



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 3  
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**Audit des opérations de crédits  
documentaires au Crédit du Sénégal**

**Présenté par :**

**Adji Seynabou HANNE**

**Dirigé par :**

**M. SAWADOGO P. Alain  
Professeur Associé CESAG**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire A :

- o mon Père et ma Mère, qui m'ont vu grandir et qui ont fait de grands sacrifices pour mon éducation ;
- o tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire en particulier Mr Alpha Dème de la BHS (Banque de l'Habitat du Sénégal), Mr Abdourahmane Diop de la BHS ainsi que tous leurs collaborateurs ;
- o toute la famille de NGARRAF et de SIBASSOR.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères au Directeur Général du Crédit du Sénégal, à la responsable du CTOB (Centre de Traitement des Opérations Bancaires) Madame Mayé Niang, au responsable du DCCP (Département de Conformité et Contrôle Permanent) Mr Abdou Rahmane DIOP et à Mr Alain Vincent pour les documents nécessaires à la rédaction du présent rapport qu'ils m'ont fourni.

Au personnel de cette entreprise en particulier celui du CTOB et du DCCP, je leurs adresse ici mes plus vifs remerciements pour l'accueil chaleureux, le soutien indéfectible, les multiples conseils qui m'ont été donnés tout au long de ce stage.

Enfin, je remercie le corps professoral et administratif du CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) pour le service rendu, et plus particulièrement mon directeur de mémoire Monsieur SAWADOGO Alain qui m'a été d'un soutien considérable dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

Art :	Article
AFNOR :	Association Française de Normalisation
AI:	Attestation d'Importation
AMC :	Attestation de Mise en Consommation
AC :	Autorisation de Change
BIC:	Bank Identifier Code
BOA:	Bank of Africa
BACB :	Banque Agricole et Commerciale du Burkina
BCEAO :	Banque Central des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIM :	Banque Internationale pour le Mali
BMCE :	Banque Marocaine du Commerce Extérieur
BNDS :	Banque Nationale de Développement du Sénégal
BSK :	Banque Sénégal-Koweitienne
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CTOB :	Centre de Traitement des Opérations Bancaires
CCI :	Chambre de Commerce Internationale
COMEX :	Commerce Extérieur
COSO:	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CEAO :	Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CBAO :	Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CA :	Crédit Agricole
CREDOC :	Crédit Documentaire
D/ C:	Credit Documentarie
CLS :	Crédit Lyonnais du Sénégal
DPI :	Déclaration Préalable d'Importation
DMC :	Direction de la Monnaie et du Crédit
ESP:	Echanges Support Papier
Franc CFA :	Franc de la communauté financière africaine
FOB:	Free on Board
IFACI :	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

ISBA:	Integrated System for Banking Administration
IAS:	International Accounting Standards
IFAC:	International Federation of Accountants
IFRS:	International Financial Reporting Standards
ISO:	International Standards Organization
LSF :	Loi de Sécurité Financière
SOX :	Loi Sarbanes-Oxley
MPACG :	Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion
MT :	Message Type
PORTAC :	Portefeuille Traitement Administratif Caisse
R.U.U :	Règles et Usances Uniformes
SOA :	Sarbanes-Oxley Act
SA :	Société Anonyme
COTECNA :	Société d'inspection et de vérification des importations, de droit suisse
SOFISEDIT :	Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme
SGBS :	Société Générale de Banques au Sénégal
SONABANQUE :	Société Nationale de Banque
SONAGA :	Société Nationale de Garantie
SNR :	Société Nationale de Recouvrement
SWIFT:	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
SBLC:	Stand-By Letter of Credit
ORBUS :	Système de collecte électronique des documents du commerce extérieur
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
USB :	Union Sénégalaise des Banques
ZI :	Zone Industrielle

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle d'analyse .....	25
Tableau 2 : Fiche signalétique de la banque.....	42
Tableau 3 : Identification des risques de réception demande.....	51
Tableau 4 : Vérifications demande d'ouverture.....	52
Tableau 5 : Vérification autorisation de change et D.P.I, Recueil du Bon à opérer .....	54
Tableau 6 : Saisie du message SWIFT.....	55
Tableau 7 : Règlement de la négociation .....	57
Tableau 8 : Réception et levée des documents, validation de la négociation et apurement des dossiers.....	59
Tableau 9 : Détermination de la gravité .....	65
Tableau 10: Orientation de la mission d'audit .....	68
Tableau 11: Programme de travail .....	69
Tableau 12: Evaluation contrôle interne premier niveau : ORGANISATION.....	71
Tableau 13: Evaluation contrôle interne deuxième niveau : TRAITEMENT ET CONTROLE DES OPERATIONS .....	71
Tableau 14 : Evaluation du contrôle interne troisième niveau : SUIVI DES DOSSIERS ET GESTION DES INCIDENTS .....	72
Tableau 15: Teste premier niveau ORGANISATION.....	72
Tableau 16: Test deuxième niveau TRAITEMENT ET CONTROLE DES OPERATIONS..	73
Tableau 17 : Teste trois SUIVI DES DOSSIERS ET GESTION DES INCIDENTS .....	74
Tableau 18: Feuille de couverture réception de la demande d'ouverture du crédit documentaire .....	75
Tableau 19: Feuille de couverture vérification demande d'ouverture .....	75
Tableau 20: Feuille de couverture vérification autorisation de change et de D.P.I, recueil du bon à opérer.....	76
Tableau 21: Feuille de couverture saisie du message SWIFT.....	77
Tableau 22: Feuille de couverture règlement de la négociation.....	77
Tableau 23 : Feuille de couverture réception et levée des documents, validation de la négociation et apurement des dossiers .....	78
Tableau 24: Recommandations et plan d'action .....	82

### Liste des figures

Figure 1: Circuit d'une opération de crédit documentaire .....	10
Figure 2: Organigramme de la banque De juin 2010 .....	44
Figure 6: Organigramme CTOB .....	63
Figure 7 : Détermination de la fréquence des risques .....	64
Figure 8 : Cartographie des risques.....	67

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>II</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>CHAPITRE I - FORMES ET DEROULEMENT DU CREDIT DOCUMENTAIRE</b> .....	<b>8</b>
<i>Introduction</i> .....	<b>8</b>
1.1 Les formes de crédits documentaires.....	<b>8</b>
Le crédit documentaire Révocable ou Irrévocable.....	<b>8</b>
Le crédit documentaire notifié.....	<b>8</b>
Le crédit documentaire confirmé.....	<b>9</b>
Le crédit documentaire Revolving.....	<b>9</b>
Le crédit documentaire Transférable ou Non transférable.....	<b>9</b>
Le crédit documentaire red clause.....	<b>9</b>
Le crédit documentaire avec « green clause ».....	<b>9</b>
Le crédit documentaire back to back.....	<b>9</b>
La lettre de crédit stand-by ou La SBLC (stand-by letter of crédit).....	<b>10</b>
1.2 Déroulement du crédit documentaire.....	<b>10</b>
1. Le contrat.....	<b>11</b>
2. La demande d'ouverture de crédit documentaire.....	<b>11</b>
3. L'ouverture du Credoc.....	<b>11</b>
4. La notification d'ouverture.....	<b>11</b>
5. L'expédition des marchandises.....	<b>11</b>
6. Remise des documents par l'exportateur à sa banque (notificatrice).....	<b>11</b>
7. Remise des documents par la banque de l'exportateur à la banque émettrice.....	<b>11</b>
8. Paiement de la banque émettrice à la banque de l'exportateur (notificatrice ou confirmatrice).....	<b>12</b>
9. La banque notificatrice ou confirmatrice paye l'exportateur.....	<b>12</b>
10. L'importateur paye la banque émettrice.....	<b>12</b>
11. Remise des documents par la banque émettrice à l'importateur.....	<b>12</b>
<i>Conclusion</i> .....	<b>12</b>
<b>CHAPITRE II – AUDIT DES OPERATIONS DE CREDITS DOCUMENTAIRES</b> .....	<b>13</b>
<i>Introduction</i> .....	<b>13</b>
2.1 Le plan d'audit interne.....	<b>13</b>
2.1.1 Logique de l'approche par le contrôle.....	<b>13</b>
2.1.2 Logique de l'approche par les risques.....	<b>14</b>
2.2 Evolution de la procédure de crédit documentaire.....	<b>14</b>
2.3 Identification des risques liés au commerce international.....	<b>16</b>
2.3.1 Risque Pays.....	<b>16</b>
2.3.2 Risques Commerciaux.....	<b>17</b>
2.3.3 Risques opérationnels.....	<b>17</b>
2.4 Identification des risques liés à la procédure de crédit documentaire.....	<b>17</b>
2.4.1 Le risque de crédit et de contrepartie.....	<b>18</b>
2.4.2 Le risque juridique.....	<b>19</b>
2.4.3 Risque financier.....	<b>20</b>
2.4.4 Risque opérationnel.....	<b>20</b>
<i>Conclusion</i> .....	<b>22</b>
<b>CHAPITRE III –METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b> .....	<b>23</b>
<i>Introduction</i> .....	<b>23</b>

3.1	Elaboration du modèle d'analyse .....	23
3.1.1	Réception de l'ordre de mission .....	26
3.1.2	Phase de préparation de la mission .....	26
3.1.2.1	Rencontre avec la Direction de l'entité auditée et rédaction du plan d'audit.....	26
3.1.2.2	Réunion de présentation de la mission au(x) entité(s) auditée(s).....	26
3.1.3	Phase d'exécution de la mission .....	27
3.1.3.1	Communication aux personnes ressources .....	27
3.1.3.2	Familiarisation avec les activités du (des) service(s) audité(s) .....	27
3.1.3.3	Identification de l'univers d'audit.....	28
3.1.3.4	Outil de réalisation de la cartographie des risques.....	28
3.1.3.5	Lettre de mission .....	31
3.1.3.6	Réunion d'ouverture de la mission .....	31
3.1.3.7	Programme d'audit.....	31
3.1.3.8	Tests d'audit.....	31
3.1.3.9	Rédaction de FRAP (ou recommandation).....	32
3.1.4	La phase de conclusion.....	32
3.1.4.1	Rédaction du projet de rapport .....	32
3.1.4.2	Réunion de clôture et commentaires des audités .....	33
3.1.4.3	Le compte rendu final.....	33
3.1.4.4	Plan d'action .....	33
3.1.4.5	Le Rapport d'audit final .....	33
3.2	Outil de collectes et de d'analyse des données .....	34
3.2.1	Les outils de collectes de données .....	34
3.2.1.1	Interviews .....	34
3.2.1.2	Questionnaires .....	34
3.2.1.3	Analyse documentaire .....	35
3.2.1.4	Observation physique .....	35
3.2.2	Les outils d'analyse des données .....	35
3.2.2.1	Le tableau des forces et faiblesses .....	35
3.2.2.2	Cartographie des risques.....	35
3.2.2.3	Les FRAPS.....	35
	<i>Conclusion</i> .....	36
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>37</b>
	<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE</b> .....	<b>38</b>
	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>39</b>
	<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CREDIT DU SENEGAL</b> .....	<b>40</b>
	<i>Introduction</i> .....	40
4.1	Mission et objectifs .....	40
4.2	Moyens matériels et humains .....	41
4.3	Formes juridique de la banque .....	42
4.4	Activités à l'international / Financement des opérations Import/Export.....	43
4.5	Structure organisationnelle.....	44
4.5.1	Le conseil d'administration .....	45
4.5.2	Le commissaire aux comptes .....	45
4.5.3	La Direction Générale.....	45
4.5.4	Le département d'audit interne .....	45
4.5.5	Le département de conformité et de contrôle permanent .....	45
4.5.6	La Direction d'exploitation.....	45
4.5.7	La Direction Générale adjoint.....	46
4.5.8	La direction administrative .....	46
4.5.9	Présentation du CTOB .....	46
	<i>Conclusion</i> .....	47
	<b>CHAPITRE V : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT</b> .....	<b>48</b>
	<i>Introduction</i> .....	48
5.1	Ordre de mission .....	48
5.2	Préparation de la mission .....	48
5.3	Plan d'audit .....	49
5.3.1	La prise de connaissance.....	49



## Audit des opérations de crédits documentaires au Crédit du Sénégal

5.3.2	La phase d'exécution .....	50
5.3.3	La phase de conclusion .....	50
5.4	Exécution de la mission.....	50
5.4.1	Familiarisation avec les activités .....	51
5.4.2	Comptes rendus des entretiens préparatoires .....	61
5.4.3	Recherche d'informations.....	61
5.4.4	Contrôle existant.....	62
5.4.5	Organigramme du CTOB.....	63
5.4.6	Hierarchisation des risques .....	63
5.4.6.1	Détermination de la fréquence des risques .....	64
5.4.6.2	Détermination de la gravité des risques .....	65
5.4.6.3	Cartographie des risques.....	66
5.4.6.4	Orientation de la mission.....	68
5.4.7	Programme de travail.....	69
5.4.8	Questionnaire.....	70
5.4.9	Evaluation du contrôle interne sur ces taches .....	70
5.4.10	Testes d'audit.....	72
5.4.11	Feuille de synthèse.....	74
5.5	Phase de conclusion de la mission.....	78
5.5.1	Rapport provisoire .....	78
5.5.1.1	Validation des points avec les agents .....	78
5.5.2	Contenu des dossiers de travail.....	79
5.5.3	Rédaction du rapport.....	79
5.5.3.1	Objectifs de la mission .....	79
5.5.3.2	Forces relevées .....	80
5.5.3.3	Faiblesses relevées .....	81
5.5.3.4	Recommandations et plan d'action.....	81
<i>Conclusion</i> .....		<i>84</i>
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>85</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....		<b>86</b>
<b>ANNEXE</b> .....		<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>91</b>

INTRODUCTION GENERALE

Les échanges internationaux se développent et prennent de l'ampleur, jour après jour. Des millions de produits sont commandés, vendus et acheminés par voie aérienne, maritime ou terrestre. Toutefois, cette évolution s'accompagne d'un accroissement des risques liés aux conditions de financement des importations à l'encaissement et à la mobilisation des créances nées des exportations.

Cette pratique s'est développée sans aucun appui législatif. C'est pendant l'entre-deux-guerres que les praticiens travaillant sous l'égide de la chambre de commerce internationale ont élaboré en 1933 une sorte de codification des usages en matière documentaire sous le nom des RUU (règles et usances uniformes) relatives aux crédits documentaires. Cette dernière était périodiquement révisée pour tenir compte des suggestions des banques et des transporteurs internationaux. Pour déterminer la loi applicable au crédit documentaire, il faut se référer à la convention de Rome du 19 juin 1980 à laquelle est soumis ce dernier. Il est possible à présent d'affirmer et de mettre en relief le rôle important que joue le crédit documentaire comme instrument classique de financement d'achats à l'étranger et outil de règlement. Les fonctions des banques sont très précises: émission, notification, confirmation, négociation, acceptation, paiement et remboursement.

Notre étude est réalisée dans une banque, le Crédit du Sénégal. Cette banque est implantée dans un pays largement ouvert sur l'extérieur, le Sénégal. Il convient de se poser bien des questions avant de lancer l'opération d'importation, sous peine de voir sa marchandise bloquée en douane, non conforme à la commande ou de découvrir, un peu tard, l'ensemble des coûts générés par cet achat international tel que les risques d'imprévus financiers. Pour analyser ces risques nous allons procéder à un audit interne. L'audit interne est désormais orienté vers une approche par les risques. En plus de sa responsabilité traditionnelle de qualité de l'information et de la prévention de la fraude, l'audit interne doit aujourd'hui assurer une fonction essentielle d'assistance aux équipes opérationnelles. Cette nouvelle réalité de l'audit et son importance accrue dans l'entreprise s'appuient sur le principe de la maîtrise des risques. Nous allons nous focaliser sur la procédure suivie par la banque suite à une demande d'ouverture de crédit documentaire faite par l'importateur.

A l'instar de toutes les autres banques du système Bancaire sénégalais, le CREDIT DU SENEGAL est engagée à l'international et particulièrement dans les opérations documentaires notamment les crédits et les encaissements documentaires. Grâce à son large réseau de correspondants étrangers, elle s'engage aux côtés de ses clients dans leurs échanges

commerciaux avec le reste du monde. C'est dans ce contexte que la banque intervient auprès de ses correspondants pour exécuter les instructions de ses mandants par l'émission des crédits documentaires. Mais il existe des risques qui peuvent survenir pour chacun des acteurs, on peut avoir des cas de fraude sur les marchandises, des blocages des transactions dû aux réglementations des différents pays ou à des poursuites judiciaires entre les différentes parties ou à des conflits entre acteurs ou à des catastrophes naturelles, le demandeur peut être insolvable, on peut également avoir des retards pour les paiements. Dans un environnement des affaires internationales aussi volatil (difficile économiquement et instable politiquement) la sécurité et la pérennité des affaires ne sont assurées qu'en partie par la technique du crédit documentaire qui se révèle insuffisante pour tous les opérateurs.

Les solutions possibles pour optimiser la bonne gestion des dossiers de crédit documentaire sont :

- d'améliorer la gestion du capital et développer une culture orientée risque au niveau du COMEX (service du commerce extérieur du Crédit du Sénégal) ;
- de faire un audit approche par les risques de la procédure de crédit documentaire du Crédit du Sénégal ;
- de se mettre en conformité par rapport aux directives réglementaires grâce à une gestion effective de tous les risques.

La solution que nous avons retenue est de faire un audit approche par les risques du crédit documentaire en vue de rendre le Crédit du Sénégal plus efficace dans la maîtrise de ses risques dans ce domaine. Ce qui nous conduit à nous poser la question suivante : Comment maîtriser les risques liés aux opérations de crédit documentaire à l'importation ?

Plus précisément :

- Quelle est la relation entre les différents acteurs du processus de crédit documentaire ?
- Quels sont les instruments de paiement utilisés à l'international ?
- Quels sont les techniques de paiement à la disposition de l'importateur ?
- Comment se fait l'exécution du crédit documentaire ?
- Quels sont les dispositifs de gestions des risques pour le crédit documentaire mis en place par Le Crédit du Sénégal ?

Notre étude portera sur le crédit documentaire, issu d'un contrat prévu comme mode de règlement de la transaction internationale. Le contrat met en accord l'acheteur et le vendeur

que beaucoup de choses séparent, à savoir, la langue, le pays, l'espace, la culture et l'économie. Le crédit documentaire est censé mettre les opérateurs à l'abri de tous les risques liés soit à la situation macro-économique mondiale, soit à la stabilité politique et économique de la zone concernée. Contrairement aux idées reçues, cette technique n'est pas une garantie tout risque ni à l'exportation ni à l'importation. Elle ne garantit pas tous les opérateurs (acheteur, vendeur et banque) de façon identique. C'est dans cet esprit qu'il a fallu que nous options pour la problématique suivante : « AUDIT DES OPERATIONS DE CREDITS DOCUMENTAIRES AU CREDIT DU SENEGAL ».

L'objectif de cette étude est de mettre en œuvre, à partir de l'évaluation des risques et de l'analyse du contrôle interne, la solution qui permettra d'améliorer les performances financières du Crédit du Sénégal, de réduire le coût et le temps dans gestion des dossiers de crédits documentaires.

L'objectif général est d'assurer la maîtrise de la gestion opérationnelle du crédit documentaire au Crédit du Sénégal en analysant le dispositif de contrôle interne existant et déterminant les risques résiduels les plus élevés afin de proposer des solutions pour réduire les impacts négatifs .

Les objectifs spécifiques à cette mission sont les suivants :

- analyser la procédure de crédit documentaire de la banque ;
- définir les risques liés aux crédits documentaires en tant qu'instrument de paiement ;
- évaluer les risques liés aux crédits documentaires en tant qu'instrument de paiement ;
- mettre en relief les méthodes applicables pour l'analyse et la maîtrise des risques liés aux opérations de crédits documentaires.

Notre étude présente des limites. Ce moyen qui est le crédit documentaire n'est pas dénoué de tous risques. En raison de la multitude de rôle que joue le crédit documentaire, nous allons le présenter dans notre mémoire en tant que technique de paiement et non pas une forme de garantie ou de crédit.

Cette étude permettra :

à nous-mêmes : d'accroître nos connaissances dans le cadre d'une veille technologique permanente, et d'apprécier toutes les formes de crédits documentaires au sein des banques ;

au Crédit du Sénégal : de disposer d'un référentiel des risques à jour et spécifique au crédit documentaire.

au lecteur : de mieux connaître les risques qui sont liés aux opérations de crédit documentaire et d'avoir un moyen d'éviter ou de minimiser ces risques.

Notre mémoire sera subdivisé en deux parties.

La première partie qui traitera de la revue de la littérature sur le crédit documentaire et de la méthodologie. Nous aborderons les formes de crédits documentaires, les étapes constituant le processus de réalisation d'une opération de crédit documentaire, la gestion interne des risques liés aux opérations de crédits documentaires et la méthodologie d'analyse de ces risques.

La seconde partie qui traitera essentiellement du cas du Crédit du Sénégal, mettra en relief l'analyse de l'existant au sein de cette entreprise, la réalisation d'une cartographie des risques liés aux opérations de crédits documentaires et des recommandations issues de cette étude. Enfin une partie conclusion générale issue de la théorie et pratique en entreprise.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

## INTRODUCTION

Le crédit documentaire est l'engagement émis par une banque (Banque Emettrice) de payer une somme d'argent à une échéance convenue (à vue ou à échéance), à la demande et pour le compte de l'acheteur (donneur d'ordre), en faveur du fournisseur (Bénéficiaire) dûment avisé par une banque de son pays (banque notificatrice) un montant déterminé relatif à la fourniture d'une marchandise ou d'une prestation, contre la remise, dans un délai fixé (date extrême de validité), de documents strictement conformes à l'ouverture de crédit, en d'autres termes des documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée. C'est la seule technique de paiement réellement organisée et codifiée avec un cadre juridique de portée générale, les RU 600 (Règles et Usances Uniformes relatives aux crédits documentaires, publication ICC N° 600). Nous allons détailler les formes de crédits documentaires ainsi que le déroulement du crédit documentaire, définir les risques liés aux opérations de crédits documentaires et les mesures mises en place pour les maîtriser et enfin élaborer un modèle d'analyse.



# CHAPITRE I - FORMES ET DEROULEMENT DU CREDIT DOCUMENTAIRE

## Introduction

Le crédit documentaire est un instrument qui associe moyen de paiement et garantie tant pour l'importateur que pour l'exportateur, il existe sous plusieurs formes. Généralement coûteux et lourd à mettre en place, la technique du crédit documentaire est préconisée dans le cas de montants élevés et/ou à destination de pays à risques comme ceux de l'Afrique. Dans le déroulement de la procédure du crédit documentaire et selon sa nature, les banques auront à assurer un rôle précis et à assumer un degré de responsabilité plus ou moins élevé (International Chamber of Commerce (2006), révision 2007 des règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires RUU 600, n ° 600, Art 3, 4, 6, 15, 17, 18,19). Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes formes de crédits documentaires ainsi que la SBLC (lettre de crédit stand-by) et déterminer les différentes étapes qui constituent le circuit d'une opération de crédit documentaire.

### 1.1 Les formes de crédits documentaires

Il existe plusieurs formes de crédits documentaires. La principale distinction est fondée sur la nature de l'engagement pris par les banques intervenantes. L'engagement du banquier est le plus souvent irrévocable ou révocable mais il peut aussi être notifié ou confirmé. Nous avons aussi les crédits documentaires spéciaux qui sont Revolving, Transférable ou Non transférable, red clause, avec « green clause » ou back to back. Selon H. Martini, « & al. ». (2010 : 729), nous allons définir les formes de crédits documentaires.

#### **Le crédit documentaire Révocable ou Irrévocable**

Tous les crédits sont automatiquement irrévocables depuis les nouvelles RUU 600, c'est-à-dire qu'un crédit documentaire ne peut être annulé qu'avec l'accord des deux parties.

#### **Le crédit documentaire notifié**

Le banquier de l'importateur est seul engagé. L'exportateur est alors couvert contre le risque commercial, mais il n'est pas protégé en cas de risque politique, catastrophique ou de non-transfert.

### **Le crédit documentaire confirmé**

L'engagement du banquier de l'importateur est conforté par un banquier correspondant dans le pays de l'exportateur. L'exportateur qui respecte entièrement ses engagements est totalement assuré d'être payé.

### **Le crédit documentaire Revolving**

C'est un crédit documentaire dont le montant et la durée sont renouvelés automatiquement sans nécessité de modifier le crédit.

### **Le crédit documentaire Transférable ou Non transférable**

C'est le cas d'un crédit dont le montant peut être transféré à un ou plusieurs seconds bénéficiaires, sans que l'accord du donneur d'ordre ne soit requis. C'est notamment le cas lorsque le vendeur n'est pas le fabricant des marchandises et qu'il fait appel à un sous-traitant. Ainsi le paiement peut être sollicité par une autre société que le bénéficiaire figurant à l'ouverture. En revanche, le changement de bénéficiaire d'un crédit non transférable doit faire l'objet d'une modification demandée à sa banque par le donneur d'ordre.

### **Le crédit documentaire red clause**

C'est un crédit documentaire comportant une clause qui autorise la banque négociatrice à effectuer des avances au bénéficiaire avant remise des documents. Il obtient ainsi un financement préalable de la marchandise à livrer et peut donc acheter la matière brute et éventuellement couvrir une partie des coûts de production.

### **Le crédit documentaire avec « green clause »**

Il se différencie du crédit documentaire avec «red clause» du fait de l'obligation d'entreposer la marchandise. De ce fait, l'exportateur doit normalement fournir un document supplémentaire, le certificat d'entreposage. Les autres caractéristiques sont les mêmes que pour le crédit documentaire avec «red clause».

### **Le crédit documentaire back to back**

C'est un crédit documentaire adossé. Ce mode de règlement import ou export implique, contrairement au crédit transférable, l'ouverture de deux crédits documentaires distincts, le premier adossé au second, le premier en faveur d'un premier bénéficiaire. Un

crédit documentaire back-to-back est envisageable quand le crédit documentaire de base n'a pas été qualifié de «transférable» ou qu'il ne peut pas être transféré de façon concordante, selon les dispositions des Règles et Usances uniformes (RUU).

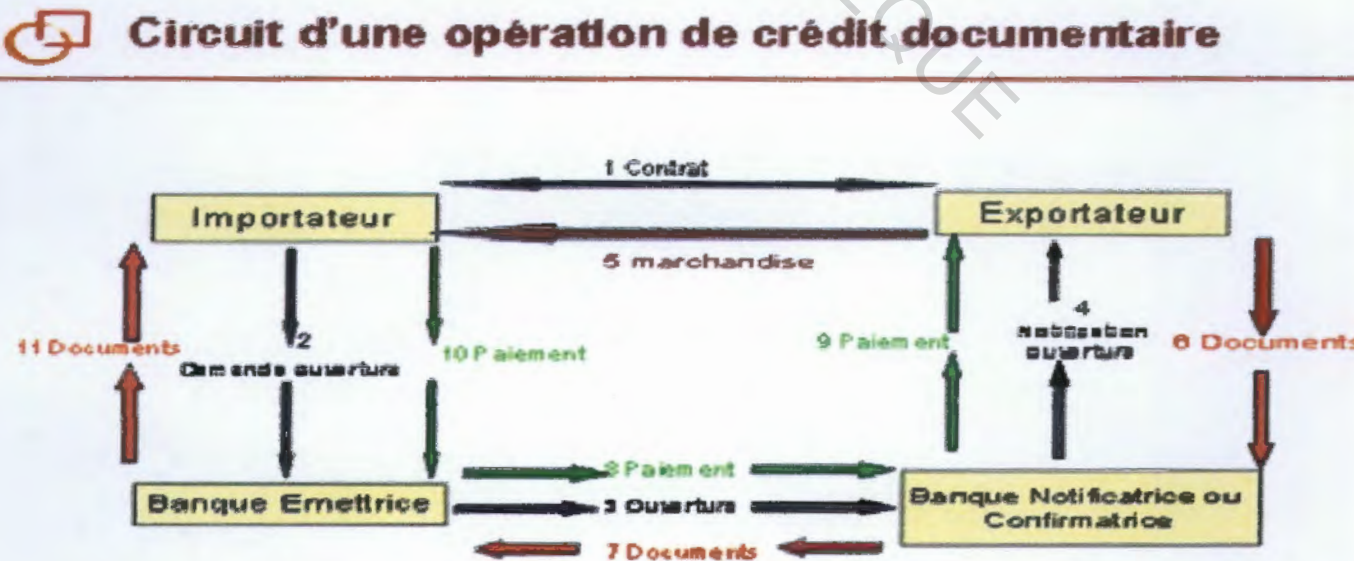
**La lettre de crédit stand-by ou La SBLC (stand-by letter of crédit)**

C'est une garantie de paiement, se présentant comme un engagement bancaire, limité dans le temps, de payer au bénéficiaire une somme déterminée si le donneur d'ordre n'a pas satisfait à l'une ou l'autre de ses obligations. Autrement dit, la lettre de crédit stand-by est une garantie bancaire à première demande, c'est l'engagement irrévocable d'une banque de payer son bénéficiaire (exportateur) en cas de défaillance du donneur d'ordre (acheteur ou importateur).cette défaillance devra être prouvée par une déclaration émanant du bénéficiaire stipulant l'ordonnateur na pas exécuté la totalité des obligations l'incombant en vertu du contrat commercial signé par les deux parties.

**1.2 Déroulement du crédit documentaire**

Pour la banque le crédit documentaire commence lorsqu'elle reçoit une demande d'ouverture de crédit documentaire venant du client (importateur). Les étapes qui composent cette opération sont détaillées au niveau du schéma ci-dessous. Selon BERNET-ROLLANDE (2006 : 520), nous allons définir les différentes étapes d'une opération de crédit documentaire.

**Figure 1: Circuit d'une opération de crédit documentaire**



Source : DAMEL (2008 : 1)

### **1. Le contrat**

Le bénéficiaire et le donneur d'ordre s'entendent sur un contrat commercial.

### **2. La demande d'ouverture de crédit documentaire**

Le donneur d'ordre (importateur) demande à sa banque d'ouverture un crédit documentaire en faveur du bénéficiaire. Conformément au contrat, la banque émettrice doit analyser le risque sur son client, elle peut prendre des garanties (gage de marchandise, blocage de fond).

### **3. L'ouverture du Credoc**

La banque émettrice envoie ensuite la lettre de crédit à la banque notificatrice. La banque émettrice peut demander à la banque notificatrice d'ajouter sa confirmation. La banque notificatrice est généralement située dans le pays de l'exportateur.

### **4. La notification d'ouverture**

La banque notificatrice ou confirmatrice vérifie l'authenticité de la lettre de crédit et l'envoie à l'exportateur.

### **5. L'expédition des marchandises**

Dès réception de la lettre de crédit, l'exportateur l'examine pour s'assurer qu'il correspond aux termes et conditions de l'accord d'achat et de vente. En supposant que l'exportateur est en accord avec ce qui précède, il prend des dispositions pour l'expédition des marchandises.

### **6. Remise des documents par l'exportateur à sa banque (notificatrice)**

Après l'expédition des marchandises, l'exportateur présente les documents spécifiés dans la lettre de crédit à la banque notificatrice ou confirmatrice.

### **7. Remise des documents par la banque de l'exportateur à la banque émettrice**

Une fois les documents vérifiés et jugés conformes à la lettre de crédit (c'est-à-dire sans écarts), la Banque notificatrice transmet ces documents à la banque émettrice pour paiement.

**8. Paiement de la banque émettrice à la banque de l'exportateur (notificatrice ou confirmatrice)**

Dès réception de la lettre de crédit la banque émettrice procède au paiement de la banque notificatrice.

**9. La banque notificatrice ou confirmatrice paye l'exportateur**

Si les documents présentent l'apparence de conformité avec les termes et conditions du crédit, et les délais sont respectés, la banque notificatrice ou confirmatrice paie la valeur des documents à l'exportateur en y déduisant ses frais.

**10. L'importateur paye la banque émettrice**

Selon les termes du contrat, la banque émettrice débite le compte de son client du même montant que le crédit en y ajoutant ses frais.

**11. Remise des documents par la banque émettrice à l'importateur**

Les documents sont transmis au donneur d'ordre qui devient propriétaire de la marchandise.

## **Conclusion**

En résumé, le crédit documentaire est une procédure de paiement sous forme de promesse ou d'engagement que prend une banque dite émettrice (ordre et pour le compte d'un importateur) de payer à un exportateur le prix de la marchandise contre remise de documents conformes et dans le respect des délais fixés. On peut noter que toute la rigueur du crédit documentaire réside dans la conformité des documents exigés par l'importateur et le respect des dates (date limite de validité et date limite d'expédition de la marchandise). Dans une vente internationale, les risques sont importants car l'acheteur peut être insolvable et le vendeur peut avoir la tentation de livrer une marchandise qui ne correspond pas à ce qui a été commandé.

## CHAPITRE II – AUDIT DES OPERATIONS DE CREDITS DOCUMENTAIRES

### Introduction

La mondialisation des échanges, les émergences de nouvelles zones économiques à forte croissance, la course de taille des entreprises multinationales réclament aux banques des prises de risques dont la nature, la taille et la complexité diffèrent profondément des pratiques classiques du métier de banquier. Un audit basé sur l'approche par les risques nous permettra de maîtriser l'analyse des risques liés aux opérations de crédits documentaires. Elle couvre tous les points susceptibles de constituer un obstacle à la réalisation des opérations. Ces risques résident le plus souvent dans la différence entre les mentions portées sur les documents et la marchandise réellement expédiée ainsi que dans la capacité du donneur d'ordre à rembourser le banquier. Tout au long de ce chapitre, nous allons procéder à l'identification des risques liés aux opérations de crédits documentaires et les instruments qui permettent de se couvrir contre ces risques identifiés.

#### 2.1 Le plan d'audit interne

Selon IIA (2008 : 14), la norme professionnelle 2010. A1 de l'audit interne précise que le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et être réalisée au moins une fois par an. Les points de vue de la direction générale et du conseil doivent être pris en compte dans ce processus. Le plan d'audit est généralement réalisé suivant l'approche par le contrôle ou l'approche par les risques ou suivant l'approche par les processus opérationnels. Dans cette troisième approche, la finalité de l'audit dépasse la simple certification des comptes car elle y inclut un rôle de conseil. Or, dans le contexte réglementaire actuel, l'immixtion de l'auditeur dans la gestion de l'entreprise n'est pas autorisée, ce qui interdit en principe les recommandations de gestion.

##### 2.1.1 Logique de l'approche par le contrôle

Suivant cette approche, les documents de synthèse (bilan et compte de résultat) constituent le point de départ de l'audit, son mode opératoire consiste à réaliser un cycle inverse à celui de la mécanique de construction des états financiers. L'auditeur va des états financiers aux documents comptables. Il ne situe pas le problème de l'audit dans son ensemble

et se limite aux chiffres et aux documents, l'audit se fait alors de manière routinière et peu intelligente, sa démarche peut être schématisée comme suit :

- prise de connaissance générale de l'entreprise ;
- revue globale des états financiers ;
- identification des cycles significatifs ;
- contrôle des cycles significatifs ;
- revue des postes du bilan et du compte de résultat qui ne font pas partie des cycles principaux ;
- rapports.

### **2.1.2 Logique de l'approche par les risques**

C'est celle par laquelle on considère que l'entreprise ne comprend essentiellement qu'un ensemble de risques. L'auditeur, avant d'effectuer quelque contrôle que ce soit, doit s'informer largement sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise elle-même, ainsi que sur l'évolution de son environnement afin de déterminer les domaines sensibles (c'est-à-dire à risques), sur lesquels portera en priorité l'audit, à la fois en termes comptables et financiers mais aussi en matière de gestion, compte tenu des évolutions internes et externes. La prise en compte des risques nouveaux est essentielle, sa démarche peut se schématiser comme suit suivant l'application séquentielle des normes d'audit :

- établissement d'une cartographie des risques si elle n'existe pas au sein de l'entreprise auditée ;
- planification des travaux ;
- évaluation du contrôle interne ;
- obtention des éléments probants ;
- utilisation des travaux d'autres professionnels (éventuellement) ;
- conclusion de l'audit et rapports.

C'est l'approche par les risques qui va retenir notre attention dans ce mémoire, tel qu'il ressort des textes aux abréviations désormais courantes : LSF, SOA et Bâle2.

## **2.2 Evolution de la procédure de crédit documentaire**

De nos jours les crédits documentaires sont utilisés dans le monde entier comme instruments de paiement dans les opérations de commerce international. Ils sont devenus une véritable institution née spontanément des besoins de la pratique. Les crédits documentaires sont régis tant dans leurs principes que dans leur fonctionnement opérationnel par les usages

du commerce international. Auxquels les parties concernées décident de se soumettre sans intervention des différents législateurs nationaux.

Les premières règles et usages uniformes relatives aux crédits documentaires ont été édictés en 1933. En décembre 2006, la chambre de commerce internationale a adopté une nouvelle version des règles les RUU 600 qui s'applique aux crédits documentaires émis à partir du 1er juillet 2007.

Les ouvrages spécialisés sur le crédit documentaire sont fort nombreux et le plus souvent elles relatent l'historique du crédit documentaire, comment mettre en place la procédure de crédit documentaire, les avantages et inconvénients pour les différentes parties.

Le premier ouvrage sur le crédit documentaire est celui de Rafael Olarra Jiménez en 1966, où il explique comment faire fonctionner les garanties bancaires à partir de la première demande de crédit. Il indique les caractéristiques de la réglementation contenue dans les règles du droit commercial international émises par la Commission des nations unies pour le droit commercial international.

Nous avons étudié deux guides qui traitent des opérations de crédits documentaires.

Le premier clarifie un certain nombre de concepts. Quelques points nouveaux soulèvent par ailleurs des difficultés d'interprétation. Ce cahier a pour objectif d'expliquer les nouvelles règles applicables à cet instrument particulier et de préciser les évolutions dont il a fait l'objet (Dumont, « & al. ». 2010 : cahier 22).

Le deuxième propose une lecture simple des problématiques relatives à la pratique des crédits documentaires, cautions et garanties, indépendantes dans leurs aspects juridiques, commerciaux et financiers. Cette deuxième édition est totalement à jour des dernières révisions tant des règles et usances des crédits documentaires (RUU 600) que des garanties sur demande. La récente réforme des RUGD 758 (règles uniformes pour les garanties sur demande), entrée en vigueur au 1er juillet 2011, qui devrait favoriser le développement d'un standard dans l'émission des garanties de marché. Cet ouvrage est traité en avant-première sous forme de commentaires et d'analyse comparative avec les règles précédentes et une approche géographique inédite (Martini, « & al. ». 2010, 724).

Nous avons également étudié les mémoires réalisés sur le sujet au CESAG.

Selon Nanga Soro (promotion de 2005/2006 de MBA), les garanties apportées par les techniques bancaires et financières se révèlent parfois insuffisantes même quand elles sécurisent les paiements comme le crédit documentaire. Le service public de l'assurance-



crédit est donc le maillon nécessaire pour boucler la chaîne de sécurisation. Mais il n'a pas pris en compte la nécessité de maîtriser la procédure d'exécution des opérations internationales dans le but de réduire les risques opérationnels. Ces derniers sont prioritaires par rapport aux risques politiques et aux risques de guerres qui sont garantis par l'assurance-crédit.

Selon Omolara Oluseye Afolabi LADIKPO (2006), l'application de toutes les mesures préventives à Ecobank ne sont pas des solutions absolues pour la maîtrise des risques liés aux opérations de CREDOC. Nous ajoutons que cela permet d'apprécier la nécessité de la réalisation d'une cartographie des risques afin de suivre l'évolution des risques liés au crédit documentaire.

Il n'existe pas une étude consacrée au crédit documentaire permettant d'améliorer la gestion des risques liés à la procédure. Nous allons donc réaliser un audit en utilisant l'approche par les risques pour évaluer la gestion des risques liés au crédit documentaire, au crédit du Sénégal.

### **2.3 Identification des risques liés au commerce international**

Selon Jawad Kerdoudi (2008 : 6), les risques jouent un rôle important en déterminant les méthodes de paiement à utiliser pour le règlement entre l'acheteur et le vendeur. Les risques du commerce international peuvent être classés selon les trois catégories suivantes :

- risque pays ;
- risque commercial ;
- risque opérationnel.

#### **2.3.1 Risque Pays**

Le risque pays est relatif à la stabilité d'un pays en matière économique, sociale et politique et relève de deux dimensions interdépendantes, la dimension risque politique et dimension risque économique et financier (MANDOU, 2009 : 131). Ce risque intervient dans le cas où les événements dans le pays de l'acheteur ou du vendeur peuvent affecter le paiement de l'acheteur au vendeur ou la fourniture de marchandises du vendeur à l'acheteur. Généralement, les gouvernements causent ou contrôlent ces événements. Ces dimensions sont constituées des risques politiques, sociaux et économiques et incluent :

- les réglementations de change ;
- les changements de politiques gouvernementales ;
- les embargos commerciaux ;

- les manques de devises étrangères ;

### 2.3.2 Risques Commerciaux

Ces risques apparaissent lorsque le premier paiement est attendu, généralement après la livraison (VINCENT, 2009 :141). Il s'agit de la possibilité que le vendeur exportateur ne se fasse pas payer par son client étranger (MIVILLE et LIMOGES, 2006 :173) .Les risques commerciaux sont constitués des risques suivants :

- risque acheteur, c'est la capacité de l'acheteur de payer le vendeur pour des raisons autres que le risque pays ;
- risque vendeur, c'est la capacité du vendeur de fournir la qualité et/ou la quantité correcte de marchandises, en temps voulu, pour des raisons autres que le risque pays ;
- risque banque, c'est la capacité d'une banque de régler ses dettes pour des raisons autres que le risque pays.

### 2.3.3 Risques opérationnels

C'est un risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes (SARDI, 2002, 41). Il s'agit ici de toutes les choses qui peuvent mal tourner au cours d'une transaction, nous pouvons citer :

- un contrat de vente incomplet ou incorrect ;
- une structure incorrecte du crédit documentaire qui ne se réconcilie pas avec le contrat de vente ;
- les marchandises qui ne sont pas correctement assurées ;
- le risque de performance des sociétés d'Inspection, sociétés de transport, transitaires et intermédiaires, départements de Douane, fournisseurs de marchandises, etc.

### 2.4 Identification des risques liés à la procédure de crédit documentaire

Les risques spécifiques aux opérations de CREDOC résident dans les événements qui peuvent survenir depuis la signature du contrat jusqu'aux retrait de la marchandise par le client. Nous avons les points suivants :

- distance et délais
  - la livraison prend plus de temps que prévu ;
- fluctuations du taux de change

- les taux de change à la date du contrat et à la date de livraison peuvent être différents ;
- o systèmes légaux différents
  - difficultés à mettre en place les contrats de vente ;
  - les actions légales entre pays différents coûtent cher ;
- o réglementations gouvernementales
  - réglementations des changes de la banque centrale ;
  - quotas d'importation ;
  - embargos sur le commerce / listes noires / législation anti-dumping ;
  - taxes et droits d'importation ;
  - licences export et import ;
  - marques de fabrique enregistrées et licences ;
  - conditions de santé ;
  - conditions légales de label et d'emballage ;
  - conditions documentaires.

Ces risques liés au crédit documentaire sont répartis en quatre catégories :

- o les risques de crédit ;
- o les risques juridiques ;
- o les risques financiers ;
- o les risques opérationnels.

#### **2.4.1 Le risque de crédit et de contrepartie**

Le risque de crédit est le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'événements particuliers affectant la solvabilité potentielle de débiteur (DIETSCH et PETEY, 2008 : 15). Dans notre cas, c'est le risque que l'obligation ne sera pas remboursée à temps et intégralement comme prévu ou contracté, ce qui entraîne une perte financière.

Les causes du risque de crédit peuvent être les suivants :

- o une faible performance du portefeuille (une réduction du nombre de crédits documentaires ouverts);
- o une ouverture d'un CREDOC pour un Client non éligible (non-prise en compte du type de produit liée à la transaction, non prise en compte de la capacité de remboursement du client) ;
- o une faille dans le processus de contrôle ou d'approbation du crédit ;

- une mauvaise estimation de la capacité de remboursement du client (analyse financière non fiable dû à la réception de fausses informations).

Les dispositifs de contrôle mis en place pour une maîtrise du risque de crédit sont:

- l'identification des objectifs et le suivi des recommandations issues des contrôles précédents ;
- mise en place du personnel expérimenté dans le but d'optimiser l'organisation du processus d'exécution de l'activité ;
- suivi de la variation du nombre de crédits documentaires ;
- un dispositif de suivi des risques déjà identifiés ;
- mise en place de garanties fournies par le client avant l'ouverture du CREDOC.

#### 2.4.2 Le risque juridique

Le risque juridique exprime des divergences d'intérêts qui peuvent paraître inextricables (Vuillod et Kesselman, 2004 : 13). C'est un risque découlant des violations ou de la non-conformité avec les lois, règlements ou pratiques prescrites pour la réalisation des opérations de CREDOC.

Les causes du risque juridique peuvent être les suivants :

- les modifications de l'environnement juridique national et international liées à l'activité ;
- l'analyse des insuffisances liées à l'application des lois et règlements au niveau local ;
- le suivi de la constitution des dossiers des clients pour éviter les réclamations ultérieures ;
- le respect de la confidentialité liée aux informations concernant les clients ;
- l'analyse du respect de la réglementation fiscale et de l'évolution de ses modifications.

Les dispositifs de contrôle mis en place pour une maîtrise du risque juridique sont:

- l'identification des processus de suivi de l'action corrective contre les problèmes identifiés ;
- l'évaluation du niveau de l'expertise juridique et de la conformité couvrant l'entreprise ;
- l'accessibilité aux experts juridiques et de conformité pour les entreprises et les opérations (assurer la capacité des experts à constituer un contrat adéquat) ;

- le respect de la qualité de l'étendue de la surveillance réglementaire l'évaluation périodique de l'environnement de contrôle et l'efficacité des contrôles internes ;
- le recueil pour chaque dossier de preuve documentaire sur laquelle nous dépendons pour faire valoir nos droits en vertu de contrats ou d'opérations (exemple, s'informer auprès des autres banques pour s'assurer de la fiabilité du client à travers un cheking).

### 2.4.3 Risque financier

Le risque financier s'exprime par l'insolvabilité potentielle de l'entreprise, c'est-à-dire son incapacité à faire face à un moment donné, à ses engagements immédiats (Reynaud et Bloy, 2001 : 174). Ce risque est associé à l'échec de se conformer à l'impôt, à la politique de réglementation comptable ou d'information de gestion, aux exigences de déclaration. La présentation de renseignements inexacts ou non conformes avec les exigences de déclaration (délai, format, etc.) peut exposer l'entreprise à la critique de réglementation, risques d'images, perte financière. Pour évaluer le niveau de risque inhérent à de l'information financière, l'auditeur doit :

- procéder à une évaluation de l'impact potentiel inexacte ou tardive des rapports financiers ;
- procéder à l'analyse de l'évolution des relations entre le service du commerce extérieur et les autres départements.

Les dispositifs de contrôle mis en place pour une maîtrise du risque financier sont :

- l'identification des processus de suivi de l'action corrective contre les problèmes identifiés ;
- la mise à jour des contrôles d'accès sur les systèmes d'informations financières ;
- le suivi du niveau approprié de la formation du personnel ;
- la prise en compte des opinions d'audit sans réserve et des rapports de gestion des auditeurs externes ;
- le suivi des récents résultats des examens des autorités de réglementation et des antécédents d'erreurs de déclaration auprès des autorités.

### 2.4.4 Risque opérationnel

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes.

L'analyse du risque opérationnel pour les opérations de crédits documentaires se fait au niveau :

- de la conception du volume de travail (le risque associé au volume de travail est mal conçu ou supervisé menant ainsi à la fraude), aux pertes opérationnelles ou aux erreurs comptables ;
- de la gestion de l'information financière, qui reflète une incapacité de se baser sur les informations obtenues pour faire son reporting ;
- de la sécurité interne de la banque et de son système de gestion des opérations à l'international (ORBUS ET SWIFT)
- de l'organisation et du nombre des agents du commerce extérieur, nous avons le risque lié à la mauvaise structuration du personnel, le niveau de Turn over du personnel et l'appréciation de la séparation des tâches ;
- du service clientèle, il s'agit d'assurer la confidentialité des transactions des clients, l'assainissement rapide des plaintes des clients et fournir des services rentables ;
- de la gestion des fournisseurs il s'agit d'assurer un contrôle adéquat sur les engagements des fournisseurs ;
- des politiques de contrôle interne, procédures et pratiques : c'est le risque découlant de la mauvaise conception ou exécution des procédures documentées du contrôle interne.

Les dispositifs de contrôle mis en place pour une maîtrise du risque opérationnel sont:

- l'évaluation périodique du système de gestion et d'exploitation de la banque ;
- la surveillance des rendements de l'activité ;
- la surveillance de la gestion efficace des comptes.

## Conclusion

Plusieurs réflexions ont été menées sur la gestion des risques liés au commerce international. Nous avons retenu de la grande réunion annuelle de la COFACE tenue le 18 janvier 2012 à Paris que les désormais les pays émergents comme celle de l'Afrique représentent souvent des risques moindres que celle de certains pays de la zone euro, par conséquent, les grands pays émergents bénéficient aujourd'hui de notes équivalentes à celles de bien des grands pays de l'union européenne, comme l'indique le quotidien français les Echos. Selon une étude réalisée par le quotidien économique les Echos dans l'édition du 30 novembre 2011, la mise en œuvre d'un processus de management et d'évaluation des risques permet d'éviter et de détecter les fraudes, cela est vrai pour 46% des entreprises dans le monde en 2009 contre 34% en 2007. Ce qui nous permet d'affirmer que les dispositifs mis en place pour la couverture des risques identifiées au niveau de la procédure de crédit documentaire reposent sur l'expérience entre les parties intervenantes, l'aspect juridique régi par les règles et usages uniformes, la réglementation locale, le contrat commercial établi entre l'acheteur et le vendeur, les documents commerce international ainsi que le dispositif de gestion des risques mise en place dans l'entreprise.

## CHAPITRE III –METHODOLOGIE DE L'ETUDE

### Introduction

L'entreprise qui opère sur la scène internationale est confrontée en permanence à un problème de gestion de son portefeuille de risque dans un environnement stable. Certains risques sont facilement identifiables et présentent une probabilité de réalisation que l'on peut anticiper. Dont l'impact financier sur l'entreprise est aisément mesurable, d'autres au contraire sont imprévisibles et la laissent dans une totale incertitude.

Les référentiels internationaux comme : COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), SOX (loi Sarbanes-Oxley), LSF (Loi de Sécurité Financière), ISO (International Standards Organization), BÂLE II et IAS/IFRS (International Accounting Standards) sont utilisés en vue de développer un modèle qui permet d'assurer la pérennité de la création de valeur d'une entreprise. Tous ces référentiels ayant pour finalité de permettre à l'entreprise d'aligner sa stratégie et sa gestion des risques.

L'utilisation de la méthodologie d'approche par les risques en audit est recommandée de nos jours. Les normes d'audit internationales émises par l'IFAC (International Federation of Accountants) modifient profondément les règles d'évaluation et de certification des comptes des sociétés.

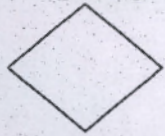
Les plus importantes de ces normes International Standard on Auditing (ISA 200, 315, 330 et 500) dessinent le modèle d'approche par les risques, qui exige de l'auditeur une analyse de la manière dont l'entreprise identifie, évalue et contrôle l'incidence des risques sur la réalisation de ses objectifs.

#### 3.1 Elaboration du modèle d'analyse

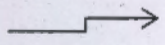
La conduite d'une mission d'audit interne se structure en trois grandes étapes : la préparation de la mission, l'exécution de ladite mission, et sa conclusion. Au cours de cette mission, nous allons utiliser plusieurs méthodes et outils.



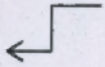
Les principaux symboles utilisés pour la schématisation d'une procédure sont :



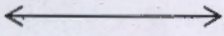
Décision ou test induisant plusieurs chaînes d'opérations dans une procédure



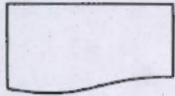
Flux d'information sur un support physique (papier, magnétique)



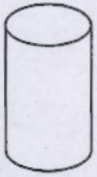
Transmission d'information



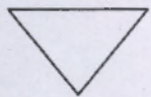
Mise à jour d'un fichier



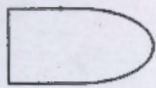
Document papier



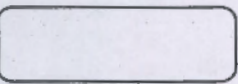
Fichier sur disque magnétique



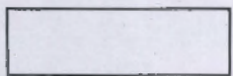
Archivage de document



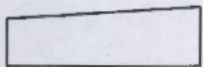
Délai de traitement ou de réalisation d'une opération



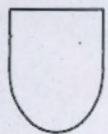
Début/ Fin d'une procédure



Tache



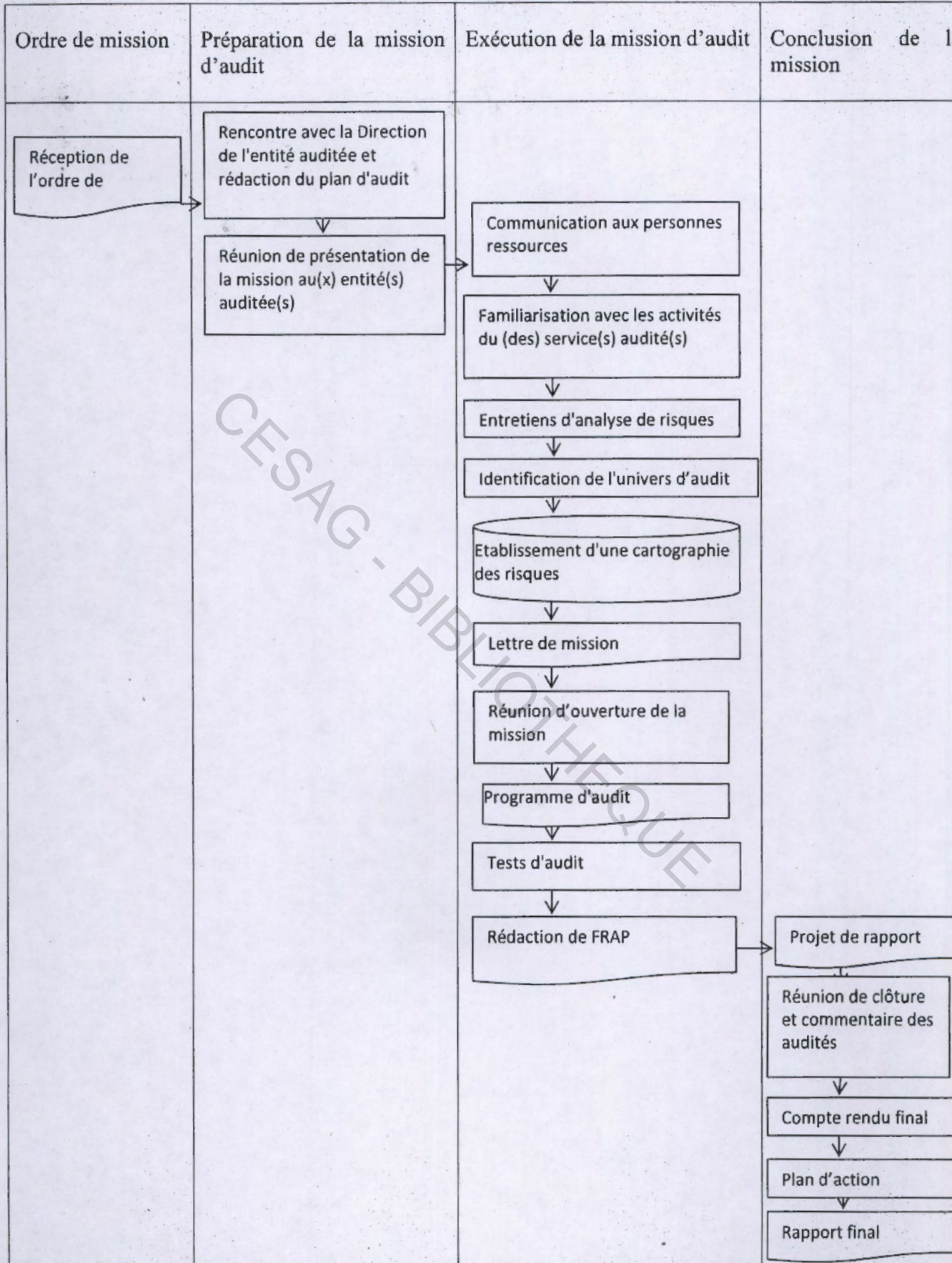
Entrée manuelle



Renvoi vers la page suivante

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : Modèle d'analyse



Source : nous même

### 3.1.1 Réception de l'ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat donné au service d'audit pour réaliser une mission d'audit sur une entité et qui précise l'origine de la mission et son étendue. Cet ordre de mission, doit en principe être formalisé, et signé par le Directeur Général. Une copie de l'ordre de mission est transmise à la direction de l'entité auditée.

### 3.1.2 Phase de préparation de la mission

Cette phase ouvre la mission d'audit, elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

#### 3.1.2.1 Rencontre avec la Direction de l'entité auditée et rédaction du plan d'audit

Après réception de l'ordre de mission, le service d'audit organise une rencontre avec la direction de l'entité auditée afin de préparer le plan d'audit. L'objet de cette rencontre est de déterminer différents aspects :

- la faisabilité de la mission d'audit ;
- l'(es) entité(s) concernée(s) ;
- l'étendue de la mission d'audit ;
- les dates et lieux où seront menées les activités d'audit ;
- les auditeurs chargés de la mission ;
- planning de la mission ;
- description du déroulement de la mission d'audit ;
- structure du rapport d'audit.

Suite à cette rencontre, le service d'audit détermine si une analyse des risques préalable est nécessaire avant de commencer la mission proprement dite. Ensuite, le service d'audit rédige un plan d'audit qui précise les points ci-dessus. Le plan d'audit est signé par la direction de l'entité auditée.

#### 3.1.2.2 Réunion de présentation de la mission au(x) entité(s) auditée(s)

Cette réunion de présentation est un premier contact entre le service d'audit et les membres du personnel de l'entité auditée. Au cours de cette réunion, dite réunion de lancement le service audit présente :

- les objectifs de la mission ;
- étendue de la mission ;
- l'équipe des auditeurs.

### **3.1.3 Phase d'exécution de la mission**

C'est l'entrée dans la phase pratique. Ici les auditeurs mettront en exergue leur expertise, pour entre autre évaluer le contrôle interne et procéder à des travaux de révision. L'exécution fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication, d'analyse et au sens de la déduction.

#### **3.1.3.1 Communication aux personnes ressources**

Avant le commencement de la phase d'analyse des risques, l'équipe d'audit donne une information sur celle-ci aux personnes-ressources désignées par le service audité. Les personnes-ressources sont des membres de l'entité à auditer. Ces personnes seront chargées d'informer les autres agents de leur service sur le déroulement de la mission. Les personnes-ressources sont choisies en fonction de différents critères : grade, ancienneté, fonction, volonté d'être personnes-ressources, ...

#### **3.1.3.2 Familiarisation avec les activités du (des) service(s)audité(s)**

Cette étape est très importante et consiste à recueillir et analyser les documents existants et régissant les services audités, c'est-à-dire la réglementation, les organigrammes, les manuels de procédures, les rapports d'activités, les rapports d'audit précédents, les procès-verbaux de réunions, ...

Conduite d'entretiens d'analyse de risques avec les responsables et les personnes ressources désignées

Des équipes de deux auditeurs procèdent à des entretiens auprès des responsables de service dans un premier temps et ensuite auprès d'autres agents si cela s'avère nécessaire. Les sujets couverts lors de ces entretiens sont les suivants :

- les objectifs, missions et activités du service et des agents ;
- les risques liés aux missions du service ;
- les mécanismes de contrôle interne.

Les entretiens d'analyse de risques nécessitent une préparation approfondie. Les auditeurs doivent préparer et envoyer une introduction à l'entretien afin d'informer les audités sur le but et le déroulement de celui-ci ainsi que sur son caractère confidentiel. Les auditeurs

préparent une liste de questions à poser aux audités. Ces questions sont revues et adaptées pour chaque entretien mais elles peuvent toutefois être regroupées en cinq questions fondamentales.

- QUI ? Il s'agit d'identifier la fonction de l'audité, ses pouvoirs, sa place dans un ou plusieurs processus, sa position dans la chaîne hiérarchique, ...
- QUOI ? Il s'agit d'identifier les missions et les tâches de l'audité et la finalité de celles-ci.
- QUAND ? Il s'agit d'identifier la durée des tâches de l'audité, la fréquence, la proportion entre les différentes tâches, ...
- COMMENT ? Il s'agit d'identifier les moyens mis à disposition et utilisés pour réaliser les tâches ainsi que la technique utilisée par l'audité.
- OU ? Il s'agit d'identifier le(s) endroit(s) où s'exécutent les tâches de l'audité.

Ces cinq questions regroupent tous les points de contrôle susceptibles d'être observés.

### 3.1.3.3 Identification de l'univers d'audit

L'univers d'audit est l'ensemble des processus présents au sein de l'entité auditée. Pour chaque processus, les auditeurs déterminent les activités dans leur ordre chronologique.

### 3.1.3.4 Outil de réalisation de la cartographie des risques

La cartographie des risques devra être un inventaire le plus complet possible et tendre à l'exhaustivité :

- des objectifs d'un processus audité ;
- des risques associés à ces objectifs ;
- des conséquences associées à ces risques ;
- des dispositifs de contrôle interne.

On utilise un référentiel différent par processus. Dans ce mémoire nous allons utiliser une cartographie des risques. La synthèse de chacune de ces étapes nous permettra d'obtenir la cartographie des risques.

**Première étape, identification processus et activités :**

- définir le domaine d'activité ;
- le type de processus ;
- découper le processus en activités ou opérations élémentaires ;

- indiquer en face de chaque activité sa localisation (dans quel service est réalisée cette activité).

**Deuxième étape, délimitation de la procédure :**

- donner la référence de la procédure dans le manuel de l'entreprise ;
- donner le niveau de connaissance de la procédure par les utilisateurs sur la base d'une échelle ;

1) maîtrise

2) bonne connaissance

3) partielle

4) en formation

5) aucune connaissance

- donner le niveau de connaissance de la procédure par les superviseurs sur la base d'une échelle ;

1) maîtrise

2) bonne connaissance

3) partielle

4) en formation

5) aucune connaissance

- déterminer l'indice de correspondance de l'activité et de la procédure sur la base d'une échelle ;

1) oui, totalement

2) oui, mais certaines dispositions doivent être revues

3) non

- date de la dernière révision de la procédure.

**Troisième étape, suivi de l'activité :**

- désigner les documents qui permettent d'assurer le suivi de l'activité ;
- programme informatique permettant de suivre l'activité.

**Quatrième étape, détermination du volume annuel de l'activité :**

- nombre d'ouverture de crédit documentaire dans l'année ;
- valeur des crédits documentaires ouverts dans l'année ;
- détermination des conséquences des risques.

**Cinquième étape**, estimation du nombre et de la valeur des réclamations, incidents et erreurs sur les dossiers de crédit documentaire :

- nombre annuel de réclamation ;
- non séquence financière des réclamations.

**Sixième étape**, détermination de la date des dernières missions de l'audit et du contrôle interne :

- dernière mission audit ;
- dernière mission contrôle interne.

**Septième étape**, désignation des types de risques identifiés :

- détermination de la fréquence des différents risques sur la base de l'échelle suivante ;
  - 1) probabilité insignifiante
  - 2) probabilité faible
  - 3) probabilité moyen
  - 4) probabilité forte
- faire la synthèse risque brut ;
- détermination de la gravité des différents risques sur la base de l'échelle suivante ;
  - 1) mineur
  - 2) modéré
  - 3) majeur
  - 4) catastrophique

**Huitième étape**, détermination des niveaux de contrôles :

- contrôle de premier degré est exercé par les responsables des services sur les opérations des agents ;
- contrôle deuxième degré premier niveau est exercé par une entité distincte des entités attributaires des tâches. Ce contrôle est réalisé a posteriori. Dans le cadre de notre étude c'est le contrôle interne qui effectue le contrôle de deuxième degré premier niveau ;
- contrôle deuxième degré deuxième niveau est exercé par une entité distincte des entités attributaires des tâches. Ce contrôle est réalisé a posteriori. Dans le cadre de notre étude c'est l'audit interne qui effectue le contrôle de deuxième degré deuxième niveau.

### 3.1.3.5 Lettre de mission

Pour chacune des missions spécifiques, le service d'audit est tenu d'envoyer une lettre de mission à la hiérarchie et, le cas échéant, aux personnes responsables des activités et processus à auditer. Cette lettre doit contenir les informations suivantes :

- la description de la mission d'audit, les activités et processus audités, les objectifs de l'audit ;
- le calendrier prévisionnel de la mission d'audit ;
- une invitation à la réunion d'ouverture de la mission ;
- tout autre élément devant être porté à la connaissance des audités.

### 3.1.3.6 Réunion d'ouverture de la mission

Personnes présentes seront :

- l'auditeur en charge de la mission spécifique ;
- les responsables des entités et/ou processus à auditer ;
- la direction.

L'ordre du jour sera :

- la présentation de l'équipe d'audit
- la présentation par les personnes présentes de leur fonction dans l'entité ;
- l'examen des objectifs de la mission d'audit ;
- explication du déroulement de la mission spécifique ;
- prise de rendez-vous.

### 3.1.3.7 Programme d'audit

Le programme d'audit est un document interne au service d'audit qui détermine et répartit les tâches d'audit. C'est un plan détaillé des travaux à réaliser. Le but est de déterminer quelles tâches l'auditeur doit accomplir (Quoi ?). Selon quel planning (Qui ? Quand ?). Le programme d'audit n'est pas une donnée invariable. Il peut s'adapter tout au long de la mission.

### 3.1.3.8 Tests d'audit

Dans le but d'évaluer les systèmes de contrôle interne mis en place, les auditeurs effectuent des tests. Il existe différents types de tests.



- Entretiens : le but est de prendre connaissance du travail de l'audit, de l'état actuel du contrôle interne et des risques présents.
- Analyse de documents : il faut prendre un échantillon représentatif de dossiers, décisions ou autres documents produits par l'entité auditée et examiner s'ils sont complets et remplissent toutes les conditions requises.
- Observation du travail, il s'agit de se placer à côté de l'agent et observer son travail.
- Visite des locaux.
- Analyse des bases de données informatiques, il s'agit d'examiner la structure et le but des bases de données informatiques, d'examiner la sécurité des accès informatique.

La liste des tests repris ci-dessus n'est pas exhaustive. Tout test doit faire l'objet d'un papier de travail. Ce papier de travail doit comporter trois éléments : l'objectif du test, la méthode employée et le résultat.

#### **3.1.3.9 Rédaction de FRAP (ou recommandation)**

Tout dysfonctionnement, risque ou anomalie constaté lors des tests d'audit doit être consigné dans une FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problèmes). Une FRAP reprend la structure suivante :

- fait, c'est la description des faiblesses du système de contrôle interne ;
- cause, c'est la description de l'origine du risque ;
- conséquence, c'est la description des conséquences que le risque entraîne ;
- recommandation, action proposée pour mieux gérer le risque.

Tous les constats repris dans les FRAP doivent être prouvés par des éléments concrets. Les FRAP servent de base à la rédaction du projet de rapport.

#### **3.1.4 La phase de conclusion**

Elle exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

##### **3.1.4.1 Rédaction du projet de rapport**

La structure du projet de rapport est la suivante :

- page de garde ;
- sommaire ;

- contexte et objectifs de la mission ;
- présentation des entités auditées ;
- synthèse ;
- déroulement de la mission ;
- constatations et recommandations ;
- Annexes

La communication du projet de rapport est destinée:

- au Directeur Général ;
- à la Direction de ou des entité(s) auditée(s)

#### **3.1.4.2 Réunion de clôture et commentaires des audités**

Le contenu du projet de rapport est présenté par les auditeurs à la direction de ou des entité(s) auditée(s). Cette réunion doit être bien préparée. Les auditeurs doivent être en mesure de prouver leurs constats au moyen des éléments de preuve récoltés lors de la mission. La parole est ensuite laissée aux audités pour formuler leurs remarques à propos du projet de rapport. Une discussion se déroule entre les auditeurs et les audités. Les auditeurs fixent un délai dans lequel la direction de l'entité auditée doit remettre ses commentaires par écrit. Le délai fixé est de plus ou moins deux semaines. Les modifications apportées au projet de rapport étant faites, le service d'audit le transmet à la direction des services audités afin que celle-ci élabore des plans d'action.

#### **3.1.4.3 Le compte rendu final**

Le compte rendu final est la présentation orale, par le(s) responsable(s) de la mission au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes. Le but est d'informer rapidement et en premier le responsable de l'entité auditée du résultat des travaux d'audit et des conclusions dégagées.

#### **3.1.4.4 Plan d'action**

Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les entités auditées les recommandations qu'il a faites, il est demandé à la direction de ces entités d'élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre les recommandations, c'est-à-dire de prendre des mesures pour gérer les risques.

### 3.1.4.5 Le Rapport d'audit final

Le rapport d'audit final ne peut être rédigé que lorsque les audités ont remis leurs commentaires écrits, si prévus lors de la réunion de validation.

## 3.2 Outil de collectes et de d'analyse des données

Il s'agit de l'ensemble des outils que nous utiliserons pour mieux collecter et analyser les données recueillies au cours de notre séjour au Crédit du Sénégal. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données.

### 3.2.1 Les outils de collectes de données

Notre objectif étant de recueillir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion des opérations de crédit documentaires, la collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'entreprise. Nous le ferons à travers les interviews, les questionnaires et l'analyse documentaire.

#### 3.2.1.1 Interviews

LEMANT (1995 : 181) définit l'interview comme étant un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien.

L'objectif de ces entretiens est d'obtenir des interlocuteurs une description du processus de crédit documentaire en mettant l'accent sur les risques potentiels et les dispositifs de contrôle interne mis en place pour la maîtrise de ces risques.

Nos interlocuteurs seront :

- Les agents du service du commerce extérieur (COMEX) qui ont en charge le traitement des dossiers de crédits documentaires ;
- Le responsable COMEX ;
- Les agents du département de contrôle interne qui ont en charge le suivi des opérations de crédit documentaire.

#### 3.2.1.2 Questionnaires

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité (Lemant, 1995 : 195). Il permet

### **3.2.1.3 Analyse documentaire**

Elle consistera à l'analyse des documents constituant les différents dossiers de crédits documentaires qui sont traités durant notre séjour et à l'analyse du manuel de procédure de crédit documentaire de la banque.

### **3.2.1.4 Observation physique**

L'observation nous permettra de constater les écarts entre le manuel de procédure et la réalisation des opérations par les agents du COMEX. Nous pourrons ainsi identifier les points de contrôle interne à mettre à jour.

## **3.2.2 Les outils d'analyse des données**

Les données ainsi collectées seront analysées à travers le tableau des forces et faiblesses, la cartographie des risques et les FRAPS.

### **3.2.2.1 Le tableau des forces et faiblesses**

Le tableau des forces et des faiblesses permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en tâches ou étapes élémentaires (renard, 2006 : 220).

### **3.2.2.2 Cartographie des risques**

La cartographie des risques est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques (Bernard et Al, 2008 :73).

### **3.2.2.3 Les FRAPS**

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque phase du travail terrain et communique avec l'audité concerné. En vue de respecter le principe de la standardisation, chaque FRAP reprend la structure suivante : Problème, Causes, Conséquences, Faits, Recommandations (Axia consulting, 2006 : 17).

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons élaboré un modèle d'analyse et défini les outils d'analyse et de collecte de données que nous allons utiliser dans la deuxième partie de ce mémoire. Dans cette deuxième partie, nous allons conduire une mission d'audit approche par les risques des opérations de crédits documentaires réalisés au crédit du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

La cartographie mise en place au cours de cette mission nous permettra d'adopter une stratégie de gestion des risques en toutes connaissances de cause. Nous allons décrire le processus, identifier les activités qui composent le processus de crédit documentaire, identifier et classer les risques en pondérant les risques en fonction de la gravité des conséquences d'un sinistre et en déduire les types de risques qui sont les plus fréquents, identifier l'exposition aux risques (risques physiques, risques humains) en cotant le risque brute, évaluer les dispositifs en place (préventifs et réactifs), déterminer le positionnement des dispositifs existants en fonction de la nature des risques et de l'efficacité des moyens déployés avec une appréciation du contrôle permanent, évaluer et coter le risque net, mettre en place un plan d'action en choisissant d'éliminer, de réduire, de transférer ou d'accepter le risque résiduel. Cette stratégie mise en place devra être validée par la direction générale.

Cette cartographie nous permettra de concevoir les plans stratégiques et opérationnels d'audit interne à travers :

- une collecte des données par observations et prises de notes au cours de mes stages au centre de traitement des opérations bancaire et au département du contrôle permanent du Crédit du Sénégal ;
- un recensement et hiérarchisation des risques auxquels est confrontée l'entreprise au niveau des opérations de crédit documentaire dans le cadre de ses objectifs opérationnels ;
- une évaluation de l'état du contrôle de ces risques en se référant aux meilleures pratiques en matière de contrôle permanent et conformité selon Bâle II ;
- une construction d'un plan d'audit opérationnel permettant, de traiter les risques majeurs et d'administrer la démarche d'audit interne par la synthèse des risques, le planning des missions, la gestion des documents de travail et l'élaboration des rapports.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

## INTRODUCTION

Selon l'IFACI (l'institut français de l'audit et du contrôle interne), L'audit interne est une profession normée qui s'appuie sur un cadre de référence à vocation mondiale comprenant pour l'essentiel :

- un code de déontologie, fournissant aux auditeurs internes les principes et valeurs régissant leur pratique professionnelle ;
- des normes, pour les guider dans la réalisation de leur mission et la gestion de leur activité.

L'audit interne tend à s'enrichir et s'étend désormais au-delà de l'audit financier pour assurer les missions d'audit opérationnel. L'audit opérationnel ayant pour objectif l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies, en un mot l'audit opérationnel comprend toutes les missions qui ont pour objet d'améliorer la performance de l'entreprise (DAYAN, 1999 : 252 ).

Suite à notre revue de littérature nous allons mettre en pratique ces enseignements théoriques en réalisant notre mission d'audit sur les opérations de crédits documentaires au crédit du Sénégal.



## CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CREDIT DU SENEGAL

### Introduction

En 1960, l'Etat du Sénégal en accord avec le trésor Français et le Crédit Lyonnais Paris, a créé l'Union Sénégalaise des Banques (USB) qui devient l'une des premières banques au Sénégal à travers sa présence sur le territoire national. Entre 1960 et 1989, l'Etat du Sénégal détenait les 76% des actions d'USB et les 24% restant étaient partagés entre le Crédit Lyonnais Paris et les autres actionnaires.

L'Etat sénégalais intervient dans la gestion interne de la banque. L'USB commence à perdre l'équilibre et rencontre des problèmes de liquidités. C'est ainsi que l'Etat décide de transformer l'actionnariat de l'USB à travers le retrait du crédit lyonnais de Paris. Les autres actionnaires comme la Banque Commerciale Italienne, la Deutsche Banque, Morgane International Banking Compagny se retirent également. Au cours de cette même période Les sept banques dans lesquelles l'Etat était actionnaire majoritaire étaient au bord de la faillite. Ce qui aboutit à la création, en 1991, de la Société Nationale de Recouvrement (SNR).

Le 14 juin 1989 marque un tournant décisif pour l'USB, une partie de son actif et de son passif seront repris par le groupe Crédit Lyonnais conduisant à la mise en place du Crédit Lyonnais Sénégal (CLS). En 2004 le groupe Crédit Agricole SA de France achète les parts du groupe Crédit Lyonnais au Sénégal. Le 18 décembre 2009 les actions du groupe crédit agricole SA ont été cédées au groupe Attijariwafa Bank et le Crédit du Sénégal devient le Crédit du Sénégal- groupe Attijariwafa Bank.

#### 4.1 Mission et objectifs

Le Crédit du Sénégal- groupe Attijariwafa Bank. En accord avec l'article quatre (4) de la loi n°90-06 du 26 juin 1990, de la réglementation bancaire du Sénégal, reçoit des capitaux placés sur ses comptes (d'épargne ou non), échange de la monnaie, prête de l'argent à des taux et moyennant des commissions variables, exécute pour le compte de tiers toutes opérations de ce genre et se charge de tous services financiers.

Les banques au Sénégal comme le Crédit du Sénégal sont soumises à une législation stricte d'exercice et de contrôle. Elles assurent pour l'Etat la traçabilité des opérations financières comme le rapatriement des recettes d'exportations et contribuent à la lutte contre les trafics. Le rachat de la banque par le groupe Attijariwafa Bank n'a pas modifié les activités (épargne, crédit, moyens de paiement, produits d'assurance), les clients et les employés de

l'entreprise. La banque a pour autres objectifs de participer au maintien de parfaites relations avec les clients en leur apportant un service de qualité et les conseils nécessaires.

#### 4.2 Moyens matériels et humains

Le Crédit du Sénégal groupe ATTIJARI Wafa Bank compte aujourd'hui près de 200 employés réparties dans les différents services de la banque. Le poids du groupe au niveau national lui permet de rivaliser avec les autres banques de la place. La banque est un pôle de compétences où le dynamisme, l'efficacité et la technicité du personnel constituent la force majeure de la gestion quotidienne des affaires. En dehors du siège le Crédit du Sénégal dispose de 7 agences dans la région de Dakar.

Nous avons ci-dessous de la liste des agences et de leurs adresses.

- Siège : Bld Djily Mbaye x rue Huart Bp 56 Dakar(Sénégal)
- Agence Léopold S.Senghor : Avenue Léopold S.Senghor x Félix Faure Bp 56 Dakar(Sénégal)
- Agence Zone industrielle : Km3 Bvd du centenaire de la commune Bp 56 Dakar(Sénégal)
- Agence Parcelles Assainies : Cité N'guinté BA, N°6/8 route des parcelles assainies BP 56 Dakar(Sénégal)
- Agence Mermoz : AV Cheikh Anta Diop à coté Stèle Mermoz, Immeuble SCI FATO Bp 56 Dakar(Sénégal)
- Agence Bourguiba : Sicap Baobap Villa N° 528 Avenue Bourguiba Bp 56 Dakar(Sénégal)
- Agence VDN Foire : N°147 Ouest Foire x VDN
- Agence Grand Yoff : Libert VI extension x routes de gand-yoff face camp Skou Mballo - Dakar (Sénégal)

Source : CREDIT DU SENEGAL : (2007)

### 4.3 Formes juridique de la banque

Le Crédit du Sénégal ancien Crédit Lyonnais qui est aujourd'hui crédit du Sénégal-groupe Attijariwafa est une SA de droit sénégalais.

**Tableau 2 : Fiche signalétique de la banque**

<b>SIGNALITIQUE</b>	
- Raison sociale	: Crédit du Sénégal
- Groupe d'appartenance	: Groupe ATTIJARI Wafa BANK
- Siege de la banque	: Dakar Sénégal
- Adresse de la banque	: Boulevard Djily MBAYE X Rue Huart
- Code postal	: BP 56
- Ville	: Dakar
- Pays	: Sénégal
- Téléphone	: (221) 33 849 00 00
- Fax	: (221) 33 823 84 30
- Adresse E-mail	: <a href="mailto:clsenegal@creditdusenegal.com">clsenegal@creditdusenegal.com</a>
- SWIFT	: CRLYSNDA
<b>ELEMENTS JURIDIQUES</b>	
- Forme juridique	: SA
- Activité	: Banque de détail (universelle)
- N° d'identification fiscale	: 0083937 2 G3
- Registre de commerce	: SN DKR 89/B-307
- N° d'agrément	: T 17
- Date de création	: Juin 1989
- Capital	: 5milliards
<b>ACTIONNAIRES ET POURCENTAGE DE REPARTITION</b>	
- Attijariwafa Bank Casablanca Maroc	: 95%
- Etat du Sénégal	: 5%

Source : CREDIT DU SENEGAL (2007)

#### 4.4 Activités à l'international / Financement des opérations Import/Export

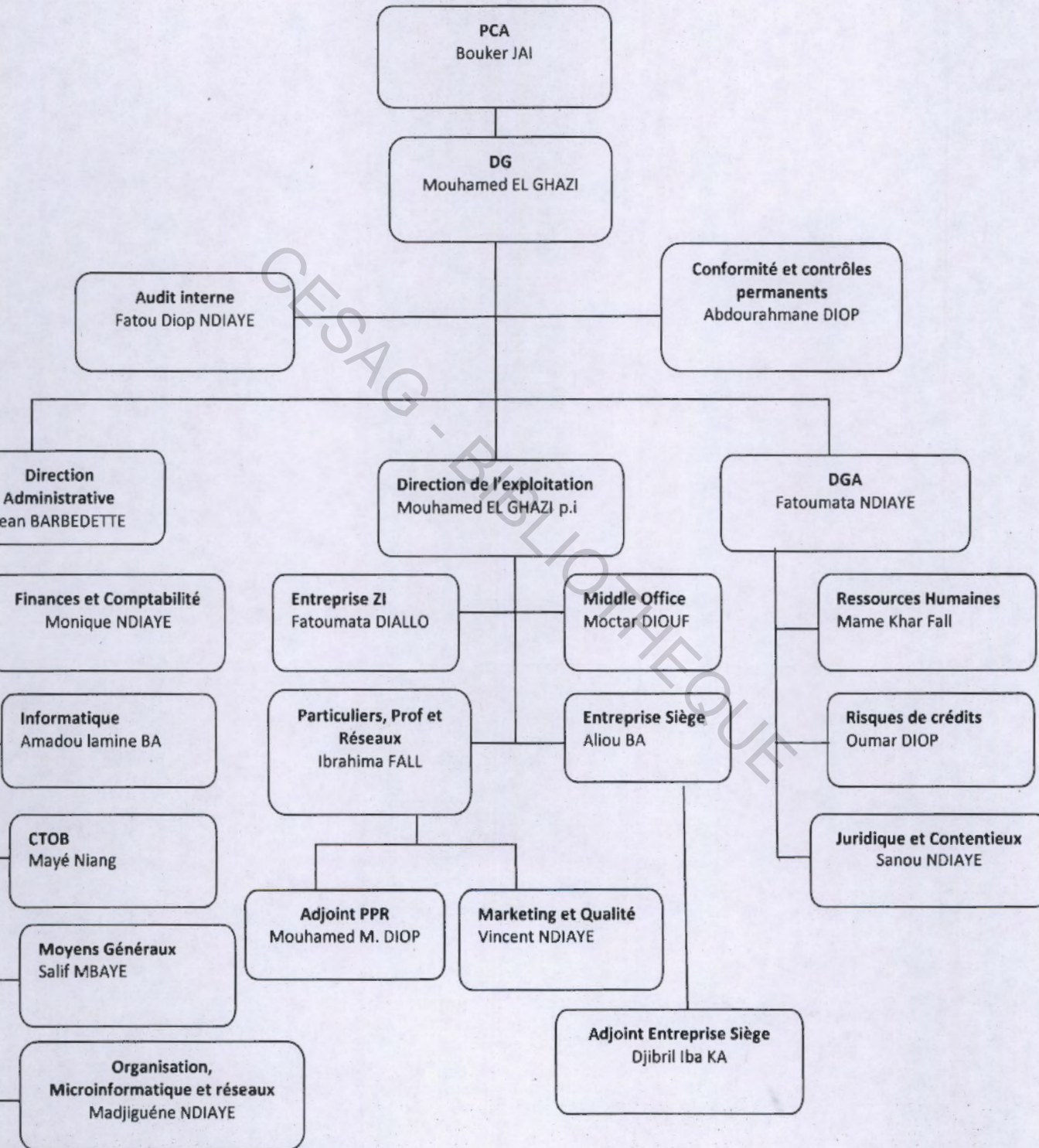
Toutes les opérations internationales import et export, opérations de change en accord avec la réglementation locale des changes qui sont effectuées par la banque sont :

- crédit documentaire, instrument qui associe moyen de paiement et garantie tant pour l'importateur que pour l'exportateur ;
- lettre de crédit stand-by, le côté garanti du crédit documentaire, idéal pour des opérations régulières avec un fournisseur, moins onéreux que le crédit documentaire ;
- remise documentaire, documents contre paiement, avec un jeu complet de connaissements maritimes donne un gage marchandise à l'exportateur ;
- opérations de change, adossées sur le marché des changes de Paris, achats ventes de devises au comptant ou à terme, achat d'options de change, avances en devise (selon la réglementation en vigueur) ;
- remise de chèques tirés sur l'étranger, encaissement de tous chèques en toutes devises payables sur une place hors Sénégal ;
- Rapatriements, tous virements en toutes devises convertibles en provenance de l'étranger en faveur de résidents ;
- Transferts, tous virements en toutes devises transférables en faveur de bénéficiaires à l'étranger ;

### 4.5 Structure organisationnelle

Le Crédit du Sénégal comprend 6 directions et 12 départements à la tête desquelles se trouve le conseil d'administration.

Figure 2: Organigramme de la banque De juin 2010



Source : CREDIT DU SENEGAL (2007)

#### **4.5.1 Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration a à sa tête un président qui travaille avec des administrateurs représentant les différents actionnaires. Il est composé de 6 membres dont un représentant de l'Etat du Sénégal. Le conseil d'administration a un rôle de contrôle. Il rend compte auprès des actionnaires, définit la stratégie et contrôle les résultats obtenus dans une logique de long terme. La direction générale, de son côté, adopte un regard à plus court terme pour mettre en œuvre la stratégie avec des politiques de gestion et des moyens financiers, humains et techniques.

#### **4.5.2 Le commissaire aux comptes**

La mission principale du commissaire aux comptes est celle de certifier la régularité et la sincérité des comptes. Elle est permanente, elle comporte des obligations envers les associés. En contrepartie, certaines prérogatives leur sont accordées. La mission du commissaire aux comptes est exclusive de toute immixtion dans la gestion, aucun éloge, ni critique sur la gestion de l'entité.

#### **4.5.3 La Direction Générale**

La direction générale s'occupe du personnel du Crédit du Sénégal ainsi que des activités de la banque. Elle a pour rôle de veiller à la gestion des affaires sociales et de représenter le crédit du Sénégal dans ses rapports avec les tiers.

#### **4.5.4 Le département d'audit interne**

Il vérifie et contrôle la régulation des procédures adoptées au niveau du Crédit du Sénégal. Ce service assure le respect des procédures et règlements de fonctionnement administratifs et comptables etc..., le suivi des redressements et du résultat de l'application des recommandations suite aux missions.

#### **4.5.5 Le département de conformité et de contrôle permanent**

Il assure le contrôle quotidien de toutes les activités de la banque à la différence de l'audit qui effectue ses contrôles au cours de périodes déterminées.

#### **4.5.6 La Direction d'exploitation**

Elle est responsable de la politique commerciale et marketing, travaille en collaboration avec la direction générale, se charge des relations bancaires avec la clientèle, du

bon fonctionnement des comptes clients et du contrôle des ordres provenant de la clientèle. Elle donne l'ordre aux autres services d'exécuter tel ou tel ordre pour le compte de tel client.

L'objectif est de trouver le maximum de clients pour la banque et d'instaurer une politique clientèle défiant toutes concurrences afin d'assurer fidélité et la satisfaction de la clientèle. Ces trois services sont liés au service marketing et qualité en vue de coordonner d'améliorer et de promouvoir la satisfaction et la gestion de la clientèle.

#### **4.5.7 La Direction Générale adjoint**

Cette direction encore appelée direction des engagements, du juridique et contentieux a pour fonction de superviser l'ensemble de la direction et de s'occuper des engagements. Elle est divisée en trois services : le service des ressources humaines, le service de crédit (engagement), le service juridique et contentieux. Elle est chargée de l'assistance à l'exploitation dans l'élaboration de la demande de concours. Elle vérifie et signe le journal des résumés, s'assure de la validité et la saisie des autorisations de concours. Elle confectionne aussi le bilan mensuel de tous les autres services.

#### **4.5.8 La direction administrative**

Elle assure la coordination des activités entre les services, finance et comptabilité, informatique, centre de traitement des opérations bancaires, moyens généraux et organisation, microinformatique et réseaux. Le centre de traitement des opérations bancaires (CTOB) est le point central de la banque, elle comprend le service du commerce extérieur COMEX, le service portefeuille et traitement administratif caisse PORTAC, le service de change et le service de caisse.

#### **4.5.9 Présentation du CTOB**

Le centre de traitement des opérations bancaires (CTOB) est le centre névralgique de la banque. Il comprend :

- le service caisse qui effectue les activités de versement et retrait d'espèces en XOF, dépôt et remises de chèques, d'établissements de chèques certifiés et de change manuel ;
- le service caution qui gère les cautions et garanties de l'ensemble des opérations de la banque ;

- le service portefeuille traitement administratif caisse (PORTAC) qui gère les activités de transfert de fonds à l'intérieur du Sénégal (en XOF exclusivement) ;
- le service du commerce extérieur (COMEX) qui intervient au niveau des opérations avec l'étranger.

## Conclusion

Le Crédit du Sénégal à travers ses organes le contrôle (le département de conformité et contrôle permanent et le département de l'audit Interne) a mis en place sa stratégie de gestion des risques au niveau des opérations de crédit documentaire. Dans le déroulement de la procédure du crédit documentaire et selon sa nature, le Crédit du Sénégal aura à assurer un rôle précis et à assumer un degré de responsabilité plus ou moins élevé (Art 3, 4, 6, 15, 17, 18,19 de la publication ICC N° 600). Les fonctions des banques sont très précises : Emission, irrévocabilité, notification, confirmation, négociation, acceptation, paiement, remboursement. Au cours de ce mémoire la démarche à adopter pour étudier le processus de crédit documentaire import sera détaillé dans le chapitre suivant.



## CHAPITRE V : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT

### Introduction

Cet audit interne est réalisé dans le cadre de rédaction d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme en MASTER PROFESSIONNEL EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION. L'audit portant sur les opérations de crédits documentaires est réalisé suivant l'approche par les risques. Le risque c'est : « l'éventualité que survienne un événement qui influera sur les objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité » (conseil consultatif australien, 1996 : 53)

Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le risque peut avoir un impact positif ou négatif sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Notre mission sera réalisée selon un plan établi à partir d'une analyse préalable des risques sur les différentes étapes de la procédure de CREDOC du CREDIT DU SENEGAL.

#### 5.1 Ordre de mission

Notre ordre de mission correspond au besoin que nous avons d'effectuer cet audit sur les opérations de crédit documentaire pour la réalisation de ce mémoire. Nous allons plus nous orienter sur les opérations de crédit documentaire à l'import dont la différence avec le processus de crédit documentaire à l'export est que les rôles seront inversés. À l'export, le Crédit du Sénégal ne sera plus la banque émettrice mais la banque du bénéficiaire et au cours de la réalisation, c'est elle qui recevra l'argent du client à l'étranger.

#### 5.2 Préparation de la mission

Au cours de la phase de préparation, l'auditeur prépare sa mission en prenant connaissance du référentiel applicable (procédures, réglementation, bonnes pratiques, environnement de contrôle...) relatif au thème de sa mission. Il évalue à partir des objectifs de bonne gestion et de la documentation disponible les forces et faiblesses apparentes. Il décrit les tests d'audits qu'il devra déployer pour mener à bien la mission.

Pour effectuer cet audit nous allons utiliser une cartographie des risques dans le but de restreindre notre champ d'action et de nous concentrer sur les points les plus sensibles du processus. Notre outil de support pour la réalisation de la cartographie est EUROPA II. Ce logiciel permet également la mise à jour de la cartographie. La méthodologie ainsi que l'outil sont communs aux fonctions risques opérationnels et conformité-déontologie. Notre plan de travail sera détaillé dans les points ci-dessous.

### 5.3 Plan d'audit

Notre plan d'audit sera réparti en trois phases.

#### 5.3.1 La prise de connaissance

Nous allons effectuer un audit sur les opérations de crédit documentaire qui sont réalisées au niveau du service du commerce extérieur du Crédit du Sénégal.

Pour mener à bien notre mission des interviews seront réalisées avec les agents du commerce extérieur, le responsable du service commerce extérieur, les agents du contrôle interne et le responsable du contrôle interne. Ce qui nous permettra de comprendre le dispositif de gestion des risques mis en place pour les opérations de crédit documentaire. Nous allons procéder à la consultation des rapports d'audit antérieurs. L'étude des fiches de postes et l'examen des notes de service qui nous permettront de mieux analyser l'organigramme du service.

Cette phase nous permettra de découper en activités chronologiques le processus de crédit documentaire afin de déterminer pour chaque stade (étape), les objectifs spécifiques ainsi que les risques y afférents, les indicateurs, les forces et les faiblesses et mesurer le niveau de gravité du risque s'il venait à se réaliser. Ces éléments sont comparés aux référentiels suivants :

- le manuel de procédure N°125 des opérations de crédits documentaires du crédit du Sénégal ;
- Les Règles et Usances Uniformes (RUU) qui sont un ensemble de règles utilisées notamment pour les lettres de crédit de la chambre de commerce internationale (CCI/ICC). Les RUU sont utilisées par les banques et commerçants dans plus de 175 pays (Wikipédia).

Nous pourrions donc déterminer si les caractéristiques de fonctionnement réelles permettent ou non d'atteindre les objectifs et d'éviter les risques encourus.

Les contrôles effectués porteront sur les axes suivants :

- la gestion des demandes d'ouvertures de crédits documentaires ;
- les vérifications effectuées sur les demandes ;
- la gestion des modes de paiements ;
- la gestion des comptes de crédits documentaires ;
- la gestion de la mise en place des devises ;
- la gestion des virements ;
- la gestion des opérations de change ;
- la gestion de la réception et levée des documents ;
- la gestion du classement des données.

### 5.3.2 La phase d'exécution

Une cartographie des risques sera élaborée pour nous permettre d'orienter notre mission et de rédiger un programme de travail.

Une évaluation du contrôle interne sera effectuée sur les points sensibles définis suite à l'analyse de la cartographie. Des tests seront menés sur les dossiers de crédit documentaire qui sont traités au cours de notre séjour au département du commerce international. Pour résumer les constats relevés nous allons rédiger des feuilles de synthèse pour de chaque activité.

### 5.3.3 La phase de conclusion

La conclusion de la mission sera constituée :

- d'un projet de rapport sur la base de laquelle se tiendra la réunion de validation des points relevés avec les audités.
- du tableau de plan d'action
- du rapport final

Après avoir détaillé notre plan d'audit, nous allons procéder à l'exécution proprement dite de la mission d'audit.

## 5.4 Exécution de la mission

Au cours de cette phase d'exécution nous allons utiliser un questionnaire de contrôle interne comme support pour réaliser des entretiens avec les audités et mieux orienter la prise de connaissance de l'activité concernée.

### 5.4.1 Familiarisation avec les activités

Au CREDIT DU SENEGAL c'est le manuel de procédure N° 125 qui est utilisé pour les opérations de crédit documentaire. Nous avons découpé cette procédure en activité, chaque activité correspond à un tableau d'identification des risques et pour chaque tableau nous avons déterminé :

- l'objectif visé par la réalisation de l'activité ;
- le risque lié à cette activité ;
- l'indicateur de mesure de ce risque ;
- les forces et faiblesse de la procédure découlant de la réalisation de cette activité ;
- le degré de gravité de la conséquence associée à ce risque.

**Tableau 3 : Identification des risques de réception demande**

HE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
	S'assurer que le client a fourni des justificatifs conformes à la réglementation de change et aux modalités définies par la sécurité financière dans ORBUS	Risque financier structurel : fraude externe, réception de faux documents	Nombre de document ayant le logo du ministère des fiances dans chaque dossiers de CREDOC	Le logo est toujours présent sur les documents fournis	-	N'empêche pas la continuité de l'opération donc la conséquence est mineure
	S'assurer que le client a correctement rempli sa demande	risque opérationnel : rejet du dossier	Nombre d'erreur sur demande de CREDOC	Le contrôle est effectué sur la demande	-	Le client peut être guidé par l'agent donc la conséquence est modérée
	S'assurer que les documents fournis par le client pour la constitution du dossier ne sont pas des faux	risque juridique : fraude sur document	Nombre de conflit liés à de faux documents	-	Diversité des documents à fournir	La banque risque la sanction financière : la conséquence est catastrophique
	S'assurer que le client a signé la demande ou apposé son cachet	risque opérationnel : non engagement du client	Nombre de demande de CREDOC non signet par le client	Signature est toujours vérifiée	absence d'engagement du client	Le client aura raison: la conséquence est catastrophique

Source : nous même

Tableau 4 : Vérifications demande d'ouverture

THE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
demande d'ouverture	Appliqué la forme de CREDOC autorisé par les RUU.	risque opérationnel : non-conformité avec la procédure	Nombre de demande de CREDOC révocable	l'agent du COMEX corrige l'erreur du client	-	C'est un risque avec une conséquence mineure car l'agent corrige l'erreur
	S'assurer que le client maîtrise la différence entre la date de validité et les délais d'envoi des documents ou des marchandises.	Risque opérationnel : perte de temps et d'erreur sur document	Nombre de dossiers rejetés pour des erreurs sur les dates	le client peut être guidé par l'agent	-	La conséquence est mineure car le client peut être guidé par l'agent
	s'assurer de l'exactitude des coordonnées fournis par le client	risque juridique : rejet du dossier	Nombre de client défectueux non retrouvé	Possibilité de recouvrer le client en cas de problème grâce à ses coordonnées	provisions sur crédit si on ne retrouve pas le client défectueux	Peut empêcher la continuité des opérations donc c'est un risque avec une conséquence catastrophique
	S'assurer que l'adresse de livraison des marchandises est réelle.	risque juridique : fraude sur marchandise	Nombre de conflit causé l'absence de réception de la marchandise	Adresse exigé	La distance entre les deux parties acteurs ne permet pas de vérifier l'exactitude de l'adresse	Le retrait des marchandises devient impossible : la conséquence est majeure
	S'assurer de l'absence de cas de pertes de marchandises après non-respect des consignes du client	risque juridique : conflit avec le client	Nombre de cas de conflit juridique avec le client pour perte de marchandises	-	Consigne du client non respecté	Le retrait des marchandises devient impossible : la conséquence est modérée
	S'assurer que le client ne pourra pas retirer sa marchandise avec de faux	risque financier structurel : redressement fiscal ou douanier	Nombre de cas de retrait des marchandises avec de faux documents	-	Traitement du dossier avec de faux documents	la conséquence est catastrophique car indique une activité illicite

documents					
S'assurer du respect du nombre d'exemplaire des dossiers exigés	risque opérationnel : dossiers incomplets	Nombre de dossiers incomplets		Toutes les parties ne pourront pas effectuer les vérifications nécessaires	La conséquence est mineure car n'empêche pas la continuité de l'activité
S'assurer de la compréhension de la demande du client et de la précision du message SWIF.	risque opérationnel : erreur sur message Swift	Nombre de SWIF rejeté pour message non précis	-	Absence de précision de la demande	La conséquence est mineure car la cohérence des informations est vérifier avant d'être saisie
S'assurer de l'absence de traitement de faveur accordé a certain client	risque opérationnel : des dossiers incomplets pour faciliter un CREDOC	Nombre de cas de non-conformité à la procédure	autorisation pour certaines exceptions accordées aux clients	Absence d'autorisation pour certaines exceptions accordées aux clients	C'est un risque avec forte gravité car la procédure n'est pas respectée

Source : nous même

Tableau 5 : Vérification autorisation de change et D.P.I, Recueil du Bon à opérer

HE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
change et D.P.I.	S'assurer de l'utilisation des autorisations de change valide ou qui correspondent à l'opération traitée.	risque financier structurel : redressement fiscal ou douanier	Nombre de redressement pour autorisation de change ou DPI non valable	Contrôle systématique	-	La procédure n'est pas respectée sa conséquence est majeure
HE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
	S'assurer que le compte du client n'est pas débité sans son consentement ou sans l'autorisation de son exploitant.	risque opérationnel et juridique : non-conformité à la procédure	Nombre de compte client débité sans autorisation	L'agent du commerce extérieur devra donner des explications	Absence de coordination entre la comptabilité et le service commerce extérieur	Cela peut porter atteinte à l'image de la banque, c'est un risque avec une conséquence majeure
	s'assurer que le compte du client ne sera pas manipulé sans son autorisation	risque opérationnel et juridique : non-conformité à la procédure	Nombre de compte client manipulés sans autorisation de l'exploitant	l'exploitant peut avoir des problèmes avec l'administration	Absence de suivi du mouvement des comptes clients	C'est un risque avec une conséquence catastrophique
	S'assurer que crédit documentaire est ouvert sans avoir reçu le bon à opérer de l'exploitant.	risque opérationnel et juridique : conflit interne	Nombre de crédit documentaire ouvert sans autorisation de l'exploitant	l'agent du CREDOC peut avoir des problèmes avec sa hiérarchie	-	C'est un risque avec une conséquence catastrophique

Source : nous même

Tableau 6 : Saisie du message SWIFT

OBJETIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
S'assurer que les agents du CREDOC maîtrisent le logiciel de traitement des opérations de crédit documentaire EIB	risque opérationnel : erreurs ou problèmes dans l'exécution de la tâche	Nombre de formations passés par les agents du commerce extérieur	Les agents sur place ont beaucoup d'expériences	-	la conséquence est majeure car c'est l'image de la banque par rapport aux banques étrangères qui est en jeu
S'assurer de la précision du contenu du SWIFT	risque opérationnel ; rejeter le message	Nombre de SWIFT rejetés pour non précision	Le message écrit est contrôlé par le chef de service avant d'être validé	-	C'est un risque avec une conséquence catastrophique parce que la transaction peut être rejetée par les correspondants
S'assurer que les instructions du client ne seront pas modifiées sans son accord	risque juridique : conflit avec le client et non-conformité	Nombre de conflit dû aux modifications de ses instructions		Les instructions du client ne sont pas vérifiées par le responsable du service	C'est un risque avec une gravité moyenne
S'assurer qu'il est précisé dans le message, que les documents qui doivent être envoyés, doivent être des originaux	risque opérationnel : fraude sur document	Nombre de dossiers où les documents reçus ne sont pas des originaux	Le fournisseur ne sera pas payé si les documents sont des copies	-	C'est un risque avec une conséquence mineure pour éviter que les copies qui ne permettent pas de retirer les marchandises soient envoyées
OBJETIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE



données saisies	S'assurer qu'il n'y a pas d'erreur dans l'établissement des états financiers destinés à la BCEAO	risque financier structurel	Nombre d'états financiers non fiables	Ces états financiers sont vérifiés par l'audit interne avant d'être envoyés	-	C'est un risque avec une conséquence catastrophique car peut coûter de l'argent à la banque
	S'assurer de la qualité de l'évaluation effectuée par le supérieur hiérarchique	risque opérationnel : qualité du contrôle de premier degré	Nombre de contrôles qui ont laissé passer des irrégularités	-	Le responsable du service n'est évalué qu'au cours des missions ponctuelles	C'est un risque avec une conséquence modérée
CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
validation de la saisie	S'assurer que le responsable du COMEX maîtrise EIB parce qu'il utilise ce logiciel pour valider les messages	risque opérationnel : qualité du contrôle de premier degré	Nombre de contrôles qui ont laissé passer des irrégularités	Les responsables de service sont souvent des anciens agents	-	C'est un risque avec une conséquence catastrophique

Source : nous même

Tableau 7 : Règlement de la négociation

CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
au règlement du telex avisement	S'assurer de l'analyse de la capacité de paiement du client	risque de crédit et de contrepartie : solvabilité client	Nombre de client non solvable	La provision du montant de la transaction doit exister dans le compte du client	-	C'est un risque avec une conséquence catastrophique
au règlement du Credoc	Eviter les pertes de change	risque de crédit et de contrepartie : insolvabilité du client	Montant des pertes de changes liés au CREDOC	La perte de change est toujours remboursée par le client	-	C'est un risque avec une conséquence mineure
	Eviter les conflits entre fournisseurs et acheteurs	risque juridique : conflit entre acheteur et fournisseur	Nombre de cas de conflits entre les deux parties	-	Les intentions des deux parties ne sont pas maîtrisées	C'est un risque avec une conséquence majeure
	S'assurer qu'il est provisionné un montant supérieur ou égal au montant de la facture	risque de crédit et de contrepartie : solvabilité client	Nombre de transactions non provisionnés à l'avance	-	c'est la banque qui engage ses fonds	C'est un risque avec une conséquence modérée car le client a besoin des documents pour récupérer sa marchandise et s'il ne paye pas il n'aura pas les documents
CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE

	S'assurer que le compte du client est débité du montant de la négociation, majoré des commissions et taxes et éventuellement des frais du correspondant, dans l'attente des documents	risque financier structurel : erreur comptable	Nombre de CREDOC sans prélèvement de frais au client	Tous les frais sont prélevés en montant le dossier	-	Ce risque est moyen car n'affecte pas la réalisation de la transaction mais les comptes de l'entreprise
	S'assurer de l'existence de la provision dans le compte client	risque de crédit et de contrepartie : solvabilité client	Nombre de CREDOC avec absence de provision du montant de la facture	-	Absence de provision	C'est un risque avec une conséquence catastrophique
HE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
reglement	S'assurer que le responsable du COMEX maîtrise EIB parce qu'il utilise ce logiciel pour valider les règlements.	risque opérationnel : qualité du contrôle de premier degré	Nombre de règlement non autorisé	Le responsable du service est souvent un ancien agent de crédits documentaires	-	C'est un risque avec une conséquence majeure

Source : nous même

**Tableau 8 : Réception et levée des documents, validation de la négociation et apurement des dossiers**

CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
du correspondant avisant du règlement	S'assurer de l'analyse de la capacité de paiement du client	risque de crédit et de contrepartie : solvabilité client	Nombre de client solvable non	La provision du montant de la transaction doit exister dans le compte du client	-	C'est un risque avec une conséquence catastrophique
au règlement du Credoc	Eviter les pertes de change	risque de crédit et de contrepartie : insolvabilité du client	Montant des pertes de changes liés au CREDOC	La perte de change est toujours remboursée par le client	-	C'est un risque avec une conséquence mineure
	Eviter les conflits entre fournisseurs et acheteurs	risque juridique : conflit entre acheteur et fournisseur	Nombre de cas de conflits entre les deux parties	-	Les intentions des deux parties ne sont pas maîtrisées	C'est un risque avec une conséquence majeure
	S'assurer qu'il est provisionné un montant supérieur ou égal au montant de la facture	risque de crédit et de contrepartie : solvabilité client	Nombre de transactions non provisionnés à l'avance	-	c'est la banque qui engage ses fonds	C'est un risque avec une conséquence modérée car le client a besoin des documents pour récupérer sa marchandise
CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE

donneur d'ordre	S'assurer que le compte du client est débité du montant de la négociation, majoré des commissions et taxes et éventuellement des frais du correspondant, dans l'attente des documents	risque financier structurel : erreur comptable	Nombre de CREDOC sans prélèvement de frais au client	Tous les frais sont prélevés en montant le dossier	-	Ce risque est moyen car n'affecte pas la réalisation de la transaction mais les comptes de l'entreprise
	S'assurer de l'existence de la provision dans le compte client	risque de crédit et de contrepartie : solvabilité client	Nombre de CREDOC avec absence de provision du montant de la facture	-	Absence de provision	C'est un risque avec une conséquence catastrophique
CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
reglement	S'assurer que le responsable du COMEX maîtrise EIB parce qu'il utilise ce logiciel pour valider les règlements.	risque opérationnel : qualité du contrôle de premier degré	Nombre de règlement non autorisé	Les responsables de service sont souvent des anciens agents de crédits documentaires	-	C'est un risque avec une conséquence majeure
CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
documents	S'assurer que les documents reçus sont conformes à ceux demandés	risque juridique : rejet du dossier et perte de temps	Nombre de dossiers rejetés ou retardés pour documents reçus non conformes	-	Bloque le déroulement des opérations	C'est un risque avec une conséquence catastrophique
CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE
documents	S'assurer que le dossier ne seront levées que si le client solde son prêt	risque de crédit et de contrepartie : solvabilité client	Nombre de documents levés sans que le client ne solde son prêt	Le dossier n'est levé que si le client ne solde pas son prêt	-	C'est un risque avec une conséquence catastrophique
CHE	OBJECTIF VISE	RISQUES	INDICATEURS	FORCES	FAIBLESSES	DEGRE DE GRAVITE

établissement des états	S'assurer que le transfert est exécuté dans le respect de règles fixées par la BCEAO	risque financier structurel	Nombre de redressement dû au non-respect des règles fixés par la BCEAO	Les déclarations sont contrôlées par l'audit interne	-	C'est un risque avec une conséquence catastrophique
-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------

Source : nous même

#### 5.4.2 Comptes rendus des entretiens préparatoires

Ces entretiens nous ont permis de comprendre que le crédit documentaire est un processus où interviennent plusieurs agents :

- o un agent du COMEX vérifie les documents avec lesquels se sont inscrits les clients au niveau d'ORBUS et si le dossier est valable il est transmis à l'EIB pour traitement ;
- o un autre agent s'occupe du traitement du dossier dans EIB ;
- o le responsable du commerce extérieur valide les messages SWIFT ;
- o le contrôle interne est centré sur la conformité avec la procédure écrite et le respect de la réglementation bancaire.

Ces comptes rendus sont classés dans les dossiers de travail qui sont constitués pour archiver les preuves des investigations.

#### 5.4.3 Recherche d'informations

Dans le but de nous familiariser avec le traitement des opérations de crédit documentaire nous avons fait un séjour au service du commerce international. Ce qui nous a permis de comprendre que ceux qui réalisent l'activité n'ont aucun aperçu sur l'aspect comptable du dossier. Leur objectif est que le client récupère sa marchandise.

Nous avons également effectué un séjour au département du contrôle permanent pour pouvoir comprendre le dispositif de contrôle interne mis en place pour le contrôle des opérations de crédit documentaire.

Le Crédit du Sénégal à travers ses organes le contrôle (le département de conformité et contrôle permanent et le département de l'audit interne) a mis en place sa stratégie de gestion des risques au niveau des opérations de crédit documentaire.

#### 5.4.4 Contrôle existant

Le dispositif de suivi et de contrôle mis en place par le département de conformité et contrôle permanent permet le suivi quotidien des activités du COMEX. À travers la maquette de saisie des contrôles qui est remplie par les opérationnels eux-même. Le DCCP peut avoir un aperçu sur la fréquence des activités réalisées au quotidien et des informations sur les objectifs qu'ils se sont fixé (voir la maquette de saisie des contrôles du COMEX). Les points de contrôle sont :

- réalisation des déclarations mensuelles auprès de la BCEAO, date de contrôle, qualité du contrôle, nombre de déclaration, déclarations réalisées et envoyées, nombre de déclarations justifiées et commentaire ;
- établissement des bilans, nombre de bilan, bilans réalisés et envoyés, nombre de bilans justifiés ;
- rapatriement des recettes d'exportation (commentaires à joindre en annexe), montant à rapatrier à la date du contrôle, montant effectivement rapatrié, nombre de dossiers en suspens ;
- classement des dossiers, nombre de dossiers théoriques, nombre de dossiers physiques, dossiers clôturés dans le mois.

Les informations obtenues à partir de la maquette de saisie des contrôles du commerce intérieur sont synthétisées dans le certificat de contrôle du centre de traitement des opérations bancaires lors de missions effectuées par le contrôle interne.

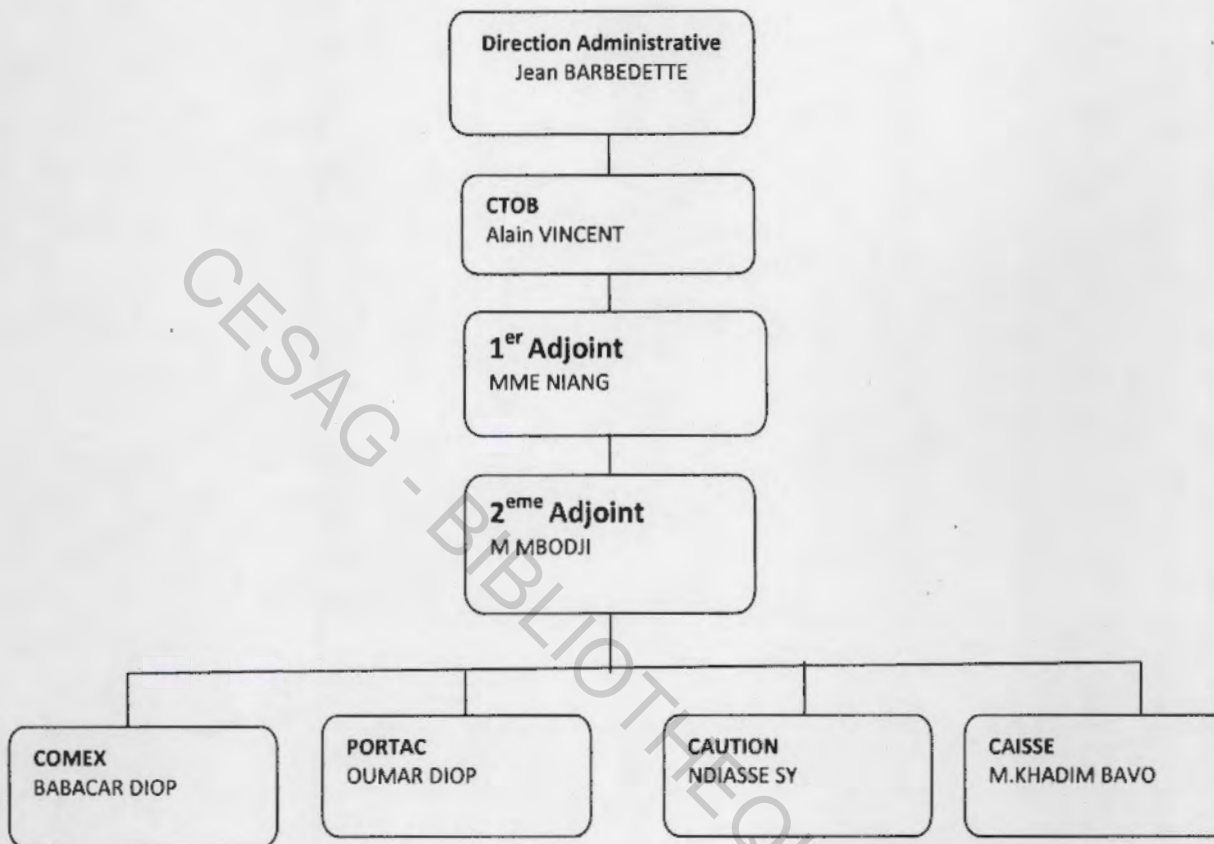
L'audit interne effectue des missions ponctuelles sur les opérations de crédit documentaire et fait un suivi des différents points de contrôle qui sont sur la fiche de dépouillement CREDOC.

Les missions du contrôle interne font un rapport sur l'ensemble des opérations du commerce extérieur alors que les missions de l'audit interne font un rapport sur la procédure de crédit documentaire.

### 5.4.5 Organigramme du CTOB

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques du service du commerce extérieur.

Figure 3: Organigramme CTOB



Source : CREDIT DU SENEGAL (2010)

### 5.4.6 Hiérarchisation des risques

Cette mission consiste à :

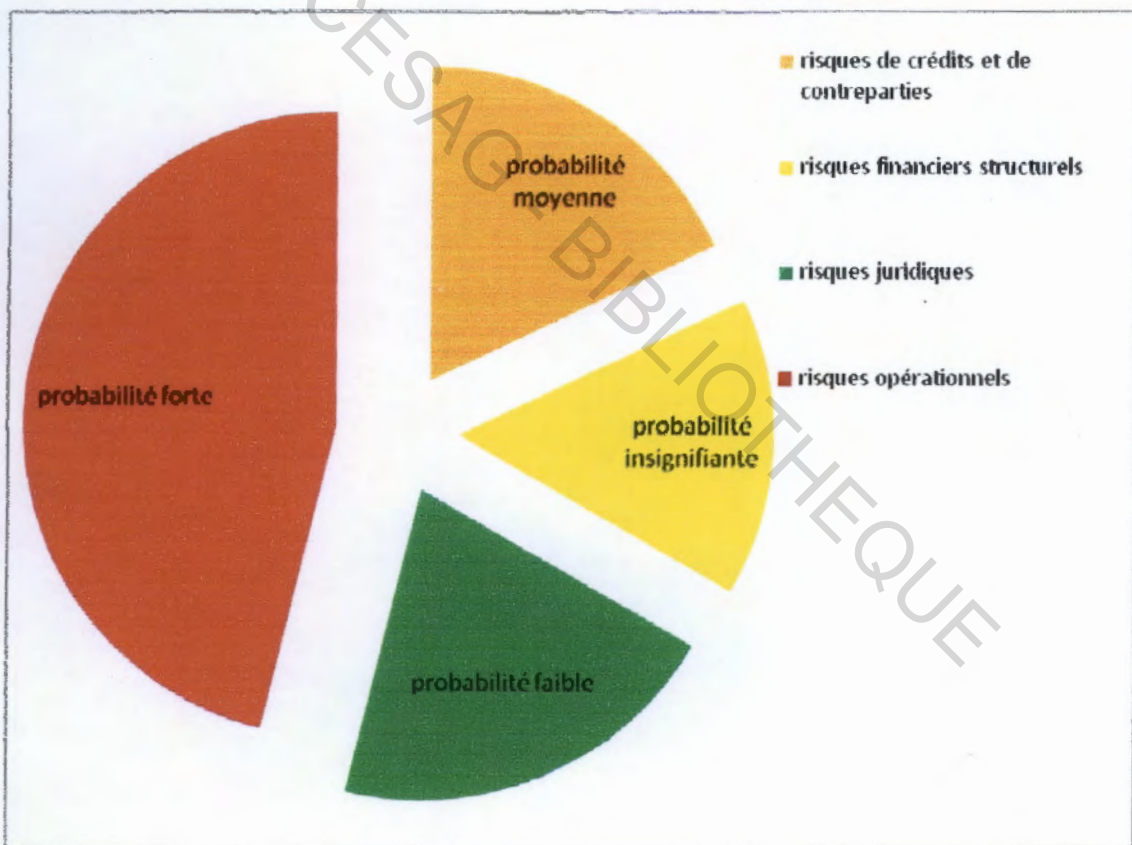
- évaluer les risques liés aux opérations de crédits documentaires ;
- déterminer les risques les plus significatifs ;
- orienter nos investigations sur les activités sources de ces risques ;
- dégager les constats ;
- proposer les recommandations.



#### 5.4.6.1 Détermination de la fréquence des risques

La détermination de la fréquence des risques consiste à faire des statistiques sur l'évolution de l'activité du CREDOC dans la banque. Parmi les 39 risques décelés sur le processus de crédit documentaire nous avons 07 risques de crédits et de contreparties 06 risques financiers structurels, 08 risques juridiques, 18 risques opérationnels. En conclusion 46% des risques sont des risques opérationnels, 21% sont des risques juridiques, 18% des risques sont des risques de crédits et de contreparties et 15% sont des risques financiers et structurels.

Figure 4 : Détermination de la fréquence des risques



Source : nous même

### 5.4.6.2 Détermination de la gravité des risques

Le niveau de gravité du risque est apprécié par les agents du CTOB. La cotation de chaque tâche est résumée dans le tableau ci-dessous.

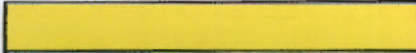


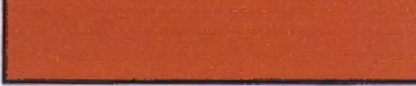
**Tableau 9 : Détermination de la gravité**

CHES	COTATIONS
Documents non conforme aux exigences d'ORBUS	2
Demande d'ouverture de crédit documentaire mal rempli	1
Acceptation de faux document d'un client qui demande l'ouverture d'un crédit documentaire	4
Mauvais choix de la forme de crédit documentaire	2
Erreur du client du jargon utilisé pour le commerce international	1
Coordonnées fournies par un client (cachet, signature, tel...)	4
Mauvaise adresse de livraison des marchandises fournie par le fournisseur	3
Choix d'un mode d'expédition non autorisé par les clients	2
Application d'un transbordement non autorisé	2
Traitement des marchandises avec de faux documents	4
Non-respect du nombre d'exemplaire des dossiers exigés	1
Acceptation d'une demande incompréhensible et qui ne précise pas les directives à inscrire dans le message SWIFT	1
Accord de faveurs accordés aux clients en traitement des dossiers incomplets	4
Utilisation d'autorisation de change non valide	3
Accès au compte client sans son autorisation	3
Manipulation du compte du client sans l'autorisation de son exploitant	4
Ouverture d'un crédit documentaire sans le bon à opérer de l'exploitant	4
Mauvaise maîtrise du logiciel de traitement des opérations par les agents du commerce extérieur	3
Manque de précision des messages SWIFT	4
Non-confirmation des instructions du client sans son accord	3
Manque de précision dans le message SWIFT que seuls les documents originaux doivent être envoyés	1
Utilisation d'états financiers non fiables destinés à la BCEAO	4
Mauvaise qualité du contrôle effectué par le responsable du service du commerce extérieur	2
Manque de maîtrise du logiciel de traitement des opérations par le responsable du commerce extérieur	4
Manque d'analyse de la capacité de paiement du client	4
Erreur de change	1
Non-respect du contrat	3
Engagement des fonds de la banque	2
Erreurs comptables	3
Manque de provision dans le compte du client	4
Manque de maîtrise du logiciel de traitement des opérations par le responsable du commerce extérieur	3
Acceptation de documents non conformes	4

...ée des documents sans que le client ne solde son prêt	4
...ue opérationnel liés au non-respect de règles fixées par la BCEAO	4
...ue de redressement fiscal ou douanier liés à l'envoi de documents mal conservés à la ...IC ou à la BCEAOP	4

Source : nous même

**LEGENDE**

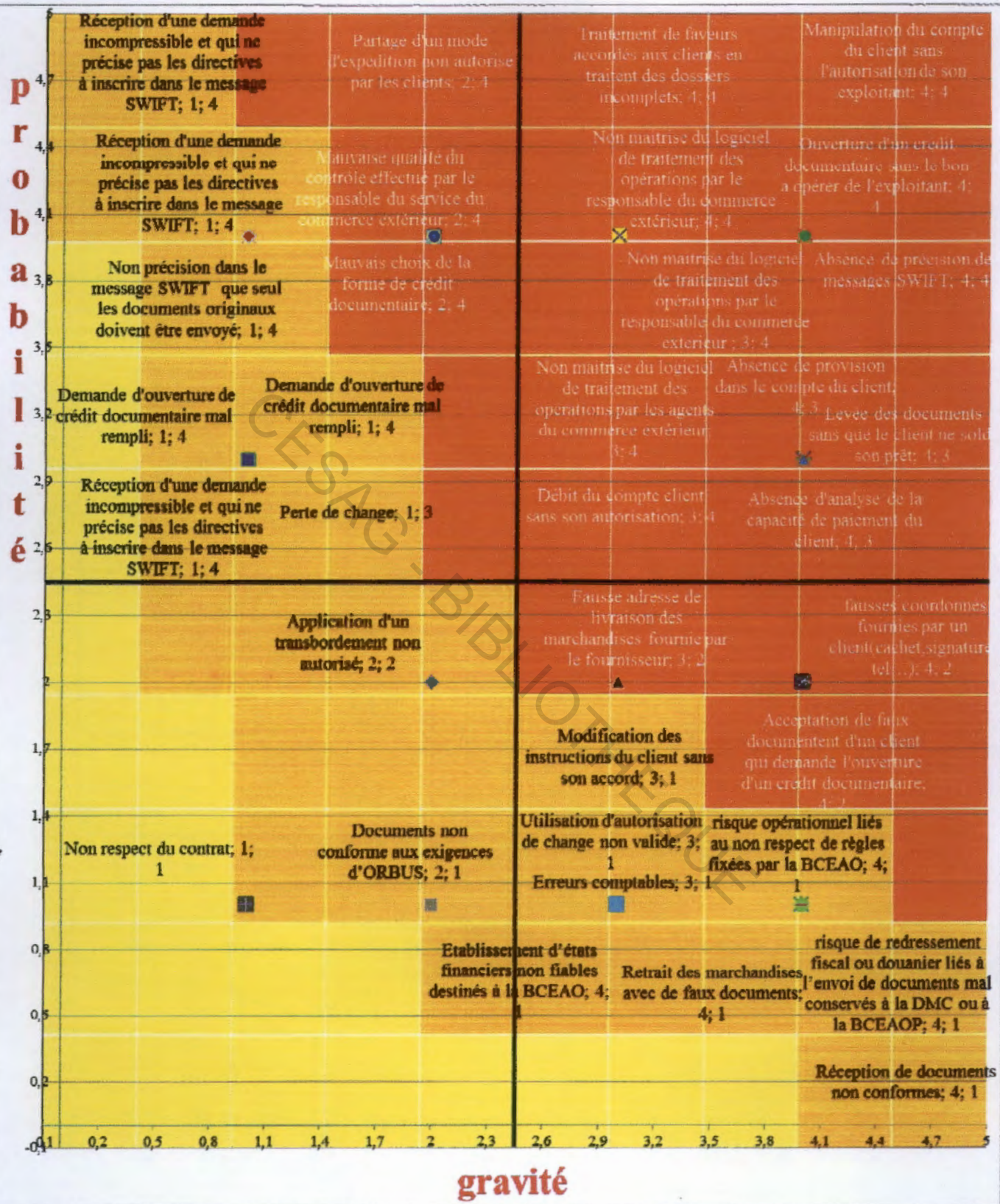
	Côte	Estimation
	1	Mineur
	2	Modéré
	3	Majeur
	4	catastrophique

**5.4.6.3 Cartographie des risques**

La cartographie des risques nous a permis d'orienter notre mission au niveau des points sensibles qui sont situés dans la zone rouge.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Figure 5 : Cartographie des risques



Source : nous même

5.4.6.4 Orientation de la mission

Les points sensibles à revoir pour que le travail et les dépenses d'audit soient concentrés sur les domaines de risques les plus significatifs sont les risques qui sont situés sur la ZONE rouge de la cartographie des risques, ce sont les points de coordonnées (gravité, probabilité ; 2,4 ; 4,4 ; 3,4 ; 4,3 ; 4,2 ; 3,2).

Tableau 10: Orientation de la mission d'audit

BABILITE	GRAVITE		TACHE
		<b>Risques opérationnels avec des conséquences modères</b>	
	2	Mauvais choix de la forme de crédit documentaire	vérification demande d'ouverture
	2	Partage d'un mode d'expédition non autorisé par les clients	vérification demande d'ouverture
	2	Mauvaise qualité du contrôle effectué par le responsable du service du commerce extérieur	Saisi du message SWIFT
		<b>Risques opérationnels avec des conséquences catastrophiques</b>	
	4	Traitement de faveurs accordés aux clients en traitent des dossiers incomplets	vérification demande d'ouverture
	4	Manipulation du compte du client sans l'autorisation de son exploitant	Recueil du Bon à opérer
	4	Ouverture d'un crédit documentaire sans le bon à opérer de l'exploitant	Recueil du Bon à opérer
	4	Absence de précision des messages SWIFT	saisi du message SWIFT
	4	Non maîtrise du logiciel de traitement des opérations par le responsable du commerce extérieur	Validation de la saisie
		<b>Risques opérationnels avec des conséquences majeures</b>	
	3	Débit du compte client sans son autorisation	Recueil du Bon à opérer
	3	Non maîtrise du logiciel de traitement des opérations par les agents du commerce extérieur	Saisie de l'ouverture
	3	Non maîtrise du logiciel de traitement des opérations par le responsable du commerce extérieur	Validation du règlement
		<b>Risques de crédit et de contrepartie avec des conséquences catastrophiques</b>	
	4	Absence d'analyse de la capacité de paiement du client	Réception du télex du correspondant avisant du règlement
	4	Absence de provision dans le compte du client	Règlement de la négociation par le donneur d'ordre
		<b>Risques juridiques avec des conséquences catastrophiques</b>	
	4	Acceptation de faux documentent d'un client qui demande l'ouverture d'un crédit documentaire	Réception demande
	4	fausses coordonnées fournies par un client (cachet, signature, tel...)	vérification demande d'ouverture
		<b>Risques juridiques avec des conséquences majeures</b>	
	3	Fausse adresse de livraison des marchandises fournie par le fournisseur	vérification demande d'ouverture
	3	Non-respect du contrat	Mise en place des devises nécessaires au règlement du Credoc

Source : nous même

### 5.4.7 Programme de travail

Nous allons élaborer un programme de travail basé sur les points sensibles déterminés suite à notre cartographie des risques. Nous allons aussi évaluer le contrôle interne en mesurant l'impact des contrôles exercés sur l'organisation, le traitement et le suivi des opérations de crédit documentaires. Nous allons utiliser un questionnaire destiné aux agents du contrôle interne ou contrôle permanent qui nous permettra de réaliser nos tests.

**Tableau 11: Programme de travail**

Processus	Fait par	date	Budg
<b>Travaux préparatoires</b>			
1. Prise de connaissance du processus de gestion des opérations de crédits documentaires.	SH <sup>1</sup>	31 juillet 2010	15
2. Cartographie des risques.	SH	au 15	JOU
3. Orientation de la mission.	SH	aout 2010	
4. Programme de travail.	SH		
<b>Réalisation travaux : Les points à contrôler par l'auditeur</b>			
1. Adaptation du manuel de procédure à la réalité des activités de crédits documentaires.	SH		
2. Compréhension de l'utilité de la fiche de contrôle des opérations de crédit documentaire par le personnel du commerce extérieur.	SH		
3. Mise à jour du logiciel de traitement des opérations de crédit documentaire.	SH		
4. Suffisance du nombre d'agent dans le service.	SH		
5. Mauvais choix de la forme de crédit documentaire.	SH		
6. Exécution d'un mode d'expédition non autorisé par les clients.	SH		
7. Traitement de faveurs accordées aux clients en traitant des dossiers incomplets.	SH		
8. Fausse adresse de livraison des marchandises fournie par le fournisseur.	SH		
9. Manipulation du compte du client sans l'autorisation de son exploitant.	SH	16 aout 2010	29
10. Ouverture d'un crédit documentaire sans le bon à opérer de l'exploitant.	SH	au 15	JOU
11. Débit du compte client sans son autorisation.	SH	septembre	
12. Non maîtrise du logiciel de traitement des opérations par les agents du commerce extérieur.	SH	2010	
13. Non maîtrise du logiciel de traitement des opérations par le responsable du commerce extérieur.	SH		
14. Analyse de la capacité de paiement du client.	SH		
15. Respect des termes du contrat.	SH		
16. Absence de provision dans le compte du client.	SH		
17. Qualité de la collaboration entre la comptabilité et le service du commerce international.	SH		
18. Suffisant des indicateurs de contrôles inscrit dans la fiche de contrôle des opérations de crédit documentaire.	SH		
19. Qualité du classement et apurement des dossiers.	SH		
<b>Synthèse</b>			
Feuille de synthèse	SH	15 septembre	15
Réunion de validation des points	SH	2010 au 01	JOU
Rapport final	SH	octobre 2010	

Source : nous même

<sup>1</sup> SH : SEYNABOU HANNE

#### 5.4.8 Questionnaire

##### Comment ?

- Comment s'assurer que les documents fournis par les clients sont valables ?
- Comment s'assurer que la forme de crédit documentaire choisi convient au client ?
- Comment s'assurer que l'analyse de la capacité de paiement du client est effectué ?

##### Quand ?

- Combien de cas de traitement de faveur avons-nous décelé ?
- Combien de dossier avons-nous traité avant de nous rendre compte que le fournisseur nous avez donné de fausses coordonnées ?

##### Quoi ?

- Quels sont mesures prises pour alerter l'exploitant si un compte de ses client est mouvementé sans son autorisation ?
- Quels sont mesures prises pour s'assurer que les agents du commerce extérieur maîtrisent le logiciel de traitement des opérations à l'international ?
- Quels sont mesures prises pour s'assurer que les responsables du commerce extérieur maîtrisent le logiciel de traitement des opérations à l'international ?
- Quels sont mesures prises pour avertir l'exploitant si un compte de ses clients est mouvementé sans son accord ?

##### Qui ?

- Qui contrôle la provision correspondant à la transaction en devise ?
- Qui s'assure que le compte du client est provisionné ?
- Qui vérifie que le mode d'expédition des marchandises celui choisi par le client ?

#### 5.4.9 Evaluation du contrôle interne sur ces taches

L'évaluation du contrôle interne se fait en trois niveaux

**Tableau 12: Evaluation contrôle interne premier niveau : ORGANISATION**

Tache	Commentaires du contrôle interne	Niveau contrôle
Manuel de procédure	Le manuel de procédure n'est pas révisé depuis au moins 10ANS	Faible
Fiche de contrôle des opérations de crédits documentaires	Les agents du contrôle interne mettent l'accent sur l'importance de remplir les fiche de contrôle quotidiennement mais pas sur son utilité	Moyen
Logiciel de traitement des opérations à l'international	Le logiciel a ressemant été mis à jour	Fort
Effectif du personnel	Les préoccupations du contrôle interne en ce moment de rachat de la banque ne se situent pas au niveau du nombre du personnel mais plutôt dans la réduction des charges.	Faible

Source : nous même

**Tableau 13: Evaluation contrôle interne deuxième niveau : TRAITEMENT ET CONTROLE DES OPERATIONS**

Tache	Commentaires du contrôle interne	Niveau contrôle
Réception demande	La banque n'a pas les moyens de vérifier si les documents fournis par le client sont faux ou pas sauf pour les documents d'ORBUS	Faible
vérification demande d'ouverture	Plusieurs rubriques sont revues avant de saisir la demande	Fort
Recueil du Bon à opérer	Toute opération exécutée sans bon à opérer nécessite une demande d'explication	Fort
Saisie de l'ouverture	Les agents ne reçoivent pas des formations spéciales sur le logiciel de traitement des opérations à l'international. ils sont formés au fur et à mesure par les anciens ce qui ne permet pas d'éviter les transferts de lacunes	Moyen
Validation de la saisie	Les responsables du service sont souvent des anciens agents donc ont l'expérience dans le domaine	Fort
Réception du télex du correspondant avisant du règlement	L'analyse de la capacité de paiement du client est obligatoire avant le lancement du dossier de crédit	Fort
Mise en place des devises nécessaires au règlement du Credoc	Les fonds de la banque sont engagés mais le client rembourse l'intégralité avant que la banque ne lui donne les documents nécessaires pour retirer sa marchandise	Faible
Règlement de la négociation par le donneur d'ordre	La provision partielle ou totale est nécessaire avant que la banque ne prenne l'engagement de provisionner le montant en devise dans la banque confrère	Faible

Source : nous même



**Tableau 14 : Evaluation du contrôle interne troisième niveau : SUIVI DES DOSSIERS ET GESTION DES INCIDENTS**

Tache	Commentaires du contrôle interne	Niveau contrôle
Coordination comptabilité et service commerce international	Il y a toujours des suspens dans les comptes hors bilan liés aux opérations de crédits documentaires même si ces dossiers sont classés au niveau du service de commerce extérieur	Faible
Contenu de la fiche de contrôle des opérations de crédit documentaire	Il n'est pris en compte dans la fiche que la conformité avec la procédure alors qu'il existe des risques de crédits et de contreparties, financières et juridiques	Moyen
Procédure de classement et d'apurement des dossiers	Cette procédure a été récemment mise à jour. Le contrôle interne surveille de près l'application de modifications apportées	Fort

Source : nous même

#### 5.4.10 Testes d'audit

Nous allons constituer un échantillon de dossiers de crédits documentaire et effectuer un teste au niveau de l'organisation, au niveau du traitement des dossiers et au niveau du suivi des dossiers

**Tableau 15: Teste premier niveau ORGANISATION**

	D1	D2	D3	D4	Constats
Manuel de procédure	OK	OK	OK	OK	Le manuel de procédure n'est pas à jours, il n'est révisé depuis 1997 même s'il existe des fiches pratiques des opérations de crédit documentaire réalisées cette année par le DCCP
Fiche pratique de contrôle	OK	OK	OK	OK	Les fiches pratiques qui mettent en avant les points de contrôle au niveau des opérations de crédit documentaire ne doivent pas être substituées au manuel de procédure.
Logiciel de gestion des opérations international	OK	OK	OK	OK	Le logiciel EIB a été mis à jour après le dernier passage des deux corps de contrôle mais il y a toujours des risques résiduels concernant l'utilisation d'EIB par les agents
Effectif du service	KO	KO	KO	KO	Il y a un manque d'effectif pour le traitement des opérations de crédit documentaire. Quand on remarque que les modifications interviennent le plus souvent au niveau des délais, le temps de traitement des dossiers devient plus long et le travail devient fastidieux pour les agents
traitement de faveurs accordées aux clients	OK	KO	OK	KO	Des dossiers sont traités en urgence quand on veut aider un client, ignorant la procédure la plus souvent une clause devrait être réservée pour ce genre de cas
documents conformes	OK	OK	OK	OK	absence de non conforme aux exigences d'ORBUS

Source : nous même

**Tableau 16: Test deuxième niveau TRAITEMENT ET CONTROLE DES OPERATIONS**

	D1	D2	D3	D4	CONSTATS
Demande d'ouverture	OK	OK	OK	OK	Tous les dossiers contiennent des demandes d'ouvertures
l'acceptation de faux documents	OK	OK	OK	OK	Il n'y a pas de faux documents fournis par les clients
Signature ou cachet client sur la demande	OK	OK	KO	OK	L'absence de la signature du client peut entraîner la banque dans des conflits en cas de réclamation du client
coordonnées fournies par un client	OK	OK	OK	OK	Tous les coordonnées sont correctes
respect du nombre d'exemplaire des dossiers exigés	OK	KO	OK	KO	Le nombre de dossier exigé n'est pas respecté dans les deux dossiers
Ne précise pas les directives à inscrire dans le message SWIFT	OK	OK	OK	OK	Les directives sont bien précisées dans le message
la manipulation du compte du client sans l'autorisation de son exploitant	OK	OK	KO	OK	Les exploitants et les agents du COMEX ne sont pas en phase en ce qui concerne le montant des provisions à demander aux clients.
l'ouverture d'un crédit documentaire avec le bon à opérer de l'exploitant	OK	KO	OK	OK	Il y a un dossier qui n'a pas fait l'objet du bon à opérer de l'exploitant
analyse de la capacité de paiement du client	OK	OK	OK	OK	La capacité de paiement des clients sont analysés par les gestionnaires
provision dans le compte du client	OK	OK	OK	OK	Les comptes des clients sont provisionnés
modification des instructions du client avec son accord	OK	KO	OK	OK	L'agent du Comex a modifié les instructions du client sans son accord pour faciliter la transaction
levée des documents à condition que le client ne solde son prêt	OK	OK	OK	OK	Les comptes des clients étaient provisionnés

Source : nous même

**Tableau 17 : Teste trois SUIVI DES DOSSIERS ET GESTION DES INCIDENTS**

	D1	D2	D3	D4	Constats
précision des messages SWIFT	OK	OK	OK	OK	Les agents du Come essayent d'être le plus précis possible au niveau de messages
Envoie des copies des documents à la place des originaux	OK	OK	OK	OK	Les documents originaux sont bien envoyés pour permettre au client de récupérer sa marchandise
l'établissement d'états financiers destinés à la BCEAO	OK	OK	OK	OK	Les états financiers sont fiables
qualité du contrôle effectué par le responsable du service	OK	OK	OK	OK	Les contrôles sont bien effectués car la plus grande partie des transactions aboutit
perte de change	KO	KO	KO	KO	La perte de change est imputée au client
erreurs comptables	OK	KO	OK	OK	Erreur sur le compte à débité
réception de documents au contrat conformes	OK	OK	OK	OK	Tous les documents reçus sont conformes
Conservation des documents a envoyés à la DMC et à la BCEAO	OK	OK	OK	OK	Les procédures de classement et apurement des dossiers ont été améliorées

Source : nous même

#### 5.4.11 Feuille de synthèse

La feuille de couverture constitue un document autonome permettant au chef de mission et au responsable de l'audit de comprendre l'action menée, d'interpréter ses résultats et d'apprécier ses conclusions. Pour notre mission la feuille de couverture est répartie par tâche.

**Tableau 18: Feuille de couverture réception de la demande d'ouverture du crédit documentaire**

REFENCE Programme de vérification	Objectifs tableau1 réception demande	
TRAVAUX A EFFECTUER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teste : sur un échantillon des dossiers qui sont traites pendant mon séjour au service du commerce extérieur</li> <li>• Entretiens : avec Madame Ly agent du COMEX/ bureau enregistrement dans ORBUS</li> </ul>	
FRAPE	Problèmes	Possibilité de conflit juridique en cas de réclamation du client
	Faits	Il n'y a pas la signature du client sur la demande de crédit documentaire du dossier numéro 3
	Causes	Faiblesse du contrôle effectués pas les agents du commerce extérieur.
	Conséquences	Le client ne matérialise pas son engagement à payer le fournisseur.
	Recommandation	Il faut toujours exiger la signature du client sur la demande de crédit client

Source : nous même

**Tableau 19: Feuille de couverture vérification demande d'ouverture**

REFENCE Programme de vérification	Objectifs tableau 2 demande d'ouverture	
TRAVAUX A EFFECTUER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teste : sur un échantillon des dossiers qui sont traites pendant mon séjour au service du commerce extérieur</li> <li>• Entretiens : avec Madame Lo agent du COMEX et MR Ndiaye responsable de COMEX</li> </ul>	
FRAPE	Problèmes	Le nombre de dossier exigé n'est pas respecté par les agents.
	Faits	Il y a deux copies des documents au lieu de trois copies
	Causes	Client analphabète
	Conséquences	Il ne s'occupe pas des démarches administratives
	Recommandation	Il faut toujours respecter le nombre de dossiers exigés pour permettre à tous les acteurs d'avoir un suivi des événements
FRAPE	Problèmes	Le dossier n'a pas fait l'objet du bon à opérer de l'exploitant.
	Faits	Il n'y a pas la signature de l'exploitant sur la demande
	Causes	Le client a bénéficié d'un traitement de faveur
	Conséquences	Le dossier est traité avec une absence de conformité avec la procédure
	Recommandation	Il faut toujours exiger le bon à opérer de l'exploitant avant de traiter les dossiers même en cas d'urgence

FRAPE	Problèmes	Non-conformité à la procédure
	Faits	Des dossiers sont traités en urgence quand on veut aider un client, ignorant la procédure le plus souvent, une clause devrait être réservée pour ce genre de cas.
	Causes	Familiarité entre les clients et les agents du commerce extérieur
	Conséquences	Non-conformité avec la procédure
	Recommandation	Il faut insérer des clauses dans la demande d'ouverture concernant les faveurs accordées à certains clients, dans le but de s'assurer que les dossiers seront complets et conformes à la procédure

Source : nous même

**Tableau 20: Feuille de couverture vérification autorisation de change et de D.P.I, recueil du bon à opérer**

REFENCE Programme de vérification	Objectifs tableau 3 vérification autorisation de change et D.P.I, recueil du bon à opérer.	
TRAVAUX A EFFECTUER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teste : sur un échantillon des dossiers qui sont traités pendant mon séjour au service du commerce extérieur</li> <li>• Entretiens : avec Madame Lo agent du COMEX et MR Ndiaye responsable du COMEX</li> </ul>	
FRAPE	Problèmes	Le responsable du Comex doit connaître le contenu des messages Swift qui est le résultat d'une collaboration entre le client et l'agent, parce que c'est lui qui les valide.
	Faits	Le responsable ne lit même pas les messages SWIFT, il valide par lot
	Causes	Routine
	Conséquences	Mauvaise qualité du contrôle
	Recommandation	Des formations en EIB et en anglais doivent être dispensées aux responsables du COMEX.

Source : nous même

**Tableau 21: Feuille de couverture saisie du message SWIFT**

REFENCE Programme de vérification	Objectifs tableau 4 saisie du message SWIFT	
TRAVAUX A EFFECTUER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teste : sur un échantillon des dossiers qui sont traités pendant mon séjour au service du commerce extérieur</li> <li>• Entretiens : avec Madame Lo agent du COMEX</li> </ul>	
FRAPE	Problèmes	Modification des instructions sans autorisation
	Faits	L'agent du Comex a modifié les instructions du client sans son accord pour faciliter la transaction.
	Causes	Demande de crédit documentaire incompréhensible
	Conséquences	Possibilité de conflit entre la banque et le client
	Recommandation	Il faut toujours avoir l'autorisation du client avant de modifier les instructions pour éviter les conflits

Source : nous même

**Tableau 22: Feuille de couverture règlement de la négociation**

REFENCE Programme de vérification	Objectifs tableau 5 règlement de la négociation	
TRAVAUX A EFFECTUER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teste : sur un échantillon des dossiers qui sont traités pendant mon séjour au service du commerce extérieur</li> <li>• Entretiens : avec Madame Lo agent du COMEX et MR Ndiaye responsable du COMEX et le chef de service de la comptabilité</li> </ul>	
FRAPE	Problèmes	Erreur d'enregistrement comptable
	Faits	Le service de la comptabilité peut ne pas être au même niveau d'information que les agents de l'EIB sur un dossier, ils peuvent débiter un compte différent de celui du client qui a demandé l'ouverture du dossier.
	Causes	Absence de communication organisée
	Conséquences	Déphasage entre la comptabilité et le service du commerce extérieur
	Recommandation	La collaboration entre le service de comptabilité et le service EIB doit être renforcé pour qu'ils soient au même niveau sur le traitement des opérations.

Source : nous même

**Tableau 23 : Feuille de couverture réception et levée des documents, validation de la négociation et apurement des dossiers**

REFENCE Programme de vérification	Objectifs tableau6 réception et levée des documents, validation de la négociation et apurement des dossiers	
TRAVAUX A EFFECTUER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teste : sur un échantillon des dossiers qui sont traités pendant mon séjour au service du commerce extérieur</li> <li>• Entretiens : avec Madame Lo agent du COMEX et MR Ndiaye responsable du COMEX, les agents du contrôle interne et MR Diop le responsable du service de contrôle interne</li> </ul>	
FRAPE	Problèmes	Utilisation de suivi de l'opération par le contrôle interne à la place de la procédure
	Faits	Les fiches de saisie des contrôles sont remplies par le responsable du COMEX. Ces fiches sont remontées au DCCP, la durée entre les missions n'est pas précisée.
	Causes	Ignorance de la procédure écrite de l'activité et les documents de suivi de l'activité
	Conséquences	Non maîtrise du rôle des documents utilisés
	Recommandation	Il faut insérer dans les fiches de saisie des contrôles des rubriques qui renseignent sur les délais de traitements des dossiers, les types d'erreurs survenues au cours du traitement des dossiers ainsi que le coût de ces erreurs pour le client et pour la banque.

Source : nous même

### 5.5 Phase de conclusion de la mission

Au cours de la phase de conclusion nous allons rédiger un rapport provisoire, effectuer une réunion de restitution qui nous permettra de valider les constats soulevés avec les audités et rédiger le rapport final. Les recommandations seront élaborées en collaboration avec l'entité qui aura la charge de les mettre en œuvre. Elles feront l'objet d'un plan d'action dès la parution du rapport.

#### 5.5.1 Rapport provisoire

Le rapport provisoire est une compilation des FRAP et les différents constats seront parcourus un à un et validés avec les responsables des deux services où s'est déroulé notre stage de mémoire (le service du commerce extérieur et le service de contrôle permanent et conformité).

##### 5.5.1.1 Validation des points avec les agents

Au cours de la réunion de validations des points, les constats et les recommandations issues de la mission ont été présentés aux différents agents du commerce extérieur qui ont

participé à la réalisation des opérations concernant les dossiers constituant notre échantillon. Ces agents vont donner leurs avis sur les différents points soulevés.

### 5.5.2 Contenu des dossiers de travail

Le dossier de travail est constitué des tableaux d'identification des risques, de la cartographie des risques, du compte rendu des entretiens, des tests d'audits réalisés, des copies des pièces prouvant les anomalies décelées, de la feuille de couverture, du tableau des recommandations et plan d'action ainsi que du rapport d'audit final. Notons que les copies des anomalies soulevées n'ont pas pu être obtenues car le directeur du service audité ne nous a pas donné l'autorisation de faire ces copies.

### 5.5.3 Rédaction du rapport

Le rapport d'audit offre une vision synthétique des travaux de l'auditeur à la direction de la banque. Il est essentiellement constitué des objectifs de la mission, des forces et des faiblesses relevées, des recommandations, et du plan d'action.

#### 5.5.3.1 Objectifs de la mission

Les objectifs poursuivis au cours de cette mission sont les suivants :

- s'assurer que le client a fourni des justificatifs conformes à la réglementation de change et aux modalités définies par la sécurité financière au cours de son inscription dans ORBUS ;
- s'assurer que le client a correctement rempli sa demande ;
- s'assurer que les documents fournis par le client pour la constitution du dossier ne sont pas des faux ;
- s'assurer que le client a signé la demande ou apposé son cachet ;
- s'assurer que la forme de CREDOC autorisé par les RUU est appliquée;
- s'assurer que le client maîtrise la différence entre la date de validité et les délais d'expéditions des documents ou de marchandises ;
- s'assurer de l'exactitude des coordonnées fournis par le client ;
- s'assurer que l'adresse de livraison des marchandises est réelle ;
- s'assurer du respect des consignes du client ;
- s'assurer que le client ne pourra pas retirer sa marchandise avec de faux documents ;
- s'assurer du respect du nombre d'exemplaires des dossiers exigé ;
- s'assurer de la compréhension de la demande du client et de la précision du message SWIF ;



## Audit des opérations de crédits documentaires au Crédit du Sénégal

- s'assurer de l'absence de traitement de faveur accordé à certains clients ;
- s'assurer de l'utilisation des autorisations de change valide ou qui correspond à l'opération traitée ;
- s'assurer que le compte du client n'est pas débité sans son consentement ou sans l'autorisation de son exploitant ;
- s'assurer que le compte du client ne sera pas manipulé sans son autorisation ;
- s'assurer que le crédit documentaire n'est pas ouvert sans le bon à opérer de l'exploitant ;
- s'assurer que les agents du CREDOC maîtrisent le logiciel de traitement des opérations de crédit documentaire EIB ;
- s'assurer de la précision du contenu du message SWIFT ;
- s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur dans l'établissement des états financiers destinés à la BCEAO ;
- s'assurer de la qualité de l'évaluation effectuée par le supérieur hiérarchique ;
- s'assurer de l'analyse de la capacité de paiement du client ;
- s'assurer qu'il est provisionné un montant supérieur ou égal au montant de la facture ;
- s'assurer que le compte du client est débité du montant de la négociation, majoré des commissions et taxes et éventuellement des frais du correspondant, dans l'attente des documents ;
- s'assurer que les documents reçus sont conformes à ceux demandés ;
- s'assurer que les dossiers ne seront levés que si le client solde son prêt ;
- s'assurer que le transfert est exécuté dans le respect de règles fixées par la BCEAO ;
- s'assurer que les dossiers transmis à la BCEAO et à la DMC sont bien conservés.

### 5.5.3.2 Forces relevées

Les points forts décelés sont les suivants :

- le logo du ministère des finances est toujours présent sur les documents fournis pour justifier leurs validités ;
- le contrôle est toujours effectué sur la demande de crédit documentaire ;
- la signature du client est toujours vérifiée ;
- l'agent du COMEX peut corriger les erreurs du client sur la demande en accord avec lui ;
- les coordonnées du client sont toujours exigées sur la demande ;
- les agents sur place ont beaucoup d'expériences ;

- la perte de change au cours des transactions est toujours remboursée par le client ;
- tous les frais sont prélevés en constituant le dossier ;
- le responsable du service est souvent un ancien agent de crédits documentaires ;
- le dossier n'est levé que si le client solde son prêt.

### 5.5.3.3 Faiblesses relevées

Parmi les faiblesses décelées suite aux tests nous avons :

- l'absence d'engagement du client qui est matérialisée par l'absence de la signature du client sur la demande ;
- l'absence d'adresse valide du client entraîne une augmentation des provisions sur crédit si on ne retrouve pas le client défectueux ;
- le non-respect des consignes du client est source de conflits avec ce dernier ;
- le nombre d'exemplaires des dossiers n'est pas respecté donc toutes les parties ne pourront pas effectuer les vérifications nécessaires ;
- l'absence de coordination entre la comptabilité et le service commerce extérieur ;
- les instructions du client ne sont pas vérifiées par le responsable du service ;
- les intentions des deux parties ne sont pas maîtrisées ;
- les documents ne sont pas conservés dans des armoires ignifuges.

### 5.5.3.4 Recommandations et plan d'action

Les constats et les recommandations données ne concernent pas seulement le traitement et le suivi des dossiers. Ils concernent également l'organisation du service audité.

**Tableau 24: Recommandations et plan d'action**

NIVEAU	CONSTATS	RECOMMANDATIONS	Département Responsable	Etat	Date limite
Organisation	Le manuel de procédure n'est pas à jours, il n'est pas révisé depuis 1997 même s'il existe des fiches pratiques des opérations de crédit documentaire réalisées cette année par le DCCP	Le manuel de procédure des opérations de crédit documentaire doit être mis à jours dans le but de réduire les risques d'erreurs sur les documents et de rendre le travail des agents beaucoup plus performant.	Audit interne et contrôle interne	En cours	Fin d'année 2011
Organisation	Les fiches pratiques qui mettent en avant les points de contrôle au niveau des opérations de crédit documentaire ne doivent pas être substituées au manuel de procédure.	Les fiches pratiques ne doivent pas être substituées au manuel de procédure, ce qui permettra d'optimiser les contrôles effectués par le DCCP.	Audit interne, contrôle interne et opération bancaire	En cours	Immédiat
Organisation	Le logiciel EIB a été mis à jour après le dernier passage des deux corps de contrôle mais il y a toujours des risques résiduels concernant l'utilisation d'EIB par les agents	Des formations en EIB et en anglais doivent être dispensées aux agents qui traitent les opérations à l'international pour faciliter la communication avec les étrangers et réduire ainsi les erreurs sur les messages SWIFT, ce qui contribuera à l'amélioration de l'image de la banque.	Ressources humaines	En cours	Fin d'année 2011
Organisation	Il y a un manque d'effectif pour le traitement des opérations de crédit documentaire. Quand on remarque que les modifications interviennent le plus souvent au niveau des délais, le temps de traitement des dossiers devient plus long et le travail devient fastidieux pour les agents.	Le service des ressources humaines doit optimiser la gestion des congés annuels du personnel, trois agents de l'EIB sont partis presque en même temps ce qui peut accentuer le retard au niveau des délais fixés.	Ressources humaines	Non encore décidé	Fin d'année 2011
Traitement	L'absence de la	Il faut toujours exiger la	Commerce	En cours	immédiat

Audit des opérations de crédits documentaires au Crédit du Sénégal

et contrôle des opérations	signature du client peut entraîner la banque dans des conflits en cas de réclamation du client	signature du client sur la demande du client.	extérieur		
Traitement et contrôle des opérations	Les exploitants et les agents du COMEX ne sont pas en phase en ce qui concerne le montant des provisions à demander aux clients	Il faut améliorer la communication entre les exploitants et les agents du commerce extérieur.	Commerce extérieur et comptabilité	En cours	Immédiat
Traitement et contrôle des opérations	Le nombre de dossier exigé n'est pas respecté par les agents.	Il faut toujours respecter le nombre de dossiers exigés pour permettre à tous les acteurs d'avoir un suivi des événements.	Commerce extérieur	En cours	Immédiat
Traitement et contrôle des opérations	Dans notre échantillon, il y a un dossier qui n'a pas fait l'objet du bon à opérer de l'exploitant.	Il faut toujours exiger le bon à opérer de l'exploitant avant de traiter les dossiers même en cas d'urgence.	Commerce extérieur	En cours	Immédiat
Traitement et contrôle des opérations	Des dossiers sont traités en urgence quand on veut aider un client, ignorant la procédure le plus souvent, une clause devrait être réservée pour ce genre de cas.	Il faut insérer des clauses dans la demande d'ouverture concernant les faveurs accordées à certains clients, dans le but de s'assurer que les dossiers seront complets et conformes à la procédure.	Commerce extérieur	En cours	Immédiat
Traitement et contrôle des opérations	Mise à jour des connaissances du responsable du Comex. Il doit maîtriser le contenu des messages Swift qui est le résultat d'une collaboration entre le client et l'agent, parce que c'est lui qui les valide.	Des formations en EIB et en anglais doivent être dispensées aux responsables du COMEX.	Commerce extérieur	En cours	Immédiat
Traitement et contrôle des opérations	L'agent du Comex a modifié les instructions du client sans son accord pour faciliter la transaction.	Il faut toujours avoir l'autorisation du client avant de modifier les instructions pour éviter les conflits.	Commerce extérieur	En cours	Immédiat
Suivi des dossiers et gestion des incidents	Le service de la comptabilité peut ne pas être au même niveau d'information que les agents de l'EIB	La collaboration entre le service de comptabilité et le service EIB doit être renforcé pour qu'ils soient au même niveau sur le	Commerce extérieur	En cours	Immédiat

	sur un dossier, ils peuvent débiter un compte différent de celui du client qui a demandé l'ouverture du dossier.	traitement des opérations.			
Suivi des dossiers et gestion des incidents	Les fiches de saisie des contrôles sont remplies par le responsable du COMEX. Ces fiches sont remontées au DCCP, la durée entre les missions n'est pas précisée.	Il faut insérer dans les fiches de saisie des contrôles des rubriques qui renseignent sur les délais de traitements des dossiers, les types d'erreurs survenues au cours du traitement des dossiers ainsi que le coût de ces erreurs pour le client et pour la banque.	Audit interne et contrôle interne	En cours	Fin d'année 2011
Suivi des dossiers et gestion des incidents	Les procédures de classement et d'apurement des dossiers ont été améliorées	Respecter la procédure de classement et d'apurement des dossiers	Commerce extérieur	En cours	Immédiat

Source : nous même

## Conclusion

À travers notre étude et en nous basant sur les normes IFAC, nous avons essayé de présenter de manière pratique, comment un auditeur pouvait organiser sa mission afin de la réaliser de manière efficiente et aboutir à la minimisation du risque lié à une procédure et à la communication d'informations fiables concernant cette activité. À cet effet, l'auditeur se doit d'avoir une connaissance suffisante des activités de l'entité et de son fonctionnement afin d'identifier les risques potentiels pouvant avoir une incidence significative sur les états financiers et de déterminer les contrôles adéquats permettant de couvrir les risques précédemment identifiés. Cette étape est essentielle pour la réussite de toute mission d'audit suivant l'approche par les risques. C'est à partir de ses résultats que la mission sera organisée et conduite. Il importe donc de la mener avec beaucoup de soin afin de réduire le risque d'audit à un niveau acceptable et de produire des conclusions reflétant la réalité observée et analysée.

## CONCLUSION

La réalisation de la partie pratique de ce mémoire nous a permis de mettre en pratique les enseignements tirés de la revue de littérature et l'analyse de la procédure de réalisation et de contrôle des opérations de crédits documentaires aux Crédit du Sénégal. Ce qui nous a permis de constater que le Crédit du Sénégal face à de nombreux risques qui sont analysés périodiquement par le contrôle interne ou contrôle permanent. Par ailleurs l'écart entre les périodes de revue du contrôle interne est trop grand ce qui peut conduire à un retard dans la détection des événements qui peuvent avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'audit approche par les risques est la solution pour la gestion des risques opérationnels et elle convient plus à un audit opérationnel. Ce qui nous a permis de nous rendre compte que la stratégie de gestion des risques du Crédit du Sénégal est un système de gestion des risques intégré et flexible pour documenter et estimer les risques à travers, une matrice d'aversion des risques, une définition des contrôles de premier degré premier niveau (les remontées d'informations des services), premier degré deuxième niveau (les missions effectuées par le DCCP) et les contrôles de 2ème niveau (les missions d'audit). Ce système inclut des outils performants pour l'analyse et le suivi des risques tels que le logiciel EUROPA II qu'on a adapté à notre mission d'audit en élaborant une cartographie des risques. Nous allons mettre en annexe l'extraction d'EUROPAAII que nous avons utilisé.

Notre étude s'est appuyée sur l'ouvrage « le management des risques de l'entreprise » en particulier la deuxième partie « techniques d'applications » qui nous guide pour la mise en œuvre des principes de management des risques, sur Bâle II qui inclus dans sa réforme, la gestion des risques opérationnels, sur la méthodologie d'audit proposé par IFAC et sur les RUU.

Cependant, les intérêts fondamentaux que nous nous attribuons en choisissant ce thème de mémoire sont d'une part l'identification des risques opérationnels et des dispositifs mis en place pour les maîtriser et d'autre part l'apprentissage de la démarche d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques dans une banque. Nous pensons pour l'ensemble avoir atteint ces objectifs. Mais nos attentes auraient été plus fructueuses, si nous avions pu faire l'observation des pertes financières liées à la réalisation de ces risques.

Ces observations n'ont pas été faites parce qu'il n'y a pas de documents récapitulatifs des erreurs réalisées pendant le traitement d'un dossier encore moins des conséquences de ces erreurs. Cette tâche devra être incombée au responsable du COMEX afin de lui permettre de mieux suivre le traitement des dossiers et d'améliorer ainsi la qualité de ses contrôles de premier degré premier niveau.

Le manuel de procédure des opérations de crédit documentaire doit être au même niveau que les fiches pratiques afin de faciliter la compréhension de la procédure par les agents, de réduire la confusion entre les agents du Comex et les comptables et de faciliter le déroulement des missions des corps de contrôle. Le nouveau manuel de procédure peut intégrer le traitement des cas d'urgence qui poussent souvent le client comme la banque à contourner la procédure réglementaire.



L'audit interne avait demandé la mise à jour de cette procédure et cela n'a toujours pas été effectué, il faut donc qu'il améliore son dispositif de suivi des recommandations.

Une révision périodique de la qualité de fonctionnement du logiciel de traitement des opérations à l'international (EIB) ainsi que des formations ou séminaires sur EIB pourront optimiser son utilisation.

Des formations en anglais pourront également améliorer la qualité de la communication entre les agents de l'EIB et leurs collaborateurs étrangers et ainsi contribuer à améliorer l'image du Crédit du Sénégal. En ce moment la banque doit réfléchir à une stratégie de réduction de son risque pays car avant d'être racheté par attijari wafa bank la banque bénéficiait du risque pays du groupe Crédit Agricole donc de la France alors que le risque pays Afrique est très élevé. Les banques étrangères n'ont pas assez confiance pour engager des opérations de Crédit documentaire surtout pour l'export. Il faut aussi ajouter qu'attijari pèse beaucoup moins en Europe qu'en Afrique. Les opérations de crédit documentaire deviennent plus difficiles car il faut plus d'intermédiaires et donc plus de commissions ce qui revient à dire que l'opération peut coûter plus chère que prévu.

Cette étude a été importante pour nous car elle nous a permis de voir les différentes activités effectuées par la banque en particulier les opérations de crédits documentaires surtout à l'import, les différents risques auxquels sont confrontées les banques au cours de l'exécution de ces opérations et le dispositif de gestion et de suivi des risques mises en place par le Crédit du Sénégal. Sur la base du manuel de procédure nous avons procédé à une analyse qui s'est révélée globalement positive. Nous pouvons retenir que cette banque a une longue expérience au niveau des opérations à l'international et elle a des corps de contrôle bien organisés qui ont mis en place des dispositifs qui n'existent pas encore dans la plupart des banques au Sénégal.

**ANNEXE**

**ANNEXE 1: Questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse qui nous permettra d'apprécier le niveau de contrôle interne et de diagnostiquer le dispositif mis en place par la banque où nous allons effectuer notre mission. Ces questions permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects. Notre questionnaire se basera sur les cinq questions suivantes : qui, quoi, où, quand, comment.

**Qui ?**

- Qui exécute les opérations à l'international dans la banque ?
- Qui décide de l'ouverture des dossiers de crédit documentaire dans la banque ?
- Qui valide les opérations passées ?
- Qui réalise les calculs des intérêts reçus par la banque ?
- Qui autorise les paiements ou virements ?

**Quoi ?**

- Quelles sont les activités qui composent le processus de CREDOC ?
- Quels sont les risques qui composent chacune de ces activités ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par la banque en ce qui concerne les activités de CREDOC ?

**Où ?**

- Où sont exécutées les opérations de CREDOC dans la banque ?
- Où sont enregistrées les données envoyées aux correspondants à l'étranger ?

**Quand ?**

- Quelle est la durée des différentes opérations ?
- Quand sont effectués les paiements des fournisseurs à l'étranger ?
- Quand les contrôles sont-ils effectués ?

**Comment ?**

- Comment sont organisées les différentes activités de la banque ?
- Comment sont enregistrés les clients et leurs marchandises à la douane ?
- Comment sont calculés les intérêts et commissions reçus par la banque ?

BIBLIOGRAPHIE

**OUVRAGES**

1. AMMAR Abdelmajid (2000), Les sécurités de paiement dans le commerce mondial : l'exemple des crédits documentaires, Centre de Publication universitaire, Tunis, 600 pages.
2. ASFOUR Jean-Claude (2007), Mieux gérer vos crédits documentaires et vos lettres de crédit standby, Editions Gualino, 258 pages.
3. BERNET-ROLLANDE Luc (2006), les Principes de technique bancaire, Edition Dunod, Paris, 520 pages.
4. BLUNDO Giorgio (2007), État et corruption en Afrique. Une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers (Bénin, Niger, Sénégal), Edition Karthala, Paris, 374 pages.
5. BOUDINOT Alain, FRABOT JeanClaude (1996), Technique et Pratique Bancaire, 4e édition, Edition SIREY, Paris, 141 pages.
6. BOUDINOT André (1979), pratique du crédit documentaire, Éditions Sirey, Paris, 278 pages.
7. CHANEL-REYNAUD Gisèle, BLOY Eddy (2001), la banque et le risque PME, Edition presse universitaire Lyon, Lyon, 188 pages
8. DIETSCH Michel et PETEY Joël (2008), Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières, Edition Revue Banque, Paris, 308 pages.
9. HAMZAOUI Mohamed (2008), Audit gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Editeur Pearson Education, Paris, 243 pages.
10. KERDOUDI Jawad (2008), Le commerce international : cas du Maroc, Edition : Al-Madariss, Maroc, 143 pages
11. LEMANT Olivier (1995), la conduite d'une mission d'audit interne, 2eme édition, Dunod, Paris, 279 pages.
12. LIMOGENES Isabelle et MIVILLE-DE CHENE Karl (2006), « commerce international, surpassez vos frontières », édition l'univers du livre, Tunis, 315 pages
13. MARTINI Hubert, DEPREE Dominique - KLEIN-CORNEDE Joanne (2010), « Crédits documentaires, Lettres de crédit standby, Cautions et garanties », 2eme édition septembre 2010, Revue Banque, Paris ,729 pages
14. MATTOUT Jean-Pierre (2009), Droit bancaire international, Edition Revue Banque, Paris, 257 pages.

15. OLARRA JIMENEZ Rafael (1966), « Manual del crédito documentario », Edition Abeledo Perrot, Buenos Aires, 399 pages.
16. PIERRE André, DUMONT André, CLUCKERS Albert, CORNELIS Ludo, DELIERNEUX Martine, DOISE Dominique, MATTOUT Jean-Pierre (2010), « le crédit documentaire », Edité par Anthemis le 12 mai 2010, paris, Cahier 22.
17. VUILLOD Michel et KESSELMAN Donna (2004), *la négociation de projet : des objectifs à la réalisation*, Edition Technip, Paris, 290 pages.

### MEMOIRE

1. SORO Nanga (2005/2006), « *gestion des risques liés au commerce extérieur* », CESAG, Dakar, 87 pages.
2. LADIKPO Omolara Oluseye Afolabi (2006), « *Evaluation d'une procédure de gestion préventive des risques liés à un crédit par signature : cas de l'ouverture du crédit documentaire à Ecobank Sénégal* », CESAG, Dakar, 68 pages.

### AUTRES DOCUMENTS

1. Crédit du Sénégal, (2010), logiciel de gestion des risques EUROPA II
2. Crédit du Sénégal, (2010), manuel de procédure N° 125