financier	25
10	Dette extérieure en pourcentage du PIB	7
10	Coût de la dette extérieure en pourcentage des exportations des biens et services	5
15	Compte courant en pourcentage des exportations de biens et services	6,5
5	Liquidités nettes en mois d'importation	3,5
10	Stabilité du taux de change	3

Source : établi par nos propres soins

A peu près pareil que le risque économique, l'évaluation du risque financier algérien est moyennement acceptable (ni bon ni mauvais).

En additionnant ces trois notes de risque pondéré par 1/2 : $(41+28+25) * \frac{1}{2} = 47$

Nous obtenons une évaluation du risque pays global de l'Algérie pour l'année 2021 selon le modèle ICRG, représenté sur le tableau ci-après

Tableau 14 : synthèse du risque pays ICRG de l'Algérie

ICRG-risque pays (Algérie 2021)	47
Risque politique	41
Risque économique	28
Risque financier	25

Source : établi par nos propres soins

En utilisant le modèle International Country Risk Guide (ICRG), l'Algérie obtient 47 points, ce qui correspond à un niveau de risque très élevé. On fait référence à l'instabilité politique qui sévit le pays depuis 2019 suite aux vagues mouvements de contestations du régime en place. Ou encore le risque de change dû à la dévaluation du dinar provoqué par une conjoncture économique en plein déboire il y'a de cela quelque année, à cause de la chute du prix du pétrole. Et pour ne rien arrangé la pandémie de covid-19 paralyse l'économie mondiale.

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

On remarque que dans le modèle IRCG, l'évaluation du risque politique est bien détaillée. La notation de ce facteur dépend entièrement de la perspective de l'évaluateur. Le résultat obtenu n'est pas forcément objectif. Ensuite dans l'évaluation du risque économique, les composants pris en compte sont bien moins nombreux mais sont pratiquement tous utiles et leur évaluation est moins subjective car tout est basé sur de simples calculs. Cependant, le plus grand inconvénient que nous pouvons reprocher à cette approche c'est le manque de visibilité offert par le modèle. La même chose s'applique à l'analyse du risque financier. Par ailleurs, ce modèle ne tient pas du tout compte la structure économique du pays. Nous ne savons par exemple pas si le pays est entièrement dominé par des monopoles ou s'il y a de la concurrence. Dans le même cadre, bien que le modèle prenne en compte le PIB par habitant, rien n'indique la manière dont les richesses sont distribuées parmi la population, par exemple.⁸

Finalement, on conclut que ce modèle entièrement basé sur les données passées est limité.

Section 03 : couverture du risque pays Algérie par Orphée

Après avoir vu ce qu'est le risque pays, ses composantes et comment une entreprise peut l'évaluer, il nous faut maintenant comprendre comment l'entreprise Orphée peut le gérer.

La gestion des risques suppose : l'identification des risques, l'évaluation des risques, la gestion des risques, le contrôle et la surveillance des risques. L'entreprise Orphée étant une société importatrice de produits et matériels qu'elle introduit dans son système de production, lui permet d'avoir recours à deux types de technique pour faire face au risque pays. L'une est interne et donc implique une action au sein de l'entreprise, dans ses méthodes de travail. L'autre, externe fait appel à des prestataires en dehors de l'entreprise.

1. Couverture interne

Les solutions présentées ci-après sont des méthodes pouvant être mises en place en interne et permettant à l'entreprise Orphée de mitiger en partie le risque pays⁹. Bien sûr, la liste

⁸ DE SA José, « Evaluation du risque pays dans le financement du négoce international », www.core.ac.uk, Mémoire de Bachelor, Genève, 2012, PP.4-7

⁹ MOUHOUBI Noria, « Essai d'évaluation d'une des composantes du risque-pays », Mémoire de master, Bejaïa, 2007, PP.25 -34

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

n'est pas exhaustive et la méthode la plus adéquate dépend directement du type de projet, qui dans notre cas est une entreprise de production.

1.1 La réduction du volume des dettes et des créances en monnaie étrangère

Cette technique consiste à diminuer, dans la mesure du possible, les créances et dettes en devises étrangères. Le trésorier peut exiger aux clients et fournisseurs la facturation en monnaie nationale. La réduction du volume des dettes et des créances est utilisée pour des raisons de non maîtrise du risque de change ou d'une aversion aiguë envers ce dernier. Ce type d'opération relève du principe suivant : si l'on ne peut contrôler les effets du risque encouru, il faut éliminer les causes. Cette méthode aidera l'entreprise Orfée d'autant plus qu'elle se trouve confronté au problème de dévaluation du dinar algérien ce qui lui porte préjudice lors des achats chez ses fournisseurs étrangers.

Certes, cette méthode permet une réduction du risque de change, cependant, elle n'est pas toujours possible du fait qu'elle entraîne des effets néfastes. En effet, l'opérateur qui facture en monnaie nationale condamne son partenaire étranger à subir seul le risque de change. L'entreprise étant implantée dans un environnement concurrentiel risque de voir ses transactions avec l'extérieur diminuer voire même disparaître.

1.2 Les clauses contractuelles

La technique des clauses contractuelles consiste à inclure dans le contrat d'achat ou de vente des clauses permettant un ajustement du prix, suite à une évolution du cours de la devise de facturation, afin d'éliminer ou de réduire l'exposition au risque de change. Technique idéale en cette période où l'entreprise subit le risque de change.

1.3 L'auto couverture

L'auto-couverture consiste en la détention simultanée d'une créance et d'une dette libellées dans la même devise et de termes voisins. L'entreprise peut donc payer ses dettes avec les devises reçues après le règlement de ses créances. Cela évite le risque de change dû aux variations des cours à très court terme. La possibilité d'application de cette technique reste limitée dans la mesure où il n'est pas toujours possible d'avoir des dettes et des créances libellées dans une même monnaie et encore moins de même terme.

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

1.4 Division de la production

La société peut choisir de diviser son projet sur plusieurs pays, diversifiant ainsi le risque pays de la même manière que nous pourrions diversifier un portefeuille de titres.

Dans le cadre d'une usine de production comme Orfée, par exemple, nous pouvons imaginer que les différentes étapes de production seraient séparées et effectuées dans des pays différents ou du moins dans des willayas différentes. De cette manière, un problème (contamination au Covid-19, une émeute ou des incendies) lié à un seul pays ou willaya ne pourrait mettre à mal toute la production de l'entreprise.

La principale difficulté de cette proposition concerne les coûts engendrés par la mise en place d'un tel dispositif de production ainsi que par toute la logistique nécessaire.

1.5 Politique de bon citoyen

Cette pratique consiste à mettre en avant tout les bénéfices apportés au pays par la seule présence de l'organisation dans son territoire.

L'objectif étant de convaincre les groupes de pression locaux que la présence de l'entreprise Orfée est bénéfique pour le pays, la société doit pouvoir argumenter et démontrer que ces groupes ont un intérêt certain à la permanence de l'organisation sur leur territoire. Un argument étant déjà sa position de seul producteur de coutellerie et de robinetterie en Algérie (monopole).

1.6 Intégration d'une prime de risque

Avant de mettre à exécution un projet, une entreprise réalise généralement un projet d'investissement qui leur permet de calculer le taux de rendement espéré pour le projet en question, et ainsi décider s'il sera mis en œuvre ou pas. L'entreprise peut donc décider de ne mettre en œuvre un projet que s'il présente un taux de rendement qui permette de supporter le risque pris.

Après avoir exposé les instruments internes, il en ressort qu'ils permettent de couvrir le risque. Cependant, elles demeurent techniquement difficiles à mettre en œuvre ; ce qui pousse l'entreprise à faire appel à des instruments externes.

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

2. Couverture externe

Outre les solutions présentées précédemment et qui affectent directement la mise en place du projet, l'entreprise peut avoir recours à des garanties ou assurances pour limiter le risque pays pris dans un projet. Cela se fait par soit la voie bancaire, soit la voie d'assurance¹⁰ :

2.1 Couverture par voie bancaire

Les cautionnements et les garanties bancaires sont des engagements précis portant sur un montant convenu auxquels il ne peut être fait appel que si l'exportateur est défaillant.

2.1.1 La garantie de remboursement d'acompte

Cette forme de garantie permet à l'acheteur de récupérer les avances fournies au vendeur, ces avances varient entre 5% et 15% du montant du contrat, si les marchandises ne lui ont pas été livrées ou si le service n'a pas été effectué dans les délais fixés. Pour ce qui est de sa validité, en principe, cette garantie s'éteint dès que la preuve à la livraison ou de la prestation est fournie.¹¹

2.1.2 La garantie de bonne exécution

Cette forme de garantie permet à l'acheteur de récupérer une compensation financière en cas de préjudice engendré du fait d'une défaillance de l'exportateur ou de l'exécution incomplète du contrat, comme les défauts dans les marchandises en termes de performance ou les délais non respectés. Cette garantie est émise pour un montant variant entre 5% et 10% du montant du contrat. Ce type de garantie fait souvent l'objet de prorogation tant que l'exportateur n'a pas satisfait à l'ensemble de ses obligations.

2.1.3 La garantie de retenue de garantie

Cette forme de garantie permet à l'acheteur de retenir un certain montant représentant les parts retenus sur le vendeur, ces retenus se font sur les paiements du vendeur qui varient entre 5% et 10% du montant du contrat, en garantie des défaillances qui peuvent survenir entre la réception provisoire et la réception définitive. Ces sommes ne seront débloquées que lorsque l'exportateur aura rempli l'ensemble de ses obligations en termes de garantie contractuelle. Pour ce qui est de

¹⁰ Yaeboua Anicet, Agba Raïssa, « risque pays », www.cloudfront.net, travail de recherche master, Abidjan, 2008, PP.9-11

¹¹ Mikael Levy, « risque pays », www.ipag.fr, Mémoire Master, Paris, 2009, PP.12-18

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

sa validité, en principe, cette garantie s'éteint dès que la preuve de la livraison ou de la prestation est fournie.

2.2 La couverture par voie d'assurance

L'assurance est un service qui fournit une prestation lors de la survenance d'un risque. La prestation, généralement financière, peut être destinée à un individu, une association ou une entreprise, en échange de la perception d'une cotisation ou prime. Ces assurances et/ou garanties peuvent être émises par différents acteurs : agences gouvernementales (ex : Coface) ; assurances privées (ex : American International Group AIG) ; courtiers spécialisés.

L'entreprise Orfée peut se couvrir contre le risque pays via les assurances que propose la Coface par exemple. L'offre de garanties publiques de Coface vise à soutenir la prospection des marchés étrangers, à sécuriser l'émission de cautions et l'octroi de préfinancements par les banques, à rendre compétitifs les financements offerts aux clients étrangers, à sécuriser les opérations d'exportation et d'investissement à l'étranger.¹²

Prenant comme exemple la compensation de risque de change, ces assurances sont multiples :

- Elles concernent aussi bien des opérations ponctuelles que des courants d'affaires réguliers ;
- Elles peuvent couvrir la variation de change sur un courant d'affaires à l'import ou à l'export pendant la période de facturation jusqu'au paiement ;
- Ces assurances comprennent parfois des clauses permettant de bénéficier de l'évolution favorable de la devise, le cours garanti pouvant être modifié pendant la période de facturation.

La compagnie française d'assurances pour le commerce Extérieur (COFACE), moyennant le versement d'une prime d'assurance ; garantit un cours de change déterminé, cette garantie s'applique dans le cas de flux d'échanges internationaux aléatoires quant à leurs montants et/ou leurs dettes de règlement. Au moment du règlement de l'exportation (importation), si le cours de change est inférieur (supérieur) au cours garanti, la COFACE indemnise l'entreprise. Si par contre,

¹² S. Achi, « Technique de couverture des risques », www.slideplayer.fr, BTS, Paris, 2005, PP.5-8

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

le cours de change est supérieur (inférieur) au cours garanti, l'entreprise verse la différence à la COFACE. Il est possible de prévoir dans le contrat d'assurance un intéressement permettant aux entreprises de bénéficier, partiellement, d'une évolution favorable du cours de change. Il est à faire remarquer qu'en Algérie, l'équivalent de la COFACE est la compagnie algérienne d'assurances et de garantie des exportations (CAGEX) qui permet la couverture du risque de change.

Ces outils externes présentent certes l'avantage de ne pas affecter la structure du projet, mais ont aussi des inconvénients majeurs : ils ne couvrent pas la totalité du risque pays, les montants assurés sont limités et ne traitent que certains pays ; de plus ces garanties et assurances ont un coût.

Le coût justement, est le principal point faible de cet élément de couverture. En effet, le choix de souscrire une assurance affecte directement le rendement de l'investissement. Les entreprises doivent donc analyser l'intérêt d'une telle assurance avant d'en souscrire, d'autant que le coût de celle-ci peut s'avérer beaucoup trop élevé. Malheureusement, nous n'avons pas pu trouver le prix d'une telle assurance, toutefois il est évident qu'une entreprise dans ce contexte ne prendra une assurance que si elle juge l'environnement du pays risqué. De ce fait, vue l'imprévisibilité du sujet il y a de fortes chances pour que le montant à payer pour s'assurer soit conséquent.

Par ailleurs, il convient de noter qu'en faisant appel à des garanties ou assurances émises par d'autres organisations, il existe toujours un risque que ces dernières ne soient pas en mesure de rembourser l'entreprise ayant souscrit une assurance le moment venu. En effet, ces dernières peuvent aussi faire défaut et/ou être affectées de diverses manières par son environnement. Bien que de nombreuses organisations offrent ce genre de services, elles se cantonnent le plus souvent au traitement du risque politique seul, qui ne représente qu'une partie du risque pays dans sa globalité.

Au vue de ce qui précède, il est possible pour la société BCR de gérer le risque pays à l'interne et cela même si la couverture n'est pas optimale. Cependant, il est nettement préférable d'utiliser des assurances ou autres garanties pour se couvrir face au risque pays spécialement le risque de change, étant donné ses activités d'importation. Cette option est même plus conseillée si l'entreprise se décide dans le future a exporté. Il doit juste faire attention à ce que le prix de l'assurance n'égale, voire ne surpasse pas, le rendement espéré.

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

3. La cartographie des risques pays Algérie selon les données empirique d'Orfée

L'objectif ici est d'apprécier l'influence de risque pays Algérie sur Orphée. Le modèle retenu est la cartographie des risques combinée aux critères d'évaluation @raiting de la Coface. Nous avons choisi cette méthode car la cartographie permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous forme hiérarchisée. Ensuite cet outil de gestion qu'est la cartographie a fait l'objet de propositions de plan d'actions et de recommandations destinés à renforcer le contrôle interne.

Tableau 14 : la notation des typologies de risques

Typologie de risque	Notation (R)
Risque Politique	R01
Risque Economique	R02
Risque Juridique (Règlementaire)	R03
Risque Culturel	R04
Risque Sanitaire et Environnementale	R05

Source : établi par nos propres soins

Tableau 16 : cartographie du risque pays Algérie

N°	R	Identification du risque			Evaluation du Risque				Actions faces aux risques
		Identification du Risques	Causes probables	Dommages éventuels	Probabilité P=1-2-3-4	Gravité G=1-2-3-4	Criticité C=P*G= 1 à 16	Priorité A-B-C	

1	R01	Risque d'arrêt de l'activité pour événements social, politique du pays	Evénements sociopolitiques	Détérioration du climat social. Perturbation de l'activité	2	2	=4	C	Arrêter un planning des réunions avec le partenaire social.
2	R03		Evolution de la réglementation.	Préjudice pénal.	1	4	=4	B	-Installer une commission de veille réglementaire.

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

		Non-respect des exigences légales et réglementaires	Méconnaissance de la réglementation					Priorité 2	-Assurer en continue une veille réglementaire.
3	R05	Arrêt de l'activité de l'entreprise	Conséquences du COVID-19 : Maladie, Confinement, Manque de transport ...	Perturbation des activités de production et de commercialisation. Difficultés de trésorerie.	3	3	=9	A Priorité 1	Mise en œuvre du plan de continuité de l'activité
4	R02	Hausse importante des coûts des MP	Perte de change importante / Dévaluation du dinar / Euro	Augmentation des consommations. Augmentation des coûts de revient	3	3	=9	A Priorité 1	-Prospecter pour des fournisseurs asiatiques tout en préservant la qualité des MP et augmenter les prix de ventes -Renégociation des contrat avec les fournisseurs
5	R02	Indisponibilité de MP	Augmentation de la demande suite à la reprise économique	Rupture de stock. Augmentation des prix des MP	2	3	=6	B Priorité 2	Homologuer de nouveaux fournisseurs de MP.
6	R03	Méconnaître la réglementation en vigueur relative à l'environnement	Absence / manque de veille légale et réglementaire	Préjudice pénal / réglementaire	1	1	=1	C	Installer une commission de veille réglementaire.
7	R05	Risque d'incendie des aires couvertes d'herbes sauvages	Sécheresse des herbes	Propagation de l'incendie au niveau des installations et bâtiments de l'usine.	1	3	=3	C	Opération de désherbage avant séchage des herbes
8	R05	Risque d'explosion des bouteilles de gaz en cas de renversement	Tremblement de terre	Explosion	1	4	=4	B Priorité 2	Fixation des bouteilles de gaz pour empêcher leur renversement.

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

9	R05	Risque d'inondation	Bouchage des avaloirs d'évacuation des eaux pluviales	Détérioration de produits en stock Court-circuit Endommagement des machines	2	3	=6	B Priorité 2	Planning de nettoyage périodique des avaloirs
10	R05	Difficulté de recouvrement des créances	Arrêt de l'activité des clients suite au confinement (COVID-19)	Difficultés de trésorerie	3	3	=9	A Priorité 1	-Mettre en œuvre une politique tarifaire favorisant la vente cash. -Augmenter le délai de paiement des fournisseurs et réduire le délais clients -Disposer de contrats solides -Faire des procédures judiciaires -Faire appel à une agence de recouvrement
11	R02	Baisse de la demande du marché	Fermeture des marchés de distribution et baisse de la demande des ménages suite à la crise économique causée par le COVID-19;	Baisse du chiffre d'affaires. Manque de recettes	3	3	=9	A Priorité 1	-Intensifier la prospection et Participer à tous les appels d'offres lancés par les institutions publiques et les démembrements de l'état. -Assurer un suivi rigoureux de la participation aux appels d'offres. -Se faire connaître sur les réseaux sociaux -Rénover l'image de Orphée -Trouver de nouveaux clients
12	R05	Dégradation de l'environnement et pollution au niveau des ateliers de production	Non-respect des zones de récupération et des lieux de stockage des déchets	Atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs.	3	2	=6	B Priorité 2	Respecter le plan de récupération des déchets

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

13	R06	Indisponibilité machines	Indisponibilité machines pour panne	Non satisfaction client	2	3	=6	B Priorité 2	Homologuer des fournisseurs pour sous-traitance éventuelle des opérations ne pouvant être réalisées
14	R02	incapacité à placer le nouveau produit sur le marché	Expression de besoin de nouveaux produits non fondé sur une étude de marché	Non atteinte des objectifs arrêtés. Perte de temps et d'argent	1	3	=3	C	-Améliorer la démarche commerciale -Explorer les multiples techniques de promotion (prospection téléphonique) -Encourager les clients satisfaits à témoigner -
15	R06	Non disponibilité des outils de production	Usure	Perturbation de l'activité production	3	3	=9	A Priorité 1	Assurer un stock minimum des outils de production déterminants. Assurer le suivi de l'état des outils de production
16	R06	Attaque / intrusion externe	Manque de protection du SI	Perte de données. Perturbation du SI	2	3	=6	B Priorité 2	Mettre en place un firewall
17	R02	Rupture de stock de matière première	-Mauvaise planification des approvisionnements -Retard de livraison du fournisseur	Perturbation de l'activité. Non satisfaction client	2	3	=6	B Priorité 2	-Planification de l'approvisionnement. -Vérification périodique en réunion de coordination avec la direction industrielle et lors des réunions du comité de direction.
18	R06	Cahiers des charges inadapté, incomplet	-Manque de spécification. -Manque de maturation du projet, prestation ...	Achat/acquisition ne satisfaisant pas les attentes	2	3	=6	B Priorité 2	Revue des CDC et validation par la commission des marchés

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

19	R01	Corruption et pots de vin	Malhonnêteté	Atteinte à l'image de l'entreprise	1	1	=1	C	-Appliquer des sanctions sévères à l'encontre des personnes impliquées -Prôner l'éthique au sein de la société
20	R02	Non disponibilité des pièces de rechange	Vétusté du parc machine	Arrêts prolongés / répétés	3	2	=6	B Priorité 2	Elargir les consultations à au moins 3 fournisseurs.
21	R03	Absence des franchises pour dédouanement des MP et autres fournitures	Erreurs et/ou Retard dans le dépôt des demandes de franchises auprès de la direction du commerce	Augmentation des surestaries	2	2	=4	C	-Lister toutes les positions tarifaires concernées par la franchise. -Veiller à déposer les demandes de franchise au moins une semaine à l'avance.
22	R02	Risque de change	Augmentation de la parité Dinar / Euro	Augmentation de la valeur des consommations	2	2	=4	C	-Prendre les mesures nécessaires pour réduire les pertes (Révision des prix de vente quand c'est possible) ; -Les clauses d'adaptation des prix, proportionnelles aux fluctuations des cours de change ; -La technique du termaillage, -L'assurance change.
23	R02	Rupture de stock MP et autres intrants	Arrêt de l'activité des fournisseurs suite COVID-19	Perturbation de l'activité	2	3	=6	B Priorité 2	Constituer un stock de sécurité permettant une couverture de l'activité d'au moins 3 mois
24	R06	Difficulté à recruter les compétences	Rareté des profils métier	Manque de compétence	1	2	=2	C	Initier des formations qualifiantes pour les compétences recherchées

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

25	R04	Perte de la culture d'entreprise et/ou de l'expérience en raison d'un taux de turn-over élevé	Départ en retraite	Perte de compétence	1	2	=2	C	-Aménager des créneaux pour permettre aux employés de s'exprimer et d'apporter des idées d'innovation ; - Créer un blog dédié à l'intégration des salariés ; -Eviter la surcharge des tâches des employés
26	R01	Conflits sociaux entraînant des perturbations durables de l'activité	Contexte sociopolitique du pays	Perturbation de l'activité	2	3	=6	B Priorité 2	Arrêter un planning des réunions avec le partenaire social
27	R05	Propagation de la pandémie au sein de l'entreprise	Cas positifs de travailleurs de l'entreprise. Cas positifs de visiteurs	Perturbation de l'activité	2	2	=4	C	-Tout travailleur suspect d'atteinte par la pandémie sera systématiquement mis sous confinement (Chez lui). -Mesures préventives appliquées à tous les travailleurs et les visiteurs.
28	R02	Situation de trésorerie ne permettant pas le paiement des frais de douanes des fournitures importées	Montant à payer important et trésorerie insuffisante	Augmentation des frais de stockage.	1	1	=1	C	Utiliser la ligne de crédit OCD

Source : Par nos propres soins

Conclusion du chapitre

L'évaluation du risque d'un pays est en soi un exercice difficile car il n'existe aucun moyen de vérifier la qualité de la notation effectuée si ce n'est comparer le résultat obtenu à celui d'autres modèles ou utilisateurs. Malheureusement, étant donné qu'il s'agit bien souvent d'un exercice subjectif, même en faisant des comparaisons la notation finale reste approximative et il n'existe pas un seul résultat juste.

Chapitre II Etude de cas de risque pays au sein de l'entreprise BCR

Les solutions que nous proposons n'ont pas pour prétention de corriger tous les biais existants mais simplement d'apporter quelques idées visant à améliorer la couverture du risque au sein d'une entreprise. Bien évidemment, des aspects restent à être traités, entre autres, il serait intéressant d'analyser plus profondément les prévisions du risque pays afin de mettre en place sur pied des mesures préventives.

Les recommandations apportées offre une vision différente de la manière dont le risque pays devrait être couvert dans les entreprises car nous avons essayé d'apporter de nouveaux éléments. Bien que celles-ci permettent déjà, en l'état, de fournir une couverture du risque pays, des améliorations restent nécessaires pour aboutir à une gestion complète et efficace.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Ce travail de mémoire, titré « la gestion de risque pays : cas de BCR filiale Orfée » avait pour ambition de voir la considération que les entreprises accordaient au risque pays, en se demandant si elles intégraient cette question dans leur stratégie.

Il a fallu dans un premier temps tenté de définir la notion de risque pays au travers de celles apporté par d'illustres auteurs économiques au fil des années. Au milieu de toute cette diversité de définitions, il nous est clairement apparu, quoiqu'étant plus que jamais à l'air du temps, il s'agit d'une notion en perpétuelle évolution et dont toute l'étendue reste encore à définir. Voyant cet aspect multidimensionnel du risque pays, il était judicieux de se concentrer sur les types de risque centré sur les fait générateurs (risque politique, économique financier etc.) pour éviter un éparpillement dans nos recherches et dans notre travail.

Dans le second chapitre, nous avons essayé d'apprécier le risques pays Algérie par le modèle ICRG, au sein du service Système de Management Qualité/Environnement (SMQ /E) de l'entreprise Orfée. Cela nous a ensuite amené à étudier les instruments de couvertures dont elle dispose, pour réduire l'impact de ce risque sur son activité ; Et dégager des solutions au profit des dirigeants de cette entité qui a constitué notre champs d'application.

Ce choix de modèle d'évaluation, est guidé par le fait que non seulement c'est le plus répandu mais aussi, il est le seul qui détaille sa méthodologie. Grâce à cette méthode nous avons pu évaluer le risque pays Algérie de 2021 comme étant très élevé avec 47 points, sur une note de 100.

Finalement, nous pouvons dire que la question du risque pays n'est quasiment pas abordé dans la stratégie de l'entreprise Orphée. La gestion de ce risque, assuré par le SMQ/E, est mélangée avec les autres catégories de risque. Celle-ci doit faire l'objet de tout un service, ou à défaut d'un poste de travail rattaché à la direction de l'entreprise, ou au service de gestion des risques.

Au vue de l'élaboration de la stratégie d'une entreprise de l'envergure d'Orfée, nous pouvons répondre à la problématique par le négatif : **les entreprises Algériennes n'intègrent pas toujours la question de risque pays dans leurs stratégies.**

Cela est peut-être dû au fait que BCR, comme beaucoup d'autres entreprises Algériennes ne sont pas tournées vers l'exportation. Et comme souvent, la pensée populaire n'attribue la question de

Conclusion générale

risque pays qu'à des multinationales ou des exportateurs, il serait pertinent et légitime de se demander si le risque pays ne concerne que cette catégorie d'entreprise.

Liste des tableaux

La table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I Le risque pays	4
Section01 définition du risque pays	4
Section02 : composantes de risque pays	6
1. Risque politique.....	7
1.1 L'aspect traditionnel du risque politique	7
1.2 Les indicateurs appropriés	8
2. Risque économique	10
2.1 Les causes de l'apparition du risque économique	10
2.2 Les principales indicateurs	11
3. Risque juridique (risque règlementaire).....	12
3.1 Les facteurs de considération du risque juridique	12
3.2 Les types de risques juridiques	13
4. Risques culturels	14
4.1 Les causes de l'apparition du risque culturelle.....	15
4.2 Les travaux de Geert Hofstede	15
5. Les autres types de risques	17
Section03 acteurs d'évaluation et couverture du risque pays	18
1. L'agence de notation Coface.....	18
2. Présentation International Country Risk Guide (ICRG)	20
3. Couverture du risque pays.....	26
Chapitre II Etude empirique du risque pays Algérie au sein de l'entreprise BCR	28
Section01 présentation de l'entreprise Orphée filial BCR.....	28

Section02 évaluation de l'Algérie selon le modèle IRCG	33
Section 03 : couverture du risque pays Algérie par Orphée.....	37
1. Couverture interne.....	37
1.1 La réduction du volume des dettes et des créances en monnaie étrangère	37
1.2 Les clauses contractuelles.....	37
1.3 L'auto couverture.....	39
1.4 Division de la production.....	39
1.5 Politique de bon citoyen	39
1.6 Intégration d'une prime de risque.....	40
2. Couverture externe	40
2.1 Couverture par voie bancaire	40
2.2 La couverture par voie d'assurance	Erreur ! Signet non défini.
3. La cartographie des risques pays Algérie selon les données empirique d'Orfée	43
Conclusion générale	51
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Annexes	
Tables des matieres	

Bibliographie

Ouvrages

- Bernard Marois, « le risque pays », Edition PUF, Paris, 1990 ;
- Damien Forterre, Catherine Lafarge, « Gérer les risques des achats à l'international », Edition Dunod, Paris, 2013 ;
- Laurence Billard, « analyse des marchés et des risques et stratégies de développement internationale de l'entreprise », édition Opu, Paris, 2006 ;
- Nicolas Meunier, Tania Sollogoub, « Economie du risque pays », La Découverte, Paris ,2005 ;
- Olivier Meier, Guillaume Schier, « Entreprises multinationales, Stratégies, Restructuration, Gouvernance », Dunod, Paris, 2005 ;
- Orfée, « Plan stratégique 2020-2023 », SMQ /E, Bordj Menaël, 2020 ;
- Stéphanie Gautrieaud, « Le risque pays, approche conceptuelle et approche pratique », Centre d'Economie du Développement, Bordeaux, 2005 ;
- The PRS GROUP, « ICRG Methodology », www.icrg.org, 2001 ;
- Zuhayr Mikdashi, « les banques à l'ère de la mondialisation », Economica, Paris, 1998 ;

Articles et revues

- Beatrice Canel- Depitre, « Savoir plus, pour pouvoir plus, pour être plus », La revue française de gestion, 2011/1-2 (N°247-248) ;
- Christophe Collard, Christophe Roquilly, « les risques juridiques et leur cartographie », La revue des sciences de gestion, www.cairn.info, 2013 /5-6(N°263-264) ;
- Clémence Anno, « Le risque pays », www.lepetitjuriste.fr, Paris, 2017 ;
- Coface, « Histoire de la Coface, expert en assurance-crédit à l'exportation et en domestique», www.coface.fr, Paris, 2014 ;
- Coface, « Baromètre Février 2021, Une reprise inégale », www.coface.fr, 2021 ;
- Coface, « Baromètres risques pays et sectoriels » www.coface.fr, 2021 ;
- Eduardo Basualdo, « matériaux pour l'histoire de notre temps », www.cairn.info, 2006/1 (N°81) ;

- Jean-Michel Carsuzaa, « Les risques sanitaires et environnementaux », www.wikiterritorial.cnfpt.fr, 2017 ;
- Jenny Clei, « La Coface devant le risque pays », www.revue-risques.fr, 1998 /N°36 ;
- Widiiane Ferchakhi, Mahran Meskeh, « les grands auteurs en management international », www.cairn.info, 2014.

Mémoires

- DE SA José, « Evaluation du risque pays dans le financement du négoce international », www.core.ac.uk, Mémoire de Bachelor, Genève, 2012 ;
- Mikael Levy, « risque pays », www.ipag.fr, Mémoire Master, Paris, 2009 ;
- MOUHOUBI Noria, « Essai d'évaluation d'une des composantes du risque-pays », Mémoire de master, Bejaïa, 2007 ;
- S. Achi, « Technique de couverture des risques », www.slideplayer.fr, BTS, Paris, 2005 ;
- Yaeboua Anicet, Agba Raïssa, « risque pays », www.cloudfront.net, travail de recherche master, Abidjan, 2008.

Annexes



ICRG Methodology

The *International Country Risk Guide (ICRG)* rating comprises 22 variables in three subcategories of risk: political, financial, and economic. A separate index is created for each of the subcategories. The Political Risk index is based on 100 points, Financial Risk on 50 points, and Economic Risk on 50 points. The total points from the three indices are divided by two to produce the weights for inclusion in the composite country risk score. The composite scores, ranging from zero to 100, are then broken into categories from Very Low Risk (80 to 100 points) to Very High Risk (zero to 49.9 points).

The Political Risk Rating includes 12 weighted variables covering both political and social attributes. ICRG advises users on means of adapting both the data and the weights in order to focus the rating on the needs of the particular investing firm.

ICRG incorporates a “Type II” forecast (see Chapter 1, Introduction, of PRS textbook *The Handbook of Country and Political Risk Analysis*) in which its experts provide a current assessment, a one-year assessment, and a five-year assessment. The projections of future conditions are framed in “best” case and “worst” case scenarios. This provides managers with a probabilistic future in which to make judgments about risk management or insurance needs.

Country analyses in ICRG include descriptive assessments and economic data (listed on this site under “Historical Analyses”). ICRG provides ratings for 140 countries on a monthly basis, and for an additional 26 countries on an annual basis under a different title.

---Llewellyn D. Howell, Ph.D.

BACKGROUND OF THE ICRG RATING SYSTEM

The ICRG model for forecasting financial, economic, and political risk was created in 1980 by the editors of *International Reports*, a widely respected weekly newsletter on international finance and economics. To meet the needs of clients for an in-depth and exhaustively researched analysis of the potential risks to international business operations, the editors created a statistical model to calculate risks and backed it up with analyses that explain the numbers and examine what the numbers do not show. The result is a comprehensive system that enables various types of risk to be measured and compared between countries. In 1992, ICRG, its editor and analysts moved from *International Reports* to The PRS Group, becoming an integral part of the company’s services to the international business community. In September 2001, PRS launched ICRG online.

One advantage of the ICRG model is that it allows users to make their own risk assessments based on the ICRG model or to modify the model to meet their specific requirements. If particular risk factors have greater bearing on business or investments, composite risk ratings can be recalculated by giving greater weight to those factors. Used by institutional investors, banks, multinational corporations, importers, exporters, foreign exchange traders, shipping concerns, and a multitude of others, the ICRG model can determine how financial, economic, and political risk might affect their business and investments now and in the future.

The system is based on a set of 22 components grouped into three major categories of risk: political, financial, and economic, with political risk comprising 12 components (and 15 subcomponents), and financial and economic risk each comprising five components. Each component is assigned a maximum numerical value (risk points), with the highest number of points indicating the lowest potential risk for that component and the lowest number (0) indicating the highest potential risk. The maximum points able to be awarded to any particular risk component is pre-set within the system and depends on the importance (weighting) of that component to the overall risk of a country.

The ICRG staff collects political information and financial and economic data, converting these into risk points for each individual risk component on the basis of a consistent pattern of evaluation. The political risk assessments are made on the basis of subjective analysis of the available information, while the financial and economic risk assessments are made solely on the basis of objective data. In addition to the 22 individual ratings, the ICRG model also produces a rating for each of the three risk factor groups plus an overall score for each country.

After a risk assessment (rating) has been awarded to each of the 22 risk components, the components within each category of risk are added together to provide a risk rating for each risk category (Political, Financial, or Economic). The risk ratings for these categories are then combined on the basis of a formula to provide the country's overall, or composite, risk rating. As with the risk component ratings, the higher the rating computed for the political, financial, economic, or composite rating, the lower the risk, and vice versa.

Consequently, the ICRG system presents a comprehensive risk structure for the country with ratings for its overall, or composite, risk, for its political, financial, and economic risk and for the risk components that make up these broad risk categories. This approach enables the user to track the effect of a single risk component, or group of components, on the overall risk of a country.

In addition, ICRG also produces the information and data on which the ratings for the individual risk components are determined, together with its interpretation of that information or data. This enables the user of the system to balance his/her own interpretation of the information and data against that of the ICRG staff.

THE POLITICAL RISK RATING

The aim of the political risk rating is to provide a means of assessing the political stability of the countries covered by ICRG on a comparable basis. This is done by assigning risk points to a pre-set group of factors, termed political risk components. The minimum number of points that can be assigned to each component is zero, while the maximum number of points depends on the fixed weight that component is given in the overall political risk assessment. In every case the lower the risk point total, the higher the risk, and the higher the risk point total the lower the risk.

To ensure consistency, both between countries and over time, points are assigned by ICRG editors on the basis of a series of pre-set questions for each risk component.

THE POLITICAL RISK COMPONENTS – Table 3B

The following risk components, weights, and sequence are used to produce the political risk rating:

POLITICAL RISK COMPONENTS		
Sequence	Component	Points (max.)
* A	Government Stability	12
* B	Socioeconomic Conditions	12
* C	Investment Profile	12
* D	Internal Conflict	12
* E	External Conflict	12
F	Corruption	6
G	Military in Politics	6
H	Religious Tensions	6
I	Law and Order	6
J	Ethnic Tensions	6
K	Democratic Accountability	6
L	Bureaucracy Quality	4
Total		100

* Risk rating subcomponent data available only starting as of May 2001

Government Stability – 12 Points

This is an assessment both of the government's ability to carry out its declared program(s), and its ability to stay in office. The risk rating assigned is the sum of three subcomponents, each with a maximum score of four points and a minimum score of 0 points. A score of 4 points equates to Very Low Risk and a score of 0 points to Very High Risk.

The subcomponents* are:

- Government Unity
- Legislative Strength
- Popular Support

Socioeconomic conditions – 12 Points

This is an assessment of the socioeconomic pressures at work in society that could constrain government action or fuel social dissatisfaction. The risk rating assigned is the sum of three subcomponents, each with a maximum score of four points and a minimum score of 0 points. A score of 4 points equates to Very Low Risk and a score of 0 points to Very High Risk.

The subcomponents* are:

- Unemployment
- Consumer Confidence
- Poverty

Investment Profile – 12 Points

This is an assessment of factors affecting the risk to investment that are not covered by other political, economic and financial risk components. The risk rating assigned is the sum of three subcomponents, each with a maximum score of four points and a minimum score of 0 points. A score of 4 points equates to Very Low Risk and a score of 0 points to Very High Risk.

The subcomponents* are:

- Contract Viability/Expropriation
- Profits Repatriation
- Payment Delays

Internal Conflict – 12 Points

This is an assessment of political violence in the country and its actual or potential impact on governance. The highest rating is given to those countries where there is no armed or civil opposition to the government and the government does not indulge in arbitrary violence, direct or indirect, against its own people. The lowest rating is given to a country embroiled in an on-going civil war. The risk rating assigned is the sum of three subcomponents, each with a maximum score of four points and a minimum score of 0 points. A score of 4 points equates to Very Low Risk and a score of 0 points to Very High Risk.

The subcomponents* are:

- Civil War/Coup Threat
- Terrorism/Political Violence
- Civil Disorder

External Conflict – 12 Points

The external conflict measure is an assessment both of the risk to the incumbent government from foreign action, ranging from non-violent external pressure (diplomatic pressures, withholding of aid, trade restrictions, territorial disputes, sanctions, etc) to violent external pressure (cross-border conflicts to all-out war).

External conflicts can adversely affect foreign business in many ways, ranging from restrictions on operations to trade and investment sanctions, to distortions in the allocation of economic resources, to violent change in the structure of society.

The risk rating assigned is the sum of three subcomponents, each with a maximum score of four points and a minimum score of 0 points. A score of 4 points equates to Very Low Risk and a score of 0 points to Very High Risk.

The subcomponents* are:

- War
- Cross-Border Conflict
- Foreign Pressures

Corruption – 6 Points

This is an assessment of corruption within the political system. Such corruption is a threat to foreign investment for several reasons: it distorts the economic and financial environment; it reduces the efficiency of government and business by enabling people to assume positions of power through patronage rather than ability; and, last but not least, introduces an inherent instability into the political process.

The most common form of corruption met directly by business is financial corruption in the form of demands for special payments and bribes connected with import and export licenses, exchange controls, tax assessments, police protection, or loans. Such corruption can make it difficult to conduct business effectively, and in some cases may force the withdrawal or withholding of an investment.

Although our measure takes such corruption into account, it is more concerned with actual or potential corruption in the form of excessive patronage, nepotism, job reservations, 'favor-for-

favours', secret party funding, and suspiciously close ties between politics and business. In our view these insidious sorts of corruption are potentially of much greater risk to foreign business in that they can lead to popular discontent, unrealistic and inefficient controls on the state economy, and encourage the development of the black market.

The greatest risk in such corruption is that at some time it will become so overweening, or some major scandal will be suddenly revealed, as to provoke a popular backlash, resulting in a fall or overthrow of the government, a major reorganizing or restructuring of the country's political institutions, or, at worst, a breakdown in law and order, rendering the country ungovernable.

Military in Politics – 6 Points

The military is not elected by anyone. Therefore, its involvement in politics, even at a peripheral level, is a diminution of democratic accountability. However, it also has other significant implications.

The military might, for example, become involved in government because of an actual or created internal or external threat. Such a situation would imply the distortion of government policy in order to meet this threat, for example by increasing the defense budget at the expense of other budget allocations.

In some countries, the threat of military take-over can force an elected government to change policy or cause its replacement by another government more amenable to the military's wishes. A military takeover or threat of a takeover may also represent a high risk if it is an indication that the government is unable to function effectively and that the country therefore has an uneasy environment for foreign businesses.

A full-scale military regime poses the greatest risk. In the short term a military regime may provide a new stability and thus reduce business risks. However, in the longer term the risk will almost certainly rise, partly because the system of governance will become corrupt and partly because the continuation of such a government is likely to create an armed opposition.

In some cases, military participation in government may be a symptom rather than a cause of underlying difficulties. Overall, lower risk ratings indicate a greater degree of military participation in politics and a higher level of political risk.

Religious Tensions – 6 Points

Religious tensions may stem from the domination of society and/or governance by a single religious group that seeks to replace civil law by religious law and to exclude other religions from the political and/or social process; the desire of a single religious group to dominate governance; the suppression of religious freedom; the desire of a religious group to express its own identity, separate from the country as a whole.

The risk involved in these situations range from inexperienced people imposing inappropriate policies through civil dissent to civil war.

Law and Order – 6 Points

"Law and Order" form a single component, but its two elements are assessed separately, with each element being scored from zero to three points. To assess the "Law" element, the strength and impartiality of the legal system are considered, while the "Order" element is an assessment of popular observance of the law. Thus, a country can enjoy a high rating – 3 – in terms of its judicial system, but a low rating – 1 – if it suffers from a very high crime rate if the law is routinely ignored without effective sanction (for example, widespread illegal strikes).

Ethnic Tensions – 6 Points

This component is an assessment of the degree of tension within a country attributable to racial, nationality, or language divisions. Lower ratings are given to countries where racial and nationality tensions are high because opposing groups are intolerant and unwilling to compromise. Higher ratings are given to countries where tensions are minimal, even though such differences may still exist.

Democratic Accountability – 6 Points

This is a measure of how responsive government is to its people, on the basis that the less responsive it is, the more likely it is that the government will fall, peacefully in a democratic society, but possibly violently in a non-democratic one.

The points in this component are awarded on the basis of the type of governance enjoyed by the country in question. For this purpose, we have defined the following types of governance:

Alternating Democracy

The essential features of an alternating democracy are:

- A government/executive that has not served more than two successive terms,
- Free and fair elections for the legislature and executive as determined by constitution or statute,
- The active presence of more than one political party and a viable opposition,
- Evidence of checks and balances among the three elements of government: executive, legislative and judicial,
- Evidence of an independent judiciary,
- Evidence of the protection of personal liberties through constitutional or other legal guarantees.

Dominated Democracy

The essential features of a dominated democracy are:

- A government/executive that has served more than two successive terms,
- Free and fair elections for the legislature and executive as determined by constitution or statute,
- The active presence of more than one political party,
- Evidence of checks and balances between the executive, legislature, and judiciary,
- Evidence of an independent judiciary,
- Evidence of the protection of personal liberties.

De Facto One-Party State

The essential features of a de facto one-party state are:

- A government/executive that has served more than two successive terms, or where the political/electoral system is designed or distorted to ensure the domination of governance by a particular government/executive,
- Holding of regular elections as determined by constitution or statute,
- Evidence of restrictions on the activity of non-government political parties (disproportionate media access between the governing and non-governing parties, harassment of the leaders and/or supporters of non-government political parties, the creation of impediments and obstacles affecting only the non-government political parties, electoral fraud, etc).

De Jure One-Party State

The identifying feature of a one-party state is:

- A constitutional requirement that there be only one governing party,
- Lack of any legally recognized political opposition.

Autarchy

The identifying feature of an autarchy is:

- Leadership of the state by a group or single person, without being subject to any franchise, either through military might or inherited right.

In an autarchy, the leadership might indulge in some quasi-democratic processes. In its most developed form this allows competing political parties and regular elections, through popular franchise, to an assembly with restricted legislative powers (approaching the category of a de jure or de facto one-party state). However, the defining feature is whether the leadership, i.e. the head of government, is subject to election in which political opponents are allowed to stand.

In general, the highest number of risk points (lowest risk) is assigned to Alternating Democracies, while the lowest number of risk points (highest risk) is assigned to Autarchies.

Bureaucracy Quality – 4 Points

The institutional strength and quality of the bureaucracy is another shock absorber that tends to minimize revisions of policy when governments change. Therefore, high points are given to countries where the bureaucracy has the strength and expertise to govern without drastic changes in policy or interruptions in government services. In these low-risk countries, the bureaucracy tends to be somewhat autonomous from political pressure and to have an established mechanism for recruitment and training. Countries that lack the cushioning effect of a strong bureaucracy receive low points because a change in government tends to be traumatic in terms of policy formulation and day-to-day administrative functions.

ASSESSING POLITICAL RISK

In general terms if the points awarded are less than 50% of the total, that component can be considered as very high risk. If the points are in the 50-60% range it is high risk, in the 60%-70% range moderate risk, in the 70-80% range low risk and in the 80-100% range very low risk. However, this is only a general guideline as a better rating in other components can compensate for a poor risk rating in one component.

Overall, a political risk rating of 0.0% to 49.9% indicates a Very High Risk; 50.0% to 59.9% High Risk; 60.0% to 69.9% Moderate Risk; 70.0% to 79.9% Low Risk; and 80.0% or more Very Low Risk. Once again, however, a poor political risk rating can be compensated for by a better financial and/or economic risk rating.

THE ECONOMIC RISK RATING

The overall aim of the Economic Risk Rating is to provide a means of assessing a country's current economic strengths and weaknesses. In general terms where its strengths outweigh its weaknesses it will present a low economic risk and where its weaknesses outweigh its strengths it will present a high economic risk.

These strengths and weaknesses are assessed by assigning risk points to a pre-set group of factors, termed economic risk components. The minimum number of points that can be assigned to each component is zero, while the maximum number of points depends on the fixed weight that

component is given in the overall economic risk assessment. In every case the lower the risk point total, the higher the risk, and the higher the risk point total, the lower the risk.

To ensure comparability between countries the components are based on accepted ratios between measured data within the national economic/financial structure. It is the ratios that are compared, not the data themselves. The points assigned to each component (ratio) are taken from a fixed scale.

ASSESSING ECONOMIC RISK

As noted above, points are awarded to each risk component on a scale from zero up to a pre-set maximum. In general terms if the points awarded are less than 50% of the total, that component can be considered as very high risk. If the points are in the 50-60% range it is high risk, in the 60%-70% range moderate risk, in the 70-80% range low risk, and in the 80-100% range very low risk. However, this is only a general guideline as a better rating in other components can compensate for a poor risk rating in one component.

Overall, an economic risk rating of 0.0% to 24.5% indicates a Very High Risk; 25.0% to 29.9% High Risk; 30.0% to 34.9% Moderate Risk; 35.0% to 39.9% Low Risk; and 40.0% or more Very Low Risk. Once again, however, a poor economic risk rating can be compensated for by a better political and/or financial risk rating.

THE ECONOMIC RISK COMPONENTS – TABLE 5B

GDP per Head – Table 7

The estimated GDP per head for a given year, converted into US dollars at the average exchange rate for that year, is expressed as a percentage of the average of the estimated total GDP of all the countries covered by ICRG. The risk points are then assigned according to the following scale:

GDP Per Head	
% of average	Points
250.0 plus	5.0
200.0 to 249.9	4.5
150.0 to 199.9	4.0
100.0 to 149.9	3.5
75.0 to 99.9	3.0
50.0 to 74.9	2.5
40.0 to 49.9	2.0
30.0 to 39.9	1.5
20.0 to 29.9	1.0
10.0 to 19.9	0.5
Up to 9.9	0.0

Real GDP Growth – Table 8

The annual change in the estimated GDP, at constant 1990 prices, of a given country is expressed as a percentage increase or decrease. The risk points are then assigned according to the following scale:

Real GDP Growth	
Change (%)	Points
6.0 plus	10.0
5.0 to 5.9	9.5

Real GDP Growth	
Change (%)	Points
4.0 to 4.9	9.0
3.0 to 3.9	8.5
2.5 to 2.9	8.0
2.0 to 2.4	7.5
1.5 to 1.9	7.0
1.0 to 1.4	6.5
0.5 to 0.9	6.0
0.0 to 0.4	5.5
-0.1 to -0.4	5.0
-0.5 to -0.9	4.5
-1.0 to -1.4	4.0
-1.5 to -1.9	3.5
-2.0 to -2.4	3.0
-2.5 to -2.9	2.5
-3.0 to -3.4	2.0
-3.5 to -3.9	1.5
-4.0 to -4.9	1.0
-5.0 to -5.9	0.5
-6.0 below	0.0

Annual Inflation Rate – Table 9

The estimated annual inflation rate (the unweighted average of the Consumer Price Index) is calculated as a percentage change. The risk points are then assigned according to the following scale:

Annual Inflation Rate	
Change (%)	Points
< 2.0	10.0
2.0 to 2.9	9.5
3.0 to 3.9	9.0
4.0 to 5.9	8.5
6.0 to 7.9	8.0
8.0 to 9.9	7.5
10.0 to 11.9	7.0
12.0 to 13.9	6.5
14.0 to 15.9	6.0
16.0 to 18.9	5.5
19.0 to 21.9	5.0
22.0 to 24.9	4.5
25.0 to 30.9	4.0
31.0 to 40.9	3.5
41.0 to 50.9	3.0
51.0 to 65.9	2.5
66.0 to 80.9	2.0
81.0 to 95.9	1.5
96.0 to 110.9	1.0
111.0 to 129.9	0.5
130.0 plus	0.0

Budget Balance as a Percentage of GDP – Table 10

The estimated central government budget balance (including grants) for a given year in the national currency is expressed as a percentage of the estimated GDP for that year in the national currency. The risk points are then assigned according to the following scale:

Budget Balance	
% GDP	Points
4.0 plus	10.0
3.0 to 3.9	9.5
2.0 to 2.9	9.0
1.0 to 1.9	8.5
0.0 to 0.9	8.0
-0.1 to -0.9	7.5
-1.0 to -1.9	7.0
-2.0 to -2.9	6.5
-3.0 to -3.9	6.0
-4.0 to -4.9	5.5
-5.0 to -5.9	5.0
-6.0 to -6.9	4.5
-7.0 to -7.9	4.0
-8.0 to -8.9	3.5
-9.0 to -9.9	3.0
-10.0 to -11.9	2.5
-12.0 to -14.9	2.0
-15.0 to -19.9	1.5
-20.0 to -24.9	1.0
-25.0 to -29.9	0.5
-30.0 below	0.0

Current Account as a Percentage of GDP – Table 11

The estimated balance on the current account of the balance of payments for a given year, converted into US dollars at the average exchange rate for that year, is expressed as a percentage of the estimated GDP of the country concerned, converted into US dollars at the average rate of exchange for the period covered. The risk points are then assigned according to the following scale:

Current Account % GDP	
% GDP	Points
10.0 plus	15.0
8.0 to 9.9	14.5
6.0 to 7.9	14.0
4.0 to 5.9	13.5
2.0 to 3.9	13.0
1.0 to 1.9	12.5
0.0 to 0.9	12.0
-0.1 to -0.9	11.5
-1.0 to -1.9	11.0
-2.0 to -3.9	10.5
-4.0 to -5.9	10.0
-6.0 to -7.9	9.5
-8.0 to -9.9	9.0
-10.0 to -11.9	8.5
-12.0 to -13.9	8.0

Current Account % GDP	
% GDP	Points
-14.0 to -15.9	7.5
-16.0 to -16.9	7.0
-17.0 to -17.9	6.5
-18.0 to -18.9	6.0
-19.0 to -19.9	5.5
-20.0 to -20.9	5.0
-21.0 to -21.9	4.5
-22.0 to -22.9	4.0
-23.0 to -23.9	3.5
-24.0 to -24.9	3.0
-25.0 to -26.9	2.5
-27.0 to -29.9	2.0
-30.0 to -32.5	1.5
-32.5 to -34.9	1.0
-35.0 to -39.9	0.5
-40.0 below	0.0

THE FINANCIAL RISK RATING

The overall aim of the Financial Risk Rating is to provide a means of assessing a country's ability to pay its way. In essence, this requires a system of measuring a country's ability to finance its official, commercial, and trade debt obligations.

This is done by assigning risk points to a pre-set group of factors, termed financial risk components. The minimum number of points that can be assigned to each component is zero, while the maximum number of points depends on the fixed weight that component is given in the overall financial risk assessment. In every case the lower the risk point total, the higher the risk, and the higher the risk point total the lower the risk.

To ensure comparability between countries the components are based on accepted ratios between measured data within the national economic/financial structure. It is the ratios that are compared, not the data themselves. The risk points assigned to each component (ratio) are taken from a fixed scale.

ASSESSING FINANCIAL RISK

As noted above, points are awarded to each risk component on a scale from zero up to a pre-set maximum. In general terms if the points awarded are less than 50% of the total, that component can be considered as very high risk. If the points are in the 50-60% range it is high risk, in the 60%-70% range moderate risk, in the 70-80% range low risk and in the 80-100% range very low risk. However, this is only a general guideline as a better rating in other components can compensate for a poor risk rating in one component.

Overall, a financial risk rating of 0.0% to 24.5% indicated a Very High Risk; 25.0% to 29.9% High Risk; 30.0% to 34.9% Moderate Risk; 35.0% to 39.9% Low Risk; and 40.0% or more Very Low Risk. Once again, however, a poor financial risk rating can be compensated for by a better political and/or economic risk rating.

THE FINANCIAL RISK COMPONENTS – TABLE 4B

Foreign Debt as a Percentage of GDP – Table 12

The estimated gross foreign debt in a given year, converted into US dollars at the average exchange rate for that year, is expressed as a percentage of the gross domestic product converted into US dollars at the average exchange rate for that year. The risk points are then assigned according to the following scale:

Foreign Debt % GDP	
Ratio (%)	Points
0.0 to 4.9	10.0
5.0 to 9.9	9.5
10.0 to 14.9	9.0
15.0 to 19.9	8.5
20 to 24.9	8.0
25.0 to 29.9	7.5
30.0 to 34.9	7.0
35.0 to 39.9	6.5
40.0 to 44.9	6.0
45.0 to 49.9	5.5
50.0 – 59.9	5.0
60.0 to 69.9	4.5
70.0 to 79.9	4.0
80.0 to 89.9	3.5
90.0 to 99.9	3.0
100.0 to 109.9	2.5
110.0 to 119.9	2.0
120.0 to 129.9	1.5
130.0 to 149.9	1.0
150.0 to 199.9	0.5
200.0 plus	0.0

Foreign Debt Service as a Percentage of Exports of Goods and Services – Table 13

The estimated foreign debt service, for a given year, converted into US dollars at the average exchange rate for that year, is expressed as a percentage of the sum of the estimated total exports of goods and services for that year, converted into US dollars at the average exchange rate for that year. The risk points are then assigned according to the following scale:

Debt Service % XGS	
Ratio (%)	Points
0.0 to 4.9	10.0
5.0 to 8.9	9.5
9.0 to 12.9	9.0
13.0 to 16.9	8.5
17.0 to 20.9	8.0
21.0 to 24.9	7.5
25.0 to 28.9	7.0
29.0 to 32.9	6.5
33.0 to 36.9	6.0
37.0 to 40.9	5.5
41.0 to 44.9	5.0
45.0 to 48.9	4.5

Debt Service % XGS	
Ratio (%)	Points
49.0 to 52.9	4.0
53.0 to 56.9	3.5
57.0 to 60.9	3.0
61.0 to 65.9	2.5
66.0 to 70.9	2.0
71.0 to 75.9	1.5
76.0 to 79.9	1.0
80.0 to 84.9	0.5
85.0 plus	0.0

Current Account as a Percentage of Exports of Goods and Services – Table 14

The balance of the current account of the balance of payments for a given year, converted into US dollars at the average exchange rate for that year, is expressed as a percentage of the sum of the estimated total exports of goods and services for that year, converted into US dollars at the average exchange rate for that year. The risk points are then assigned according to the following scale:

Current Account as % XGS	
Ratio (%)	Points
25.0 plus	15.0
20.0 to 24.9	14.5
15.0 to 19.9	14.0
10.0 to 14.9	13.5
5.0 to 9.9	13.0
0.0 to 4.9	12.5
-0.1 to -4.9	12.0
-5.0 to -9.9	11.5
-10.0 to -14.9	11.0
-15.0 to -19.9	10.5
-20.0 to -24.9	10.0
-25.0 to -29.9	9.5
-30.0 to -34.9	9.0
-35.0 to -39.9	8.5
-40.0 to -44.9	8.0
-45.0 to -49.9	7.5
-50.0 to -54.9	7.0
-55.0 to -59.9	6.5
-60.0 to -64.9	6.0
-65.0 to -69.9	5.5
-70.0 to -74.9	5.0
-75.0 to -79.9	4.5
-80.0 to -84.9	4.0
-85.0 to -89.9	3.5
-90.0 to -94.9	3.0
-95.0 to -99.9	2.5
-100.0 to -104.9	2.0
-105.0 to -109.9	1.5
-110.0 to -114.9	1.0
-115.0 to -119.9	0.5
-120.0 below	0.0

Net International Liquidity as Months of Import Cover – Table 15

The total estimated official reserves for a given year, converted into US dollars at the average exchange rate for that year, including official holdings of gold, converted into US dollars at the free market price for the period, but excluding the use of IMF credits and the foreign liabilities of the monetary authorities, is divided by the average monthly merchandise import cost, converted into US dollars at the average exchange rate for the period.

This provides a comparative liquidity risk ratio that indicates how many months of imports can be financed with reserves. The risk points are then assigned according to the following scale:

Net Liquidity in Months	
Months	Points
15 plus	5.0
12.0 to 14.9	4.5
9.0 to 11.9	4.0
6.0 to 8.9	3.5
5.0 to 5.9	3.0
4.0 to 4.9	2.5
3.0 to 3.9	2.0
2.0 to 2.9	1.5
1.0 to 1.9	1.0
0.6 to 0.9	0.5
0.5 or less	0.0

Exchange Rate Stability – Table 16

The appreciation or depreciation of a currency against the US dollar (against the German mark in the case of the USA) over a calendar year or the most recent 12-month period is calculated as a percentage change. The risk points are then assigned according to the following scale:

Exchange Rate Stability		
Appreciation Change, plus	Depreciation Change, minus	Points
0.0 to 9.9	-0.1 to -4.9	10.0
10.0 to 14.9	-5.0 to -7.4	9.5
15.0 to 19.9	-7.5 to -9.9	9.0
20.0 to 22.4	-10.0 to -12.4	8.5
22.5 to 24.9	-12.5 to -14.9	8.0
25.0 to 27.4	-15.0 to -17.4	7.5
27.5 to 29.9	-17.5 to -19.9	7.0
30.0 to 34.9	-20.0 to -22.4	6.5
35.0 to 39.9	-22.5 to -24.9	6.0
40.0 to 49.9	-25.0 to -29.9	5.5
50 plus	-30.0 to -34.9	5.0
	-35.0 to -39.9	4.5
	-40.0 to -44.9	4.0
	-45.0 to -49.9	3.5
	-50.0 to -54.9	3.0
	-55.0 to -59.9	2.5
	-60.0 to -69.9	2.0
	-70.0 to -79.9	1.5
	-80.0 to -89.9	1.0
	-90.0 to -99.9	0.5
	-100 below	0.0

THE COMPOSITE RISK RATING – TABLE 2B

The method of calculating the **Composite Political, Financial, and Economic Risk Rating** remains unchanged. The political risk rating contributes 50% of the composite rating, while the financial and economic risk ratings each contribute 25%.

The following formula is used to calculate the aggregate political, financial and economic risk:

$$CPFER (\text{country } X) = 0.5 (PR + FR + ER)$$

where

$$CPFER = \text{Composite political, financial and economic risk ratings}$$
$$PR = \text{Total political risk indicators}$$
$$FR = \text{Total financial risk indicators}$$
$$ER = \text{Total economic risk indicators}$$

The highest overall rating (theoretically 100) indicates the lowest risk, and the lowest rating (theoretically zero) indicates the highest risk.

As a general guide to grouping countries on the basis of comparable risk, the individual risk of individual countries can be estimated using the following fairly broad categories of Composite Risk.

Very High Risk	00.0 to 49.9 points
High Risk	50.0 to 59.9 points
Moderate Risk	60.0 to 69.9 points
Low Risk	70.0 to 79.9 points
Very Low Risk	80.0 to 100 points

RISK FORECASTS

In addition to the current forecasts of Political, Financial, Economic, and Composite Risk, the ICRG team also produces one- and five-year forecasts for each of the risk categories, produced using the same methodology that is used for the current risk forecasts.

Two forecasts are produced for each time period – a Worst Case Forecast (WCF) and a Best Case Forecast (BCF).

The WCF is produced by extrapolating the worst-case trend for each risk component in each risk category to produce a WCF for Political, Economic, and Financial Risk.

The BCF is produced by extrapolating the best-case trend for each risk component in each risk category to produce a BCF for Political, Economic, and Financial Risk.

Such trends could be an accelerating build-up of debt, political fragmentation, worsening ethnic or religious tensions, inadequate arrangements for government takeover in the case of the death or assassination of a leader, and so on.

In approaching the forecasting exercise we make a judgment as to the “reasonableness” of the trend or event identified and the ability of the government to counteract such trends.

Consequently, the WCF and BCF do not represent the possible extremes of risk, but a “reasonably possible” outcome if the trends identified are allowed to persist.

Presentation

The risk forecasts are presented in the following tables.

- Table 2C: One- and Five-year forecast of the Composite Risk (WCF and BCF) and their Risk Stability.
- Table 3C: One- and Five-year forecasts of Political Risk (WCF and BCF) and their Risk Stability.
- Table 4C: One- and Five-year forecasts of Financial Risk (WCF and BCF) and their Risk Stability.
- Table 5C: One- and Five-year forecasts of Economic Risk (WCF and BCF) and their Risk Stability.

In addition, the one- and five-year WCF and BCF for the Composite Risk are presented in Table 2B, along with the current CRR.

Tailoring the System

The ICRG system as it stands is produced for the general user, that is, it looks at the overall risk of country in terms of the general risk it represents.

Some users may require a more specific risk assessment that is geared to their own particular interests. For example, a company engaged in international tourism will be interested in country risk as it applies to its desirability as a vacation destination. In this case the general risk assessment may not be of much help - it is possible for a country to present a High Risk in its Composite Risk Rating, but not present a significant risk to holiday makers because its composite risk is pulled down by such factors as low financial or economic risk, a poor investment climate, and other non-threatening factors. On the other hand, a different country might enjoy a Moderate Risk in its Composite Risk Rating because it has a stable government and acceptable economic/financial management, but still present a risk to tourists because of high crime, religious conflict, and so on.

In such cases, a better understanding of the specific risk presented can be ascertained by looking at the assessments for individual risk components, such as internal conflict, external conflict, law and order, religious tensions, etc.

Another approach to making ICRG more specific to a particular user needs is for the user to change the weighting (Total Risk Points) of the components he/she is interested in, while reducing the weight of components of lesser interest. For example, keeping with the international travel company, one could increase the weighting of the Religious and Ethnic tensions components from 6 to, say 12, while reducing the weighting of, say, the Investment Profile, Bureaucracy Quality, and Democratic Accountability components to compensate.

CROSS-CHECKING

ICRG provides not only the risk ratings for the countries it covers, but also the political information and financial and economic data on which those ratings are based. It is therefore possible for the user to check through the information and data so as to assess the ratings given against his or her own assessments or against some other risk rating system.

CONCLUSION

This, then, is the working system by which ICRG assesses the possibilities of a successful venture into a foreign market. Learning to apply either the ICRG or Political Risk Services system can play a vital role in your investment and business decisions. Know the risks and you will be miles ahead of the competition as you seek business opportunities around the globe.

For more information on ICRG, please contact The PRS Group, Inc., by telephone at +1-315-431-0511, fax at +1-315-431-0200, or e-mail custserv@prsgroup.com.

STRUCTURE DES CHARGES ET RESULTATS (EN KDA)

ORFEE SPA	Réalizations (En KDA)										Projections (En KDA)							
AGREGATS	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Valeur	C/A	Valeur	C/A	Valeur	C/A	Valeur	C/A	Valeur	C/A	Valeur	C/A	Valeur	C/A	Valeur	C/A	Valeur	C/A
CA-Activité	1 137 490	100 %	1 205 650	100 %	1 061 745	100 %	963 270	100 %	960 501	100 %	1 194 000	100 %	1 610 000	100 %	1 710 000	100 %	1 810 000	100 %
Consommations	561 101	49%	693 555	58%	635 279	60%	602 798	63%	598 098	62%	692 400	58%	930 000	58%	1 023 000	60%	1 064 000	59%
Services	106 329	9%	84 102	7%	81 767	8%	84 738	9%	78 591	8%	90 000	8%	100 000	6%	83 000	5%	83 000	5%
Frais de personnel	246 806	22%	249 849	21%	233 191	22%	220 630	23%	254 634	27%	233 000	20%	241 000	15%	244 000	14%	245 000	14%
Impôts et taxes	18 639	2%	15 149	1%	13 048	1%	16 146	2%	11 670	1%	11 000	1%	23 000	1%	33 000	2%	35 000	2%
Autres Charges Opérationnelles	13 982	1%	4 474	0%	5 347	1%	7 019	1%	3 933	0%	-	0%	15 000	1%	21 000	1%	25 000	1%
Dotations aux Amortis	65 115	6%	59 301	5%	72 525	7%	56 204	6%	55 673	6%	52 000	4%	98 000	6%	77 000	5%	77 000	4%
Provisions et pertes de Val	78 793	7%	67 368	6%	76 380	7%	57 742	6%	47 873	5%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Charges financières	22 272	2%	13 324	1%	26 907	3%	14 253	1%	14 428	2%	25 000	2%	52 000	3%	50 000	3%	48 000	3%
Impôts différés	16 010	1%	2 251	0%	5 978	1%	10 828	1%	6	0%	13 000	1%	- 8 000	0%	- 2 000	0%	- 1 000	0%
Total	1 129 047	99%	1 189 373	99%	1 150 422	108 %	1 070 358	111 %	1 064 906	111 %	1 116 400	94%	1 451 000	90%	1 529 000	89%	1 576 000	87%
RESULTAT NET	129 408	11%	146 866	12%	70 247	7%	50 287	5%	1 802	0%	82 000	7%	195 000	12%	208 000	12%	236 000	13%
Cash-flow	194 523		206 167		142 772		106 491		57 475		134 000		293 000		285 000		313 000	

BILAN FINANCIER (en KDA)

ORFEE SPA	Réalizations (En KDA)					Projections (En KDA)			
AGREGATS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
EmploisStables									
Immobilisations Incorporelles	54	37	21	4	68	67	66	64	63
Immobilisations corporelles	1 064 832	1 024 924	973 007	927 196	994 490	948 590	1 308 590	1 298 590	1 258 590
Immobilisations financières	26 862	20 887	25 720	15 506	15 040	28 040	20 040	18 040	17 040
Total Emplois stables	1 091 748	1 045 848	998 748	942 706	1 009 598	976 697	1 328 696	1 316 694	1 275 693

Ressourcesstables									
Capitauxpropres	997161	1114027	1153644	1203932	1303233	1385233	1580233	1788233	2024233
Capital émis	760 000	760 000	760 000	760 000	760 000	760 000	760 000	760 000	760 000
Report à Nouveau	107 753	207 161	323 397	393 644	428 931	430 733	512 733	707 733	915 733
Ecart de réévaluation		-	-	-	112 500	112 500	112 500	112 500	112 500
Résultat Net	129 408	146 866	70 247	50 288	1 802	82 000	195 000	208 000	236 000
Dettesàlongterme	905229	856586	807944	759301	710659	662017	863375	864733	816091
Provisions p/pertes et charges	58 828	41 669	38 285	61 709	54 635	53 542	52 471	51 422	50 394
Totalressourcesstables	964057	898255	846229	821010	765294	715559	915846	916155	866485
FONDSDEROULEMENT(FR)									
	869470	966434	1001125	1082236	1058929	1124095	1167384	1387694	1615025
Stocks	385 394	530 266	410 649	561 809	566 749	549 747	521 664	526 447	521 183
Créances et comptes rattachés	459 595	744 519	663 965	654 014	842 709	783 458	749 253	751 760	753 243
Fournisseurs et dettes à CT	326 086	375 844	251 036	245 611	367 132	359 789	347 700	235 000	120 000
BESOINSENFONDSDEROULEMENT(BFR)	518903	898941	823578	970212	1042326	973415	923217	1043208	1154426

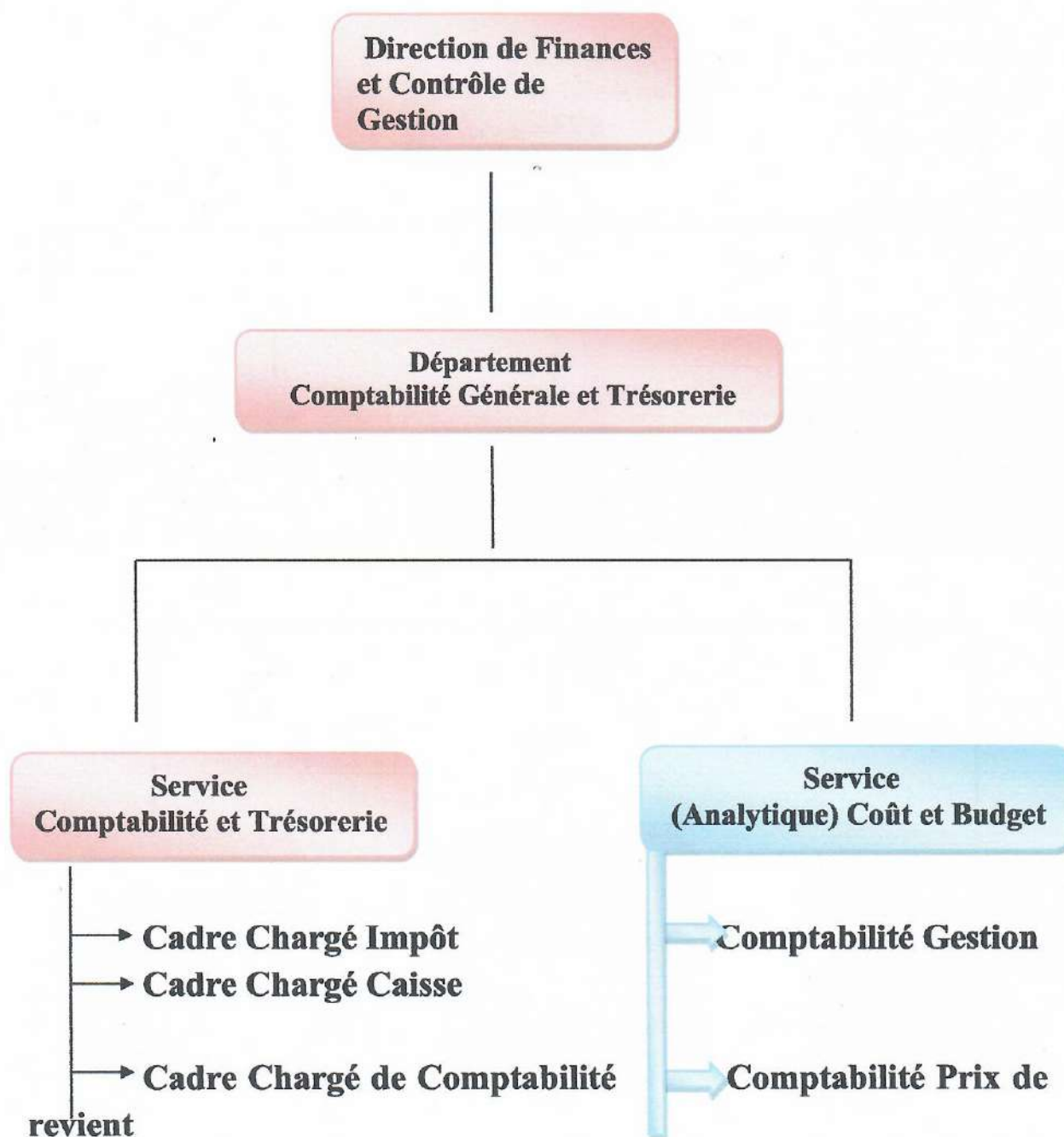
Trésorerie Active	350 566	67 493	177 547	112 024	16 603	150 680	244 167	344 486	460 599
Trésorerie Passive	-	-	-	-	-				
TRESORERIE NETTE(Tre)	350566	67493	177547	112024	16603	150680	244167	344486	460599

Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 02 : Présentation de la direction finance et contrôle de gestion.

1-Organigramme de direction finances et contrôle de gestion :

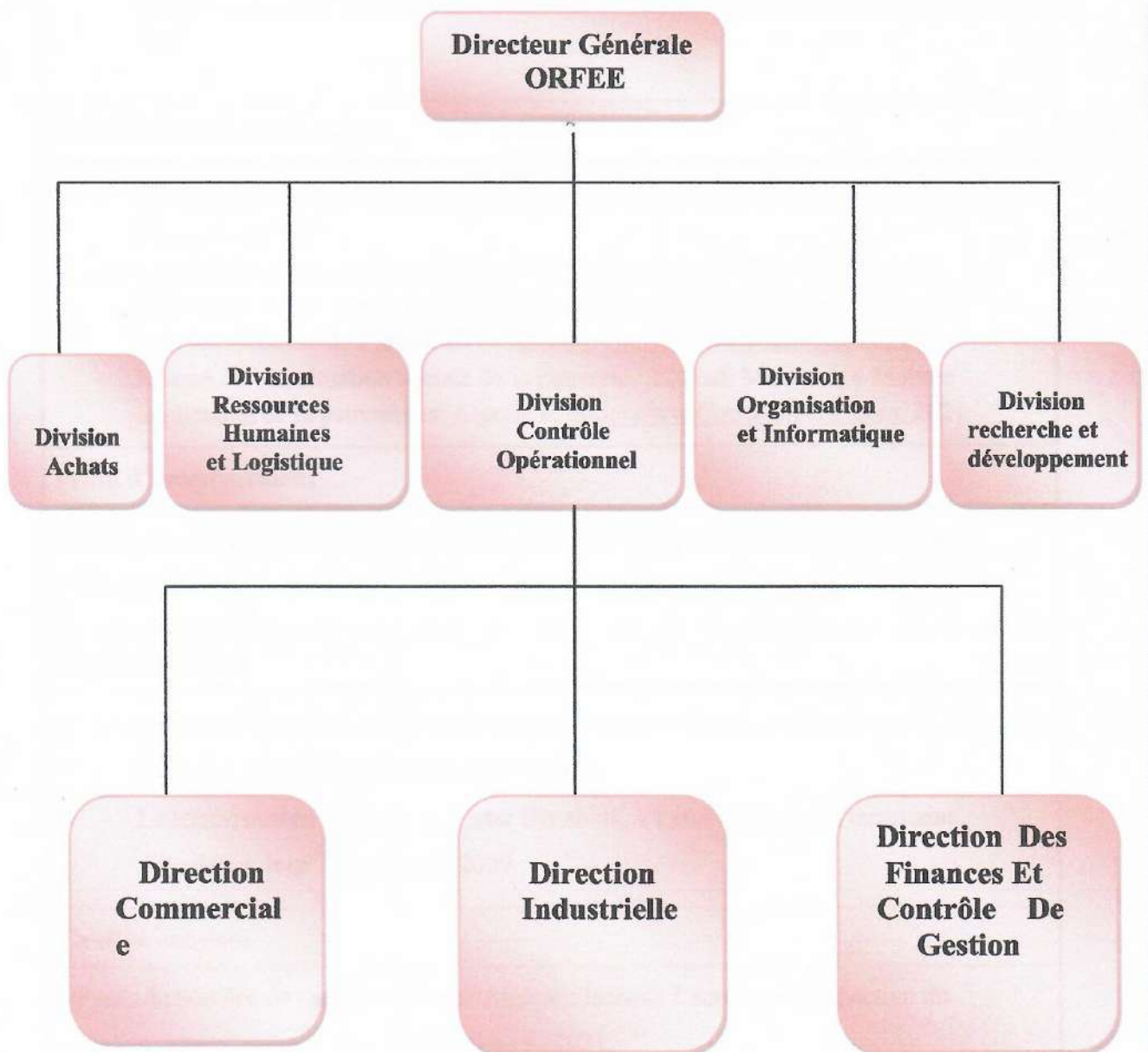
- **Schéma N°12 : Présente l'organigramme de direction finances et contrôle de gestion.**



6-L'organigramme de l'entreprise « ORFEE » :

- **Schéma N°11 : Expriment l'organigramme d'ORFEE.**

Organigramme d'ORFEE





Gestion des risques et opportunités

SOMMAIRE

1. OBJET
2. DOMAINE D'APPLICATION
3. BUT :
4. RESPONSABILITES
5. REFERENCES :
6. DEFINITIONS
7. REGLE GEENERALE
8. GESTION DES RISQUES
- 9- DETERMINATION DES GRILLES DE COTATION
10. OPPORTUNITES
- 11- REVUE DES RISQUES ET OPPORTUNITES

Révision N°	00	01	02					
Date	10 -05- 2017	17.04.2019	25.08.2020					
Circulation	REDACTION			VERIFICATION		APPROBATION		
Nom	LEKDIM Riadh			S.GHERNOUS		MT. SAFFIDINE		
Fonction	DOI / RMQE			Directrice		Président Directeur Général		
Direction	Direction Générale BCR			Secrétariat Général		Direction Générale BCR		
Date, visa	24.08.2020 			24.08.2020 		25.08.2020 		
Date de diffusion					VERSION N°		Page 1	Pages 06
					00		PQ 7.06	

1. OBJET

Le Groupe BCR a établi, mis en œuvre et entretient cette procédure pour la gestion des risques et les opportunités identifiées par BCR.

2. DOMAINE D'APPLICATION

Cette procédure s'applique à l'ensemble des entités constituant le Groupe BCR, à savoir, la société mère et les filiales ORFEE, SANIAK

3. BUT :

L'objectif est de :

- Mettre à la disposition des utilisateurs les outils qui leur sont nécessaires de gérer les risques au niveau de leurs processus.
- Etre conforme avec les exigences des normes ISO9001:2015 et ISO14001:2015 et ISO 17025 :2017

4. RESPONSABILITES

L'application effective du présent document est de la responsabilité de l'ensemble des structures au niveau du Groupe et des filiales.

5. REFERENCES :

- La norme ISO 9001: 2015
- La norme ISO 14001:2015
- Norme ISO 17025:2017

6. DEFINITIONS

Risque : Un effet négatif de l'incertitude

Opportunité : Un effet positif de l'incertitude

Incertitude : Une déficience de l'information relative à la compréhension ou à la connaissance d'un événement, sa conséquence, ou sa vraisemblance

Evaluation du risque : Une investigation systématique et analyse des risques potentiels, combinaison d'une évaluation des sévérités de probabilités et conséquences Celles-ci sont utilisées pour définir le niveau du risque dans le but de prioriser la mitigation des risques importants

Mitigation des risques : Un plan développer dans l'intention de donner toutes les connaissances ou les risques possibles et de prévenir leur probabilité

Impartialité : existence d'objectivité.

	Révision N°	Version N°	Page 2	Pages 06
	02	00	PQ 7.06	

7. PROCEDURE GEENERALE

- Le Groupe BCR considère et gère les risques et les opportunités, différemment
- Les risques sont gérés dans le but de diminuer leur vraisemblance, et minimiser leur impact s'ils apparaissent
- Les opportunités sont gérés pour augmenter leur vraisemblance, et de maximaliser leur bénéfices s'ils apparaissent
- Quant les risques et les opportunités apparaissent, la méthode la plus appropriée pour leur gestion sera vérifiée, permettant leur maîtrise. Éléments de vérification peuvent nécessiter des méthodes qui s'adresseront pour les risques et opportunités

8. GESTION DES RISQUES

- Les risques sont identifiés en tant que partie du contexte du Groupe BCR décrits dans la « Procédure générale relative au Contexte de BCR »
- Les risques additionnels peuvent être identifiés par n'importe employé à n'importe quel instant
- Chaque processus est défini en détail dans la fiche de processus .Ce document inclut les activités essentielles du processus.
- Les risques sont identifiés par rapport aux activités en tant que partie du contexte dans la procédure du contexte et sont décrit dans le tableau « Contexte externe et interne ».Ce document indique la priorité aussi bien que la méthode de traitement
- Les risques liés à l'impartialité sont identifiés
- Les méthodes d'évaluation des risques varient mais devront inclure des moyens d'identification des risques sous examen, et une description du résultat de l'évaluation des risques.
- Les méthodes détaillées peuvent inclure la grille d'évaluation des risques FQ 7.36, la matrice SWOT, et la méthode AMDEC selon le cas. Les outils utilisés devront être les meilleures applicables pour chaque analyse particularité de risque

ISO 9001 V2015

Pour chaque processus, les risques des différentes activités seront évalués en fonction de leur niveau de risques basé sur les critères de gravité, occurrence (vraisemblance) et la détection

ISO 14001V2015

Les risques et opportunités sont déterminés par rapport aux aspects environnementaux

La priorité est déterminée aux aspects environnementaux significatifs qui seront déterminés conformément à la procédure PE 2.01

ISO 17025v2017 :

Les risques liés au fonctionnement des laboratoires essais et étalonnage seront évalués en fonction de leur niveau de risques basé sur les critères de gravité, occurrence (vraisemblance) et la détection.

Le laboratoire (Essais/Etalonnage) doit régulièrement identifier les risques susceptibles de porter atteinte à son impartialité. Cette identification doit inclure les risques découlant de ses activités ou de ses relations, ou des relations de son personnel. Cependant, ces relations ne présentent pas nécessairement un risque pour l'impartialité du laboratoire.

9. Détermination des grilles de cotation

9.1 Définition

Gravité : effet ou la conséquence du risque

Occurrence : Probabilité que la cause se produise

Détection : importance et de leur impact dans la conformité des produits et services ainsi que dans l'atteinte de la performance

	Révision N°	Version N°	Page 3	Pages 06
	02	00	PQ 7.06	

9.2 Grille de cotation pour l'occurrence :

OCCURRENCE	Note	Risque
Très faible probabilité	1	<3/100 000
	2	1/20 000
Faible probabilité	3	1/10 000
	4	1/ 2 000
Probabilité modérée	5	1/1000
	6	1/ 200
Forte probabilité	7	1 /100
	8	1/20
Très forte probabilité	9	1/ 10
	10	1/ 2

9.3 Grille de cotation pour la gravité

Gravite

GRAVITE Interne	Note	Gravité client
Aucun effet perceptible : - Les exigences des clients - Les exigences légales et réglementaires - L'environnement - La performance QE	1	Aucune influence
Effet mineur sur : - Les exigences des clients - Les exigences légales et réglementaires - L'environnement - La performance QE	2 3	Effet mineur - Gene sans perturbation
- Perturbation dans la production - retour interne - insatisfaction client interne	4 5	Légère insatisfaction du client
Baisse de production, retouches importantes	6 7	Mécontentement des clients, perturbation de son activité
Baisse importante des activités	8	Grand mécontentement du client
Arrêts longue durée des installations	9	Réclamations et Retours produits
Climat social dégradée		
Arrêt définitif des activités	10	Perte des clients
Pette des clients		

Révision N°

Version N°

Page 4

Pages 06

02

00

PQ 7.06

9.4 Grille de cotation pour la détection DETECTION

DETECTION	Note	RISQUE
Très faible probabilité de non	1	1/20 000
	2	1/10 000
Faible probabilité de non détection	3	1/2000
	4	1/1000
Probabilité modérée de non détection	5	1/500
	6	1/200
Forte probabilité de non détection	7	1/100
	8	1/50
Très forte probabilité de non détection	9	1/20
	10	1/10

9.4 DETERMINATION DU NIVEAU DE RISQUE

Le niveau de risque est déterminé selon la formule suivante :

$$NR = PXGXD$$

Classement des niveaux de risque

Fourchette Niveau de risque :NR=PXGXD	Classements	Priorité	ACTIONS	Code couleur
480<NR<1000	Intolérable	PRIORITE I	IMMEDIATES	
240<NR<480	Risque important à moyen	PRIORITE II	ACTIONS A MENERDES QUE POSSIBLE	
240<NR	Risque faible	PRIORITE III	AUCUNE ACTION A MENER	

Révision N°

02

Version N°

00

Page 5

Pages 06

PQ 7.06

10. Opportunités

Les opportunités seront déclinées par processus et la hiérarchisation sera faite de la façon suivante :

Importance :

- Elevée
- Faible

Probabilité

- Elevée
- Faible

Les opportunités avec une importance et une probabilité forte seront étudiées et les actions pour l'opportunité en question seront lancées en cas de faisabilité

L'analyse des opportunités devra généralement résulter dans une détermination possible suivante :

- Poursuite de l'opportunité
- Exploration de l'opportunité dans un plus grand détail avant d'engager des actions
- Acceptation de l'opportunité, sous certaines limites et de conditions contrôlées
- Abandon de l'opportunité, typiquement basée sur des coûts excessifs ou un faible bénéfice potentiel

Les opportunités avec une importance et une probabilité faibles seront abandonnées

Les opportunités avec une importance forte mais une probabilité faible de même que les opportunités avec une importance faible et une probabilité de succès forte seront étudiées au cas par cas dans une deuxième étape

11. REVUE DES RISQUES ET OPPORTUNITES

Les risques et opportunités seront revus périodiquement, dans le cadre des revues de direction (SMQE et laboratoires).

	Révision N°	Version N°	Page 6	Pages 06
	02	00	PQ 7.06	

Résumé

La mondialisation des échanges et les mouvements des capitaux, exposent considérablement les entreprises au risque pays. Elles sont contraintes de prendre en compte ce concept afin d'orienter leurs stratégies d'investissement et de développement.

Les entreprises disposent d'une panoplie de méthodes pour se couvrir face au risque pays. Il s'agit donc de développer des techniques d'identification et d'analyse, pour être en mesure de le quantifier et atténuer leurs expositions à ces risques.

Afin de réaliser ce travail, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de l'entreprise Orphée filiale du groupe BCR. Ce terrain d'étude nous a permis d'apprécier en détail le risque pays Algérie et de proposer des solutions pour le réduire .

Mots-clés : risque pays, entreprises, Algérie, Orphée, stratégies

Summary

The globalization of trade and the movement of capital expose companies to country risk. they are forced to take this concept into account in order to orient their investment and development strategies.

Companies have a variety of methods to cover themselves against country risk. It is therefore a matter of developing identification and analysis techniques in order to be able to quantify it and mitigate their exposure to these risks.

In order to carry out this work, we did a three-month internship within the company Orphée, a subsidiary of the BCR group. This field of study allowed us to assess in detail the country risk Algeria and to propose solutions to reduce it.

Keywords : country risks, companies, Algeria, strategies

ملخص

عولمة التجارة وحركة رأس المال تعرض الشركات لمخاطر البلد. إنهم مجبرون على أخذ هذا المفهوم في الاعتبار من أجل توجيه استراتيجيات الاستثمار والتنمية الخاصة بهم.

لدى الشركات مجموعة متنوعة من الأساليب لتغطية نفسها ضد مخاطر الدولة. وبالتالي ، فإن الأمر يتعلق بتطوير تقنيات تحديد وتحليل من أجل التمكن من قياسها وتخفيف تعرضها لهذه المخاطر.

BCR. وهي شركة تابعة لمجموعة ، Orphée من أجل تنفيذ هذا العمل ، أجرينا تدريباً لمدة ثلاثة أشهر في شركة. سمح لنا مجال الدراسة هذا بإجراء تقييم مفصل لمخاطر الدولة في الجزائر واقتراح حلول لتقليلها.

الكلمات الرئيسية: مخاطر البلد ، الشركات ، الجزائر ، الاستراتيجيات