



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 4
(2009-2011)

Mémoire de fin d'étude

Thème :

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS
LIES AUX OPERATIONS A L'INTERNATIONAL
DANS UNE BANQUE : CAS DU CREDIT
DOCUMENTAIRE A ECOBANK-SENEGAL**

Présenté par :

M. *Freddy Eliezer DJOTOHOU*

Dirigé par :

M. Alain SAWADOGO
Professeur associé CESAG

Octobre 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Mon père Monsieur DJOTOHOU Christian, qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de ses enfants et qui a fait de moi ce que je suis.
- ✓ Ma mère Madame DJOTOHOU Christine, pour tout le sacrifice qu'elle a consentie pour la réussite de ses enfants.
- ✓ Ma tante Madame GLELE Brigitte DJOTOHOU, qui n'a cessé de me soutenir de par ses conseils.
- ✓ Mes frères, sœurs, cousins et cousines, qui font partis de mes sources de motivation dans le travail que j'accomplis.
- ✓ Toute la famille AGBO TOGLOSSOU Ernest, en particulier M. Francis Hugues AGBO TOGLOSSOU, pour tout le soutien et l'affection durant l'année académique.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, j'aimerais remercier tous ceux qui m'ont aidé à le réaliser. Ainsi mention spéciale à :

- ✓ mes parents, pour l'éducation qu'ils m'ont donnée et leurs efforts pour ma réussite ;
- ✓ madame Nafissatou TOURE THIAM, Directrice des Opérations et de la Technologie de ECOBANK-SENEGAL, pour avoir accepté mon stage ;
- ✓ monsieur Cheikh BADIANE, Chef de service TRADE à ECOBANK-SENEGAL pour avoir accepté me suivre tout au long de mon travail ;
- ✓ mon encadreur monsieur Alain SAWADOGO, qui a toujours fait preuve de disponibilité à mon égard et ses conseils accordés pour la rédaction de mon mémoire ;
- ✓ monsieur Moussa YAZI, Directeur ISCBF et à tout le corps professoral du CESAG qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de notre formation.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui de près ou de loin ont contribué d'une façon ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

Bâle II	: Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CB	: Commission Bancaire
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CREDOC	: Crédit Documentaire
CAD	: Administration of Credit
DHL	: Dalsey Hillblom Lynn
DPI	: Déclaration Préalable d'Importation
ETI	: Ecobank Transnational Incorporated
ESN	: Ecobank SENEGAL
ICC	: International Chamber of Commerce
IIA	: Institute of Internal Auditors
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISO	: International Standard Organization
ICLC	: Irrevocable Letter of Credit
ISBP	: International Standard Banking Practice
LC	: Letter of Credit
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
RUU	: Règles et Usances Uniformes
SWIFT	: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Mise en place d'un crédit documentaire	15
Figure 2 : Le déroulement du crédit documentaire	19
Figure 3 : schéma du cube de COSO 2	28
Figure 4 : modèle d'analyse.....	40
Figure 5 la matrice de criticité	82

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les documents de transport.....	17
Tableau 2 : Les piliers de Bâle II	30
Tableau 3 : tableau d'identification des risques	34
Tableau 4 : les risques liés à l'étape d'ouverture d'une ligne de crédit documentaire	64
Tableau 5 : les risques liés à l'étape de l'étude du dossier.....	66
Tableau 6 : les risques liés à l'ouverture du crédit documentaire.....	67
Tableau 7 : les risques liés à l'étape de réalisation et de paiement du crédoc.....	69
Tableau 8 : Echelle de cotation du dispositif de contrôle interne	71
Tableau 9 : Echelle de gravité.....	71
Tableau 10 : Echelle de probabilité.....	72
Tableau 11 : Evaluation probabilité, dispositif de contrôle interne, gravité	72
Tableau 12 hiérarchisation de la probabilité d'occurrence	76
Tableau 13 : hiérarchisation de la gravité	78
Tableau 14 : hiérarchisation de la criticité	80
Tableau 15 : proposition de plan d'action	83

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE ET SON UNIVERS DE RISQUES	8
1.1. Définition du crédit documentaire.....	8
1.1.1. Typologie de crédit documentaire.....	9
1.1.1.1. Le crédit documentaire irrévocable.....	9
1.1.1.1.2. Le crédit documentaire irrévocable et straight.....	9
1.1.1.1.3. Le crédit documentaire irrévocable et non confirmé	10
1.1.1.1.4. Le crédit documentaire irrévocable et confirmé.....	10
1.1.1.2. Crédits documentaires spéciaux.....	10
1.1.1.2.1. Crédit documentaire transférable.....	10
1.1.1.2.2. Crédit documentaire adossé ou " back to back"	11
1.1.1.2.3. Crédit documentaire revolving.....	11
1.1.1.2.4. Crédit avec Red clause (clause rouge).....	12
1.1.1.2.5. Lettre de crédit stand-by	12
1.1.2. Réalisation du crédit documentaire.....	12
1.1.2.1. Le paiement à vue	13
1.1.2.2. L'acceptation.....	13
1.1.2.3. Le paiement différé	13
1.1.2.4. La négociation.....	13
1.1.3. Mécanisme du crédit documentaire	14
1.1.3.1. L'ouverture du crédit	14
1.1.3.1.1. Accord du donneur d'ordre et la banque émettrice	14
1.1.3.1.2. L'émission du crédit.....	14
1.1.3.2. La réalisation du crédit documentaire	16
1.1.3.2.1. Les documents exigés.....	16
1.1.3.2.2. La vérification des documents.....	18
1.2. Les risques opérationnels liés au crédit documentaire	20
1.2.1. Les autres risques	21

1.2.1.1.	Le risque de crédit	21
1.2.1.2.	Le risque pays	21
1.2.1.3.	Le risque commercial	22
1.2.1.4.	Le risque de change	22
1.3	Ensemble des sécurités qui visent la maîtrise de l'activité	22
1.3.1.	Objectifs du contrôle interne du crédit documentaire	23
1.3.2.	Le cadre juridique	24
CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE.....		26
2.1	Le management des risques	26
2.1.1	Définition	26
2.1.2	Le dispositif de management des risques.....	26
2.1.2.1	l'environnement interne	26
2.1.2.2	La fixation des objectifs.....	27
2.1.2.3	L'identification des évènements	27
2.1.2.4	L'évaluation des risques.....	27
2.1.2.5	Le traitement des risques.....	27
2.1.2.6	Les activités de contrôle.....	27
2.1.2.7	L'information et la communication	28
2.1.2.8	Le pilotage	28
2.2	Les acteurs qui interviennent dans la maîtrise des risques opérationnels	29
2.2.1	Les exigences de Bâle II	29
2.2.2	Le ratio MAC DONOUGH.....	30
2.3	Les différentes approches d'évaluation des risques	31
2.3.1	Le bottom-up.....	31
2.3.2	Le top-down	32
2.3.3	L'approche combinée.....	32
2.4	Les étapes d'évaluation des risques.....	32
2.4.1	La phase de préparation	33
2.4.1.1	La prise de connaissance	34
2.4.2	La phase de réalisation.....	34
2.4.2.1	Identification des risques	34
2.4.2.2	Evaluation des risques	34
2.4.2.3	Le contexte de l'évaluation des risques	35
2.4.2.3.1	L'évaluation des risques inhérents.....	35
2.4.2.3.2	L'évaluation des risques résiduels.....	35
2.4.2.4	Appréciation du dispositif de contrôle interne.....	35

2.4.2.5	Hierarchisation et priorisation du risque.....	36
2.4.2.6	La restitution graphique des risques	36
2.4.3	La phase d'action et de recommandations	36
2.4.3.1	L'acceptation	37
2.4.3.2	Le partage	37
2.4.3.3	L'évitement.....	37
2.4.3.4	La réduction	38
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		39
3.1	Le modèle d'analyse	39
3.2	Les outils de collecte des données	41
3.2.1	L'analyse documentaire	41
3.2.2	L'entretien	41
3.2.3	L'observation directe	41
3.3	L'analyse des données	42
3.3.1	Le questionnaire de contrôle interne	42
3.3.2	Le tableau d'identification des risques.....	42
3.3.3	Les tests de conformité	43
3.3.4	Les tests de permanence.....	43
PARTIE II : CADRE PRATIQUE.....		45
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE D'ECOBANK SENEGAL		47
4.1.	Historique et mission d'Ecobank Sénégal	47
4.1.1	Historique d'Ecobank Sénégal.....	47
4.1.2	Mission d'Ecobank Sénégal.....	48
4.1.3	Vision d'Ecobank Sénégal	49
4.2.	Organisation et organigramme d'Ecobank Sénégal.....	49
4.2.1.	Organisation de la banque.....	49
4.2.1.1	Organisation de la direction des opérations et de la technologie.....	49
4.2.1.1.1	Le service Trade	49
4.2.1.1.2	Le service Transfert.....	50
4.2.1.1.3	Le service Trops and loan.....	50
4.2.1.1.4	Le service portefeuille local	50
4.2.1.1.5	Le service compense	51
4.2.1.1.6	Le service des Informations et Technologies (IT).....	51
4.2.1.2	Organisation de la direction juridique.....	52
4.2.1.3	Organisation de la direction du contrôle financier.....	52
4.2.1.4	Organisation de la direction de l'audit interne et du respect des normes	52

4.2.1.5	Organisation de la direction de la trésorerie	53
4.2.1.6	Organisation de la direction retail	53
4.2.1.7	Organisation de la direction transaction bank	53
4.2.1.8	Organisation de la direction des risques	54
4.2.1.9	Organisation de la direction des ressources humaines	54
4.2.2	Organigramme de la banque	54
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DU CREDIT DOCUMENTAIRE IMPORT A ECOBANK SENEGAL.....		
5.1	Ouverture et notification	55
5.1.1	Demande d'ouverture d'une ligne crédit documentaire	55
5.1.2	Constitution et étude du dossier	56
5.1.3	L'ouverture du crédit documentaire	57
5.2	La réalisation du crédit documentaire	58
5.3	Le paiement du crédit documentaire	59
5.4	Les différents types d'opérations internationales effectuées par Ecobank Sénégal.....	61
5.4.1	La remise documentaire	61
5.4.2	Les transferts reçus et émis	62
5.4.3	Opération sur les chèques ou effets	62
CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE.....		
6.1	Identification des risques opérationnels liés au crédit documentaire	63
6.2	Evaluation de la probabilité d'occurrence, du dispositif de contrôle interne et de la gravité des risques opérationnels	71
6.3	Hierarchisation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels	76
6.4	Hierarchisation de la gravité des risques opérationnels	78
6.5	Hierarchisation de la criticité des risques opérationnels	79
6.6	La matrice de criticité	82
6.7	Plan d'actions et recommandations.....	83
6.7.1	Plan d'actions	83
6.7.2	Recommandations	85
CONCLUSION GENERALE.....		
ANNEXES		
BIBLIOGRAPHIE		

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation est un processus historique qui est le fruit de l'innovation humaine et du progrès technique. Elle évoque l'intégration croissante des économies dans le monde entier, au moyen surtout des courants d'échanges et des flux financiers. Ce terme évoque aussi parfois les transferts internationaux de main-d'œuvre ou de connaissances (migrations de travail ou technologiques). La mondialisation comporte enfin des dimensions culturelles, politiques et environnementales plus vastes. Fondamentalement, la mondialisation n'a rien de mystérieux. Le terme est couramment utilisé de puis les années 80, c'est-à-dire depuis que les progrès techniques permettent d'effectuer plus facilement et plus rapidement les opérations internationales (commerciales ou financières). Il traduit le prolongement au – delà des frontières des pays des forces du marché qui ont opéré pendant des siècles à tous les niveaux d'activités économiques (marché de village, industries urbaines ou centres financiers). Les entreprises multinationales déterminent leurs choix stratégiques (localisation, approvisionnements, financement, circuits de commercialisation, recrutements, débouchés, investissements...) à l'échelle mondiale, en comparant les avantages et inconvénients que leur procurent les différentes solutions nationales possibles. Il devient alors très difficile de fonctionner dans un marché uniquement national. L'ouverture des échanges internationaux et la part prise dans le commerce international peuvent refléter une plus ou moins grande aptitude à répondre à une demande internationale. Le développement des échanges commerciaux, terrestres, maritimes, ou aériens a nécessité l'élaboration progressive de techniques de paiement offrant plus de garanties aux parties concernées : c'est le crédit documentaire ou encore crédoc. Afin de couvrir leur besoin de financement, les importateurs et les exportateurs font appel aux banques ou à des institutions financières spécialisées qui déterminent la technique de financement la plus appropriée, selon la nature du produit, le montant et les délais des crédits liés à la transaction. Les banques sénégalaises ne sont pas restées en dehors de ce processus. Dans le commerce international, les contrats ont souvent une valeur importante en comparaison de ce qui se passe en domestique. En raison de la distance, la livraison de marchandises peut prendre plus de temps. Il peut également y avoir plusieurs entreprises de transports impliquées dans le transport des marchandises. Ceci augmente le risque de dommage ou de perte. Dès qu'un exportateur et un importateur se retrouvent impliqués dans une opération de négoce international, ils sont confrontés à différentes lois, coutumes, traditions et parfois même des difficultés dues au barrage de la langue. Outre ces difficultés, nous pouvons citer entre autres :

- le non respect des règles en matière de commerce international ;
- les erreurs, fraudes et défauts de vigilance lors de la mise en place et suivi du crédit documentaire ;
- absence de contrôles opérés au niveau de l'entité opérationnel ;
- anomalie ou mauvais renseignement d'un document de la lettre de crédit ;
- défaillance technique ou humaine.

Ces difficultés trouvent leurs explications à plusieurs niveaux :

- recrutement d'agents qui ne maîtrisent pas toujours le processus du crédit documentaire ;
- manque de formation pour permettre la mise à jour des compétences ;
- système d'exploitation inadéquate aux produits utilisés.

Ces difficultés peuvent avoir pour conséquences :

- retard dans la livraison des marchandises ;
- risque de non paiement du crédit documentaire ;
- pertes financières ou manque à gagner à la banque en termes de rentabilité ;
- perturbation du déroulement normal du processus du crédit documentaire ;
- opérations entachées d'irrégularités occasionnant des contestations.

Dans le but de regagner la confiance des clients et d'encourager ces derniers d'utiliser le crédit documentaire comme moyen de paiements de leurs opérations à l'international, il convient de prendre des mesures adéquates à savoir :

- renforcer les capacités du personnel en charge du crédit documentaire ;
- anticiper la matérialisation des difficultés, leurs effets et les maîtriser ;
- disposer d'un bon dispositif de contrôle interne pour minimiser ces risques de façon significative : ce qui permettra de traiter et d'évaluer ces risques ;
- améliorer le système d'exploitation.

Parmi les solutions possibles, nous retiendrons principalement les deux suivantes :

- anticiper la matérialisation des difficultés, leurs effets et les maîtriser,
- disposer d'un bon dispositif de contrôle interne.

Les banques sont des institutions qui prennent des risques (internes, externes) les transforment et les incorporent aux services et aux produits bancaires qu'elles offrent. Dans un tel contexte, il importe de savoir comment la banque peut-elle maîtriser ses risques internes ?

Pour ce faire nous allons répondre aux questions spécifiques suivantes :

- comment se présente le risque opérationnel ?
- comment se présente le crédit documentaire ?
- comment prendre connaissance du fonctionnement du crédit documentaire dans une banque ?
- une fois le fonctionnement connu, comment maîtriser les risques opérationnels liés au crédit documentaire ?

D'où le thème : évaluation des risques opérationnels liés aux opérations à l'international dans une banque cas du crédit documentaire à Ecobank Sénégal.

Notre objectif principal est l'étude des risques opérationnels. Les objectifs spécifiques qui y découlent sont :

- décrire le fonctionnement du crédit documentaire,
- identifier et évaluer les risques opérationnels liés aux crédits documentaires,
- formuler des recommandations.

Les opérations à l'international étant nombreuses et compte tenu du caractère confidentiel des informations puis de la durée du stage, notre étude se limitera uniquement aux risques opérationnels liés au crédit documentaire à l'import à Ecobank Sénégal. Cette étude doit aussi pouvoir apporter un intérêt, ainsi pour :

- les professionnels de la banque, cette étude permettra de savoir si elle gère les risques opérationnels conformément aux normes prudentielles internationales, de prendre connaissances des faiblesses des contrôles liées à l'utilisation du crédit documentaire ;

- nous-mêmes, Cette étude nous permettra de mieux nous familiariser à l'évaluation des risques, de concrétiser notre formation au CESAG en conciliant la théorie à la pratique, d'approfondir nos connaissances théoriques.

Pour le traitement de notre thème, nous avons adopté une démarche en deux parties :

- La première partie est un exposé des concepts, de la méthodologie et du modèle d'analyse ;
- La seconde partie qui abordera le cadre pratique de l'étude à travers laquelle il s'agira de mieux connaître l'environnement de travail, de faire une description de l'existant concernant le crédit documentaire et procéder à l'évaluation des risques identifiés y compris le contrôle interne. Ensuite, nous les analyserons, pour en tirer des conclusions et éventuellement des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION PREMIERE PARTIE

Franchir les frontières pour s'engager dans une relation commerciale, expose à des risques de défaillance dans l'exécution du contrat. En effet, s'il est plus aisé de se prémunir par exemple contre l'insolvabilité de son partenaire sur le marché national, il en est autrement lorsqu'il s'agit de partenaire extérieur où le risque est plus important. Pour maîtriser ce risque le crédit documentaire encore appelé " lettre de crédit " apparait comme solution pour garantir une bonne fin d'encaissement. Elle existe sous deux formes : la lettre de crédit-import et la lettre de crédit-export. En dépit de la sécurité qu'assure le crédit documentaire, il ne reste pas exempt de risques. La banque ne pouvant pas éliminer totalement les risques liés aux crédits documentaires, elle mettra un point important sur leur mesure à travers par exemple l'évaluation des risques opérationnels liés aux crédits documentaires.

Dans cette première partie de notre travail nous étudierons premièrement les risques opérationnels liés aux crédits documentaires, deuxièmement l'évaluation des risques opérationnels liés aux crédits documentaires et troisièmement nous présenterons la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DOCUMENTAIRE ET SON UNIVERS DE RISQUES

Introduction

Les banques sont les partenaires habituels des acteurs économiques au regard des activités qu'elles mènent. L'une des spécificités des banques, c'est l'exercice du commerce de l'argent. Mais elle peut aussi apporter aux acteurs économiques son concours en lui donnant sa caution ou son aval (GUILLOU, 1974 :125). Dans le déroulement de leurs activités à l'international, les banques sont confrontées à divers risques dont il impose d'assurer la maîtrise.

Dans ce chapitre nous donnerons d'abord une définition du crédit documentaire ensuite nous étudierons le crédit documentaire dans sa globalité et enfin nous décrirons les risques opérationnels qui entachent le crédit documentaire.

1.1. Définition du crédit documentaire

L'International Chamber of Commerce (ICC), (2006: 25), définit le crédit documentaire « comme étant tout arrangement, quel que soit sa dénomination ou sa description, qui est irrévocable et qui constitue un engagement ferme de la banque émettrice d'honorer une prestation conforme ».

Pour HUBERT & al (2007 : 33), « le crédit documentaire est une opération par laquelle une banque (banque émettrice) s'engage irrévocablement, à la demande et pour le compte de son client importateur (donneur d'ordre), à régler à un tiers exportateur (bénéficiaire), dans un délai déterminé, un certain montant, contre la remise de documents strictement conforme et cohérent entre eux, justifiant de la valeur et de l'expédition de marchandises ou de prestations de services ».

Selon MATTOUT (2004 : 272) par contre, « le crédit documentaire est un engagement irrévocable par lequel, à la requête d'un donneur d'ordre à qui elle consent un crédit, accepte de se reconnaître débiteur principal à l'égard d'un tiers bénéficiaire d'une somme d'argent payable selon les termes et conditions énoncés dans son engagement et sur remise de documents y énoncés présentant l'apparence de conformité ».

Pour la Société Générale des Banques en France (2004), « le crédit documentaire est un écrit par lequel une banque ou un établissement de crédit, s'engage vis-à-vis d'un bénéficiaire à se

substituer à lui en cas de défaillance de sa part ». Il s'agit d'une formule de crédit sans décaissement de fonds. Un crédit par signature permet aux clients d'une banque :

- d'éviter ou de différer un décaissement ;
- d'accélérer une rentrée de fonds ;
- de garantir la bonne exécution d'un contrat.

Un crédit par signature peut revêtir la forme d'un cautionnement, d'un aval ou d'un crédit documentaire. Cette dernière forme de crédit par signature fera l'objet de notre étude.

1.1.1. Typologie de crédit documentaire

La terminologie de crédit dans le cas d'espèces ne doit pas être entendue comme une avance de fonds mais comme un engagement par signature.

Plusieurs classifications sont possibles mais il est retenu de distinguer ici deux catégories à savoir :

- le crédit documentaire irrévocable ;
- les crédits documentaires spéciaux.

1.1.1.1. Le crédit documentaire irrévocable

Le crédit documentaire irrévocable est un engagement ferme de la banque émettrice sous réserve que les documents conforme aux conditions d'ouverture soient présentés à la banque émettrice ou à la banque désignée.

La banque émettrice s'engage à ne pas annuler ou modifier l'ouverture de crédit sans avoir obtenu l'accord express de toutes les parties intéressées. Le crédit documentaire irrévocable peut être « straight », négociable, non confirmé ou confirmé.

1.1.1.1.2. Le crédit documentaire irrévocable et straight

Dans ce cas de crédit, la banque émettrice s'oblige à payer la traite seulement à l'égard du bénéficiaire, excluant toutes autres personnes. Dans le cas du crédit documentaire irrévocable et négociable, l'engagement de la banque émettrice s'étend à des tiers qui négocient ou achètent la traite.

1.1.1.1.3. Le crédit documentaire irrévocable et non confirmé

Dans la formule de crédit documentaire irrévocable et non confirmé, le crédit est simplement notifié par l'intermédiaire d'une banque dite notificatrice qui agit comme agent de la banque émettrice sans assumer aucune responsabilité à l'égard du bénéficiaire, sauf à vérifier avec un soin raisonnable l'authenticité du crédit documentaire. La banque notificatrice peut être amenée à ne pas confirmer le crédit soit parce qu'elle n'a pas été invitée à le faire soit parce qu'elle s'y refuse.

1.1.1.1.4. Le crédit documentaire irrévocable et confirmé

Ce crédit met le vendeur dans la meilleure position qui soit. La confirmation donnée par une banque (la banque confirmante) sur la demande de la banque émettrice est en effet un engagement ferme de ladite banque, qui vient s'ajouter à celui de la banque émettrice, de payer, accepter ou négocier la traite ; il y a donc une superposition d'engagements des banques au profit du bénéficiaire.

1.1.1.2. Crédits documentaires spéciaux

Pour des opérations plus complexes, on a des crédits documentaires particuliers à savoir :

- crédit documentaire transférable ;
- crédit adossé ou " back to back " ;
- crédit documentaire revolving ;
- le crédit avec red clause ; (clause rouge)
- lettre de crédit stand- b.

1.1.1.2.1. Crédit documentaire transférable

Le crédit documentaire transférable est un crédit qui permet au premier bénéficiaire de désigner un ou plusieurs bénéficiaires (GARSUAULT et al. 2002 : 120). Il est normalement utilisé lorsque le premier bénéficiaire ne fournit pas la marchandise lui-même et doit donc transférer une partie ou la totalité de ses droits et obligations aux fournisseurs réels en tant que second bénéficiaire.

Le crédit documentaire transférable répond à deux (2) objectifs :

- Sécuriser l'opération vis-à-vis du fournisseur qui souhaite s'assurer du paiement du négociant ;
- financer l'opération dans la mesure où l'entreprise de négoce peut être amenée à régler le fournisseur avant la réalisation du crédit (HUBERT et al. 2007 : 132).

1.1.1.2.2. Crédit documentaire adossé ou “ back to back“

Comme dans un crédit documentaire transférable, le vendeur s'adresse à un fournisseur pour obtenir les marchandises correspondantes ; et en cas d'impossibilité de transférer le crédit, le bénéficiaire peut être amené à demander à la banque notificatrice/confirmante d'émettre un second crédit documentaire en faveur de son fournisseur. Il y a ainsi deux (2) crédits documentaires juridiquement distincts : le crédit de base et le crédit adossé (MATTOU, 2004 : 323).

1.1.1.2.3. Crédit documentaire revolving

C'est un crédit documentaire dont le montant est renouvelé sans qu'il soit nécessaire de l'amender expressément. En effet, lorsqu'un importateur entretient un courant d'affaires régulier avec un même vendeur et pour une même marchandise, il peut demander à sa banque l'ouverture d'un crédit revolving. Il s'agit d'un crédit documentaire irrévocable ouvert pour un montant donné et renouvelable un certain nombre de fois. Il fonctionne comme un crédit standard.

Ce crédit comporte de la part du banquier émetteur l'engagement formel de renouveler automatiquement et sans autres instructions de l'acheteur, le crédit durant le nombre de périodes prévues. Un crédit documentaire revolving peut-être stipulé :

- cumulatif : c'est-à-dire que tout montant non utilisé d'une tranche peut-être reporté sur la suivante ;
- non cumulatif : dans ce cas tout montant non utilisé d'une tranche ne peut être reporté.

Le banquier émetteur s'engage pour le compte de son client sur la totalité de l'opération. L'acheteur ne peut stopper le revolving pour quelques causes que ce soient (mévente ou difficulté de trésorerie). Dans tous les cas, la marchandise lui sera livrée et il devra payer.

1.1.1.2.4. Crédit avec Red clause (clause rouge)

Ce crédit documentaire est appelé ainsi parce qu'il comporte une clause spéciale inscrite à l'origine à l'encre rouge pour marquer sa nature particulière. Aux termes de cette clause, la banque notificatrice ou toute autre banque désignée peut faire des avances au bénéficiaire avant toute présentation des documents (GARSUAULT et al. 2001 : 120). Cette clause est insérée à la demande expresse du donneur d'ordre et son libellé est fonction de ses instructions et des exigences de la banque émettrice. Ce type de crédit documentaire est utilisé comme moyen de préfinancement des transactions des fournisseurs. La red clause permet à l'importateur de garantir ses approvisionnements (MATTOUT, 2004 : 319).

1.1.1.2.5. Lettre de crédit stand-by

C'est un arrangement similaire au crédit documentaire par lequel la banque émettrice s'engage vis-à-vis du bénéficiaire à rembourser toute somme empruntée par le donneur d'ordre ou toute avance consentie à ce dernier ou pour son compte. Elle s'engage également à effectuer tout paiement lié à une dette encourue par le donneur d'ordre ou à sa défaillance dans l'exécution de ses obligations.

En effet, la lettre de crédit stand-by (ou SBLC : Stand-by Letter of Crédit) est une garantie 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). Contrairement au crédit documentaire qui doit se réaliser, la SBLC a pour vocation de ne pas être mise en jeu.

1.1.2. Réalisation du crédit documentaire

La réalisation du crédit documentaire est l'acte par lequel la banque réalise ses engagements vis-à-vis du bénéficiaire.

Selon l'article 6 des RUU 600 (l'International Chamber Of Commerce, 2006 :29) nous distinguons quatre (04) modes de réalisation à savoir :

- paiement à vue ;
- l'acceptation ;
- paiement différé ;
- la négociation.

1.1.2.1. Le paiement à vue

Dans le cadre du crédit documentaire à vue, la banque paie immédiatement contre la remise des documents mentionnés dans l'accréditif (Neau-Leduc, 2007 : 264). La banque chargée de payer peut être la banque émettrice, la banque confirmante ou une autre banque désignée dans le crédit. Dans tous les cas, le crédit doit expressément désigner la banque autorisée à payer (CHEVALIER, 2003 : 18).

1.1.2.2. L'acceptation

Ce mode de réalisation, suppose que la créance représentative du crédit soit incorporée dans une ou plusieurs traites tirées par le vendeur soit sur la banque émettrice, soit sur la banque confirmante, soit le cas échéant, sur toute autre banque mais pas sur l'acheteur (CHEVALIER, 2003 : 19).

Il s'agit d'un engagement d'accepter et de payer les traites documentaires qui seront tirées par l'exportateur en représentation de sa créance et pour la durée du délai de paiement accordé à l'importateur. Cette forme de crédit documentaire donne à l'exportateur, la certitude que les traites qu'il tirera dès la remise des documents conformes dans les délais sur la banque de l'acheteur, seront acceptées par la banque considérée.

1.1.2.3. Le paiement différé

Il existe une différence entre le crédit documentaire avec acceptation et celui différé. Dans la procédure d'acceptation, l'exportateur reçoit une traite acceptée en échange de ses documents. Mais dans le paiement différé, l'exportateur reçoit une promesse de paiement à échéance convenue.

Il correspond également à une vente dont le paiement s'effectuera à la date convenue dans les termes du crédit. Cependant, le donneur d'ordre ne pourra entraver le paiement à l'échéance si les marchandises ne correspondent pas à celles commandées dès lors que les documents sont conformes. Le seul moyen pour lui d'entraver le paiement est de prouver l'existence d'une fraude (MATOUT, 2004 : 320).

1.1.2.4. La négociation

La négociation d'un crédit documentaire suppose que la banque émettrice donne une autorisation à une banque désignée de payer par anticipation les documents au bénéficiaire du

crédit. La négociation des traites à l'échéance ou des documents intervient sous déduction d'intérêts couvrant les délais qui séparent la date de paiement de la date d'échéance (CHEVALIER, 2003 :21).

1.1.3. Mécanisme du crédit documentaire

Le crédit documentaire est une opération complexe et selon Sarthe Export (2005) deux étapes rythment l'opération de crédit documentaire à savoir :

- l'ouverture du crédit ;
- la réalisation du crédit.

1.1.3.1. L'ouverture du crédit

L'ouverture du crédit documentaire se déroule en deux (02) étapes. Nous avons d'abord l'accord du donneur d'ordre et la banque émettrice ensuite il y a l'émission du crédit.

1.1.3.1.1. Accord du donneur d'ordre et la banque émettrice

Les instructions données par le donneur d'ordre doivent être précises, car ce sont elles qui déterminent les obligations de la banque émettrice, dont découlent les droits du bénéficiaire.

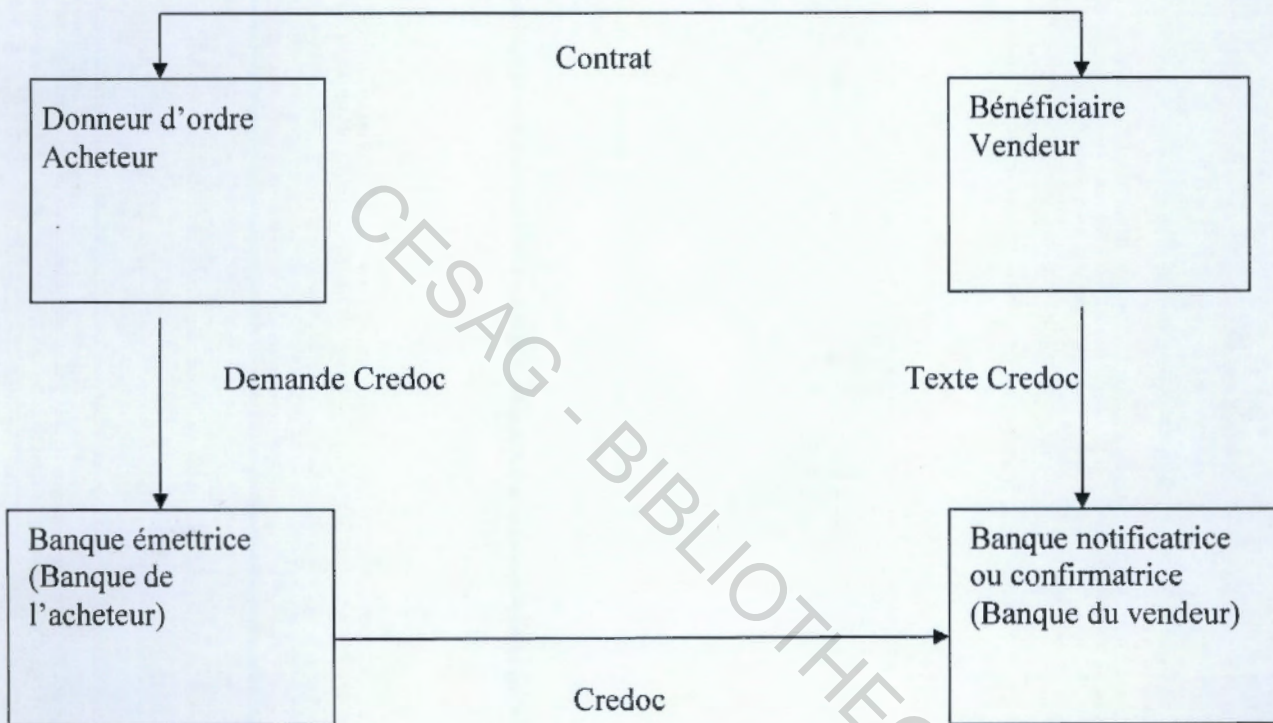
Pour pallier à tout risque d'erreur, d'incertitude voire éviter toutes instructions approximatives, les banques disposent de formulaires standards qu'elles donnent à tous leurs clients donneurs d'ordres et qui contiennent tous les éléments utiles à la réalisation du crédit. L'accord intervenu entre le donneur d'ordre et la banque émettrice détermine les obligations du donneur d'ordre à l'égard de la banque : obligation de lever les documents et de rembourser la banque, paiement des diverses commissions, obligations de rembourser au banquier les avances éventuelles qu'il peut être amené à faire, obligation de fournir des garanties (Neau-Leduc, 2007 : 261).

1.1.3.1.2. L'émission du crédit

Après l'acceptation de la banque, l'acheteur procède à la rédaction d'ouverture du crédit. Une fois la demande établie, la banque procède à l'émission du crédit. A cette

occasion, elle émet un message Swift pour l'ouverture du crédit à une banque correspondante à l'étranger (HUBERT & al. 2007 :78). La banque notificatrice dès la réception de la demande d'ouverture de crédit, l'authentifie et informe le bénéficiaire de l'ouverture d'un crédit en sa faveur. Le bénéficiaire est invité par la banque notificatrice à vérifier la conformité de la demande avec les conditions du contrat commercial.

Figure 1: Mise en place d'un crédit documentaire



Source : DEXIA BANK SA (2005 :5)

1.1.3.2. La réalisation du crédit documentaire

Après avoir satisfait ses obligations, le bénéficiaire présente les documents à la banque désignée pour la réalisation du crédit documentaire.

Lorsque la banque est en possession des documents, elle procède à une vérification des documents dans un délai raisonnable avant de respecter ses engagements vis-à-vis du bénéficiaire du crédit (Neau-Leduc, 2007 : 261). Les documents présentés doivent être conformes à ceux énumérés dans la lettre d'ouverture de crédit. Suite aux vérifications, la banque effectue le paiement selon le mode de réalisation choisi dans la lettre d'ouverture.

1.1.3.2.1. Les documents exigés

Il revient au donneur d'ordre de stipuler avec précision les documents qu'il exige du bénéficiaire du crédit pour que la banque puisse effectuer le paiement à bonne date et dans les meilleures conditions. Généralement, les documents exigés sont les suivants :

- la facture commerciale ;
- documents de transport ;
- documents d'assurance ;
- documents annexes.

a- La facture commerciale

La facture commerciale, atteste de la créance de l'exportateur sur l'importateur. C'est une pièce essentielle établie par le vendeur qui doit indiquer les mentions obligatoires d'une facture telle qu'elle est portée dans l'ouverture du crédit (l'International Chamber Of Commerce, 2006 : 351). Il est également d'usage de faire figurer sur la facture les conditions de vente selon l'incoterm approprié ainsi que le conditionnement et le poids marchandises (MATTOUT, 2004 : 284). le donneur d'ordre devra spécifié le nombre d'exemples désirés, il pourra également demander que les factures soient acquittées, signées, certifiées conformes et contresignées par une personne précise, etc. (GARSUAULT et al. 2001 : 132)

b- les documents de transport

Les documents de transport attestent de la conclusion du contrat et représentent la marchandise qui pourra servir de gage au banquier émetteur jusqu'au remboursement par le donneur d'ordre (MATTOU, 2004 : 285). Les documents varient selon le mode de transport utilisé. Le tableau ci-dessous présente les documents à fournir en fonction du mode de transport choisi.

Tableau 1: Les documents de transport

Mode de transport	Transport terrestre	Transport aérien	Transport maritime	Transport ferroviaire
Nom du document	Lettre de voiture internationale	Lettre de transport aérien	Connaissance maritime	lettre de voiture internationale COTIF
Emetteur	L'expéditeur(en pratique c'est le transitaire ou le transporteur)	L'expéditeur(en pratique c'est l'agent du fret)	Le transporteur ou son agent	Le chargeur
Nombre d'exemplaires	3 Originaux	3 Originaux	4 Originaux	Un original pour le chemin de fer et un duplicata pour le chargeur

Source : COMBES-LEBOURG (1997 :30)

c- les documents d'assurance

Les documents d'assurance ont pour rôle, la protection de l'acheteur et du vendeur. Les documents d'assurance sont en général constitués de la police ou du certificat d'assurance (GARSUAULT et al. 2001 : 138). Qu'il s'agisse de police d'assurance ou certificat d'assurance, les documents d'assurance doivent être transmissibles et éventuellement endossés pour remplir leur rôle de protection (MATTOU, 2004 : 291). Les risques couverts par l'assurance varient selon les exigences du crédit, raison pour laquelle les RUU 600 (L'international Chamber Of Commerce recommandent aux parties concluant le crédit documentaire de décrire clairement les risques que l'assurance doit couvrir et d'éviter les formules imprécises, telles que risques habituels ou risques courants.

d- les documents annexes

Ils sont nombreux et variés mais les plus fréquents sont : certificat d'origine, la note de poids, la liste de colisage, le certificat d'analyse, le certificat d'engrenage et le certificat de qualité (CHEVALIER, 2003 : 45).

Pour tous ces documents, le donneur d'ordre devra s'efforce de stipuler par qui ils seront émis, leurs libellés ou les données qu'ils devront contenir.

1.1.3.2.2 La vérification des documents

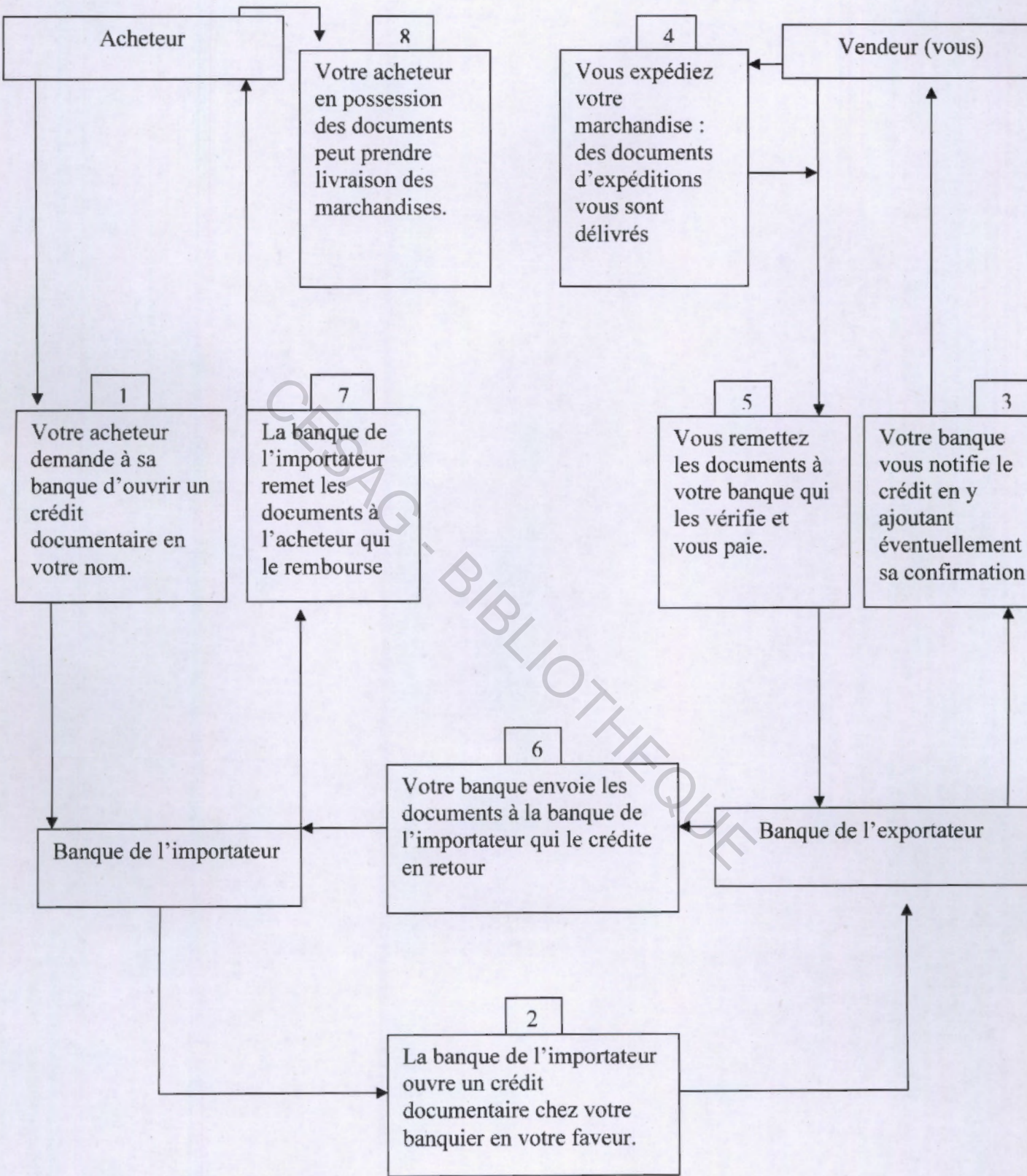
Le banquier, quel que soit le rôle au titre duquel il interviendra dans le crédit, doit apporter une attention rigoureuse à la vérification des documents. Après vérification, si les documents sont conformes, la banque honore ses engagements envers le client ; s'ils sont irréguliers, elle peut refuser les documents ou payer avec réserve (CHEVALIER, 2003 : 47) :

- refus de documents : si les documents sont non-conformes, la banque peut refuser les documents et mettre fin au crédit documentaire (l'International Chamber Of Commerce, 2006 : 49) ;
- paiement avec réserve : si la banque décèle des irrégularités non significatives, elle peut décider de payer avec réserve. Dans ce cas, les réserves doivent être formulées de façon précise par la banque qui les invoque (HUBERT et al. 2007 : 110).

Après la réalisation du crédit, la banque notificatrice envoie les documents à la banque émettrice qui crédite le compte du bénéficiaire ; ensuite la banque émettrice remet les documents à son client pour remboursement.

Le déroulement du crédit documentaire peut être schématisé ainsi :

Figure 2 : Le déroulement du crédit documentaire



Source : MEYER (1994 : 95)

1.2. Les risques opérationnels liés au crédit documentaire

Le comité de Bâle (SARDI, 2002 : 41) définit le risque opérationnel comme étant celui de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes. Cette définition inclut le risque juridique.

Du fait de la complexité du crédit documentaire ; des erreurs, négligences, retards et fraudes peuvent se produire lors de son traitement tant au niveau de la banque émettrice qu'au niveau de la banque notificatrice. Pour se prémunir contre ces risques, des précautions doivent être prises notamment lors des instructions d'ouverture, de la notification et de la présentation des documents la banque désignée :

- lors des instructions d'ouverture, l'acheteur en tant que donneur d'ordre doit être très précis et concis dans ses instructions d'ouverture. Il doit donner des précisions sur la nature du crédit, la marchandise objet du crédit documentaire, le mode de transport, les dates butoirs (date limite d'expédition ou de livraison), le délai de présentation des documents de transport, le délai de validité du crédit et les documents exigés. Il doit éviter d'exiger des documents qui ne sont pas nécessaires au fonctionnement du crédit documentaire car trop de documents mal définis peuvent augmenter le risque documentaire pour le bénéficiaire et diminuer l'efficacité du crédit documentaire en tant qu'instrument de paiement, en raison des réserves possibles. (HUTIN, 2007 : 477 ; CHEVALIER, 2003 : 34) ;
- lors de la notification du crédit, le bénéficiaire doit contrôler la conformité du crédit avec le contrat commercial (MATTOU, 2004 : 281). Il vérifie qu'il est capable de respecter les différentes dates limites. Il analyse les documents requis, tant sur la forme que sur le fond et s'interroge sur leur justification, sur la facilité à les obtenir lors de la réalisation du crédit au regard des contraintes de temps. Le bénéficiaire doit rester vigilant sur les points tels que la nature du moyen de paiement, la désignation de la marchandise et les documents requis ;
- lors de la présentation des documents la banque désignée doit procéder à un contrôle systématique des documents présentés pour s'assurer de leur conformité. La vérification des documents peut se faire selon trois (03) critères :
 - ✚ conformité apparente des documents présentés avec les formes et conditions du crédit ;
 - ✚ concordance des documents entre eux ;

- ✦ respect des RUU de la Chambre de Commerce Internationale (CHEVALIER, 2003 : 42).

1.2.1. Les autres risques

Le crédit documentaire comporte en plus des risques opérationnels d'autres risques. Il s'agit essentiellement : du risque de crédit, du risque pays, du risque commercial, du risque de change.

1.2.1.1. Le risque de crédit

Le risque de crédit se définit comme étant principalement le risque de défaut de remboursement du débiteur, mais aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'événements particuliers affectant la solvabilité potentielle du débiteur (DIETSCH & PETEY, 2008 : 15). Le crédit documentaire comporte un risque de crédit portant sur

l'importateur pour le crédit documentaire import et un risque de crédit sur la banque émettrice en cas de confirmation par la banque notificatrice.

En effet, la banque émettrice prend un risque de crédit sur le donneur d'ordre en vertu de l'obligation de paiement ou d'acceptation que la réalisation du crédit documentaire engendre. De même, la banque notificatrice en cas de confirmation prend un risque sur la banque émettrice car elle est tenue de payer l'exportateur à la présentation des documents qui, pour une raison ou une autre pourraient être refusés par la banque émettrice (MEYER & al. 1994 : 80).

1.2.1.2. Le risque pays

Pour HUBERT & al (2007 : 24), le risque pays est l'ensemble des paramètres (macroéconomiques, financiers, politiques et sociaux) qui peuvent contribuer à la formation d'un risque autre que le risque commercial lors d'une opération avec un pays étranger. Ces auteurs décomposent le risque pays en risque politique, risque économique, risque de non rapatriement des ressources, risque souverain.

Le risque politique correspond au risque résiduel non couvert par la plupart des agences de crédit export nationales (MEUNIER et al. 2005 : 85). Toujours selon ces mêmes auteurs, il constitue le risque le plus délicat à évaluer car il ne peut pas se fonder uniquement

sur des indicateurs institutionnels. Dans le cadre d'un crédit documentaire export il faut considérer le risque pays ; car si la banque émettrice est solvable, les difficultés de son pays peuvent la mettre dans l'impossibilité de transférer des fonds d'où la nécessité d'analyser la situation du pays dans le cadre global des lignes par pays.

1.2.1.3. Le risque commercial

L'activité commerciale internationale comporte des risques. Ces risques peuvent être qualifiés de commerciaux dès lors qu'ils portent soit sur l'existence du marché lui-même, soit sur l'une de ses composantes principales. Pour HUBERT & al. (2007 : 27), le risque commercial est le risque de défaillance d'une entité privée face à ses obligations contractuelles de paiement. C'est donc généralement le risque sur le client d'un exportateur qui se trouve être débiteur soit de son fournisseur, soit d'une banque. Ce risque bien qu'inhérent aux transactions commerciales peut être limité par une étude rigoureuse de la solvabilité des clients.

1.2.1.4. Le risque de change

Les entreprises sont confrontées au risque de change, car elles effectuent des opérations d'exportation et d'importation facturées dans des devises différentes de celles utilisées pour l'établissement de leurs états financiers. Dans la mesure où les taux de change ne sont pas stables, ces fluctuations peuvent être à l'origine de gains ou de pertes financiers très importantes. Pour SARDI (2001 : 255), le risque de change se définit comme l'incidence, sur le patrimoine et les résultats de la variation des cours des monnaies étrangères. Ce risque est mesuré par la position de change qui est le solde net des avoirs dans une devise déterminée.

1.3 Ensemble des sécurités qui visent la maîtrise de l'activité

Les sécurités visant la maîtrise du crédit documentaire concernent essentiellement le dispositif de contrôle interne et le cadre juridique réglementant le cadre documentaire.

1.3.1. Objectifs du contrôle interne du crédit documentaire

Les objectifs du contrôle interne concernant le crédit documentaire sont :

- s'assurer de la disponibilité d'un personnel ayant une bonne connaissance des crédits documentaires et capable de les maîtriser ;
- s'assurer que le service en charge du crédit documentaire procède à une analyse du risque sur chaque crédit documentaire ;
- s'assurer que les termes de chaque demande d'ouverture de crédit sont étudiés scrupuleusement ;
- s'assurer que les garanties spécifiques sont régulièrement demandées lors de l'ouverture du crédit documentaire ;
- s'assurer que ces garanties sont prises et suivies jusqu'au dénouement du crédit ;
- s'assurer que la situation du pays de la banque émettrice est analysée dans le cadre global des lignes par pays ;
- s'assurer que le service en charge du crédit documentaire vérifie l'authenticité des crédits avant leur notification ;
- s'assurer que le contrôle des signatures autorisées et la validité des ouvertures par Swift sont effectués ;
- s'assurer que des autorisations spécifiques sont données pour chaque confirmation, après étude des termes du crédit ;
- s'assurer que la validité et la conformité des documents sont examinées ;
- s'assurer que ce contrôle est réalisé par au moins deux (2) personnes avec réserves éventuelles ;
- s'assurer que les réserves sont formulées par écrit et suivies jusqu'à ce que le client ou le correspondant les lève ;
- s'assurer que les modifications des termes d'ouverture du crédit documentaire sont autorisées par une personne habilitée ;
- s'assurer que toutes les commissions sont perçues en conformité avec les conditions générales ou particulières ;
- s'assurer que les crédits documentaires sont comptabilisés dans le hors bilan ainsi que les acceptations à payer ;
- s'assurer que les comptes en devises sont réévalués au moins à chaque arrêté comptable ;

- s'assurer que les comptes sont régulièrement ajustés selon les procédures habituelles (SARDI, 2002 : 981).

1.3.2. Le cadre juridique

Les RUU relatives aux crédits documentaires ont été élaborées par la Commissions des Techniques et Pratiques Bancaires de la Chambre de Commerce Internationale (HUTIN, 2007 : 475). Ces règles ont une vocation internationale et précisent les obligations respectives du vendeur, de l'acheteur et des banques dans le cadre du crédit documentaire.

Les premières RUU remontent en 1933. Elles ont été révisées plusieurs fois pour faciliter et adapter l'utilisation du crédit documentaire à l'évolution du commerce international et des pratiques bancaires (Neau-Leduc, 2007 : 250).

La dernière version du RUU, entrée en vigueur le 1^{er} Juillet 2007, visait à :

- apporter des réponses plus précises aux interprétations ou imprécisions, sources de conflits ;
- harmoniser les RUU autant que possible avec les autres règles (ISP, ISBP) ;
- obtenir une diminution substantielle des irrégularités (l'International Chamber Of Commerce, 2006 :13).

Elle présente des intérêts non négligeables pour les différents intervenants au crédit documentaire :

- pour le bénéficiaire du crédit, les RUU 600 accordent plus de facilités pour l'escompte ou le prépaiement des crédits à usance. Elles prévoient plus de souplesse dans l'examen des documents sous réserve que les informations ne se contredisent pas et plus de rapidité dans le traitement des documents irréguliers ;
- pour le donneur d'ordre, en cas d'irrégularités acceptées par l'acheteur et la banque, la remise documentaire est plus rapide. Cependant en cas de fraude, les possibilités d'escompte de la banque négociante peuvent limiter les actions en justice du donneur d'ordre ;
- pour la banque, les RUU 600 disposent d'un ensemble de définitions qui devraient limiter les interrogations et les imprécisions du crédit. Le délai maximum pour le refus de documents est réduit à cinq (05) jours. De plus, en cas de perte de documents entre les banques, le remboursement est dû, pourvu que les instructions d'envoi dans le crédit aient été suivies (HUBERT et al. 2007 : 127).

Conclusion chapitre 1

Dans le contexte de crise financière dans lequel se déroule dans lequel se déroulent les échanges commerciaux, les banques sont les refuges des acteurs économiques sur le marché international. Elles sécurisent les opérations à l'international des opérateurs économiques donc s'exposent beaucoup plus aux risques liés à ces opérations. L'opération qui concilie les intérêts des parties prenantes dans le commerce international et qui fait prendre beaucoup de risque à la banque est le crédit documentaire. Pour comprendre ce dernier, nous avons tout au long de ce chapitre, passé en revue son mécanisme, son déroulement et les risques liés à une telle opération. Cela nous a permis de voir que le crédit documentaire ne constitue pas seulement une garantie de paiement pour les exportateurs. En effet, il permet aux acheteurs de s'assurer de la bonne exécution du contrat en incorporant des conditions documentaires attestant de la qualité et de la quantité de la marchandise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE

Introduction

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Il fait recours habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives.

2.1 Le management des risques

Pour SCHICK & al (2010 : 13), en matière de management des risques, le modèle COSO « ERM » (Committee Of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) « Entreprise Risk Management », dit COSO 2 constitue une référence internationale pour sa mise en œuvre.

2.1.1 Définition

Selon Price WaterHouseCoopers & al (2005 : 24, 32), le COSO 2 définit le management des risques comme étant un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

2.1.2 Le dispositif de management des risques

Le référentiel de management des risques, COSO 2 dispose d'un dispositif de management des risques qui comprend huit éléments traduisant la façon dont l'organisation est gérée. Ils sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

2.1.2.1 L'environnement interne

Pour SHICK & al (2010 : 14, 15), un environnement de contrôle interne constitue le fondement structurel du système de management des risques. La direction expose sa conception en matière de management des risques et détermine l'appétence de l'organisation pour le risque. L'environnement interne pose les bases qui vont déterminer la façon dont les risques et les contrôles sont appréhendés par les collaborateurs de l'entité. Les collaborateurs avec leurs qualités individuelles, notamment l'intégrité, les valeurs éthiques, la compétence et l'environnement dans lequel ils travaillent sont au cœur de toute organisation.

2.1.2.2 La fixation des objectifs

Les objectifs doivent être fixés avant que la direction ne commence à identifier les événements potentiels pouvant nuire à la leur atteinte. Le dispositif de management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que les objectifs sélectionnés correspondent et soutiennent la mission de l'organisation et sont cohérents avec son appétence pour le risque.

2.1.2.3 L'identification des événements

Les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation doivent être identifiés. L'identification des événements implique de recenser les événements potentiels d'origine interne et externe pouvant compromettre l'atteinte des objectifs. Une distinction doit être opérée entre ceux qui représentent des risques et ceux qui constituent des opportunités ou qui relèvent des deux simultanément. Les opportunités sont intégrées dans la stratégie de l'organisation ou dans le processus de fixation des objectifs.

2.1.2.4 L'évaluation des risques

Les risques identifiés sont analysés afin de déterminer la façon dont ils doivent être traités. Les risques sont associés aux objectifs qu'ils sont susceptibles d'affecter. Les risques sont évalués d'après leur caractère inhérent et résiduel, cette évaluation prenant en compte leur probabilité d'occurrence et leur impact.

2.1.2.5 Le traitement des risques

Les collaborateurs identifient et évaluent les différentes solutions de traitement des risques (éviter, acceptation, réduction, ou partage des risques). Le management définit ensuite les actions nécessaires qui permettront d'aligner les risques avec le seuil de tolérance et l'appétence de l'organisation pour le risque.

2.1.2.6 Les activités de contrôle

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en application des actions de traitements des risques.

2.1.2.7 L'information et la communication

Les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées dans des délais permettant aux collaborateurs d'assurer leurs responsabilités. Les informations sont indispensables à tous les niveaux de l'organisation pour identifier, évaluer et traiter les risques. Une communication efficace circule à tous les niveaux dans l'organisation, de manière ascendante, descendante et transversale. Ainsi les collaborateurs sont informés de leurs rôles et responsabilités.

2.1.2.8 Le pilotage

Le dispositif de management des risques est piloté, et adapté aussi souvent que nécessaire. Ainsi, il permet de réagir rapidement, au fur et à mesure que les conditions l'exigent. Le pilotage s'effectue au travers des activités courantes de management, d'évaluations ponctuelles du dispositif ou bien d'une combinaison des deux.

Figure 3 : schéma du cube de COSO 2



Source: SCHICK Pierre & al (2010 : 14)

2.2 Les acteurs qui interviennent dans la maîtrise des risques opérationnels

Les acteurs suivants interviennent dans la maîtrise des risques opérationnels bancaires :

2.2.1 Les exigences de Bâle II

Selon OGIEN (2008 : 405 ; 406 ; 409), le comité de Bâle II a engagé depuis l'été 1998 un travail de refonte de l'accord de 1998, qui a débouché en janvier 2000 sur la disposition d'un nouveau dispositif appelé « Accord Bâle II » ou « Ration MAC DOUNOUGH » du nom du président du comité de 1998 à 2003, M. William J. MAC DOUNOUGH, président de la Federal Reserve Bank of New York. Cette réforme vise non seulement à lier plus étroitement les normes de fonds propres aux risques effectifs mais aussi à renforcer le contrôle et à uniformiser l'information financière avec pour objectif de fonder la garantie de la solidité du système bancaire international.

L'accord de Bâle II a été adopté en juin 2004. La commission européenne a présenté le 14 juin 2004 la proposition de directive CRD (Capital Requirements Directive). La directive CRD a été approuvée par le parlement européen le 28 septembre 2005.

Le conseil des ministres des finances de l'Union Européenne a entériné le texte le 11 octobre 2005, ce qui rend inutile une seconde lecture par le parlement ou le conseil.

Le projet initial de directive posait le principe d'une surveillance sur la base individuelle alors que le périmètre de surveillance de l'accord de Bâle II se situe à un niveau consolidé. La directive adoptée en octobre 2005 étend les dérogations qui permettent une surveillance sur base consolidée pour éviter des distorsions de concurrence avec le reste du monde ; en particulier avec les Etats-Unis. Lorsqu'une maison mère est surveillée sur la base consolidée, le régulateur n'exigera pas qu'elle soit surveillée, en plus, sur une base individuelle.

La mise en œuvre de la réforme a été fixée au 1^{er} janvier 2007 pour les méthodes standard, et au 1^{er} janvier 2008 pour les méthodes avancées.

La nouvelle approche repose sur non seulement quantitative mais aussi qualitative en s'appuyant sur trois piliers.

Tableau 2 : Les piliers de Bâle II

Pilier I	Pilier II	Pilier III
Exigences minimales de fonds propres Risque de crédit Modifié Risque de marché Inchangé Risque opérationnel Nouveau	Surveillance prudentielle <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication du CA et des dirigeants ▪ Mise en place d'un dispositif de contrôle interne propre à la banque ▪ Vérification de l'efficacité du management des risques opérationnels de la banque ▪ Suivi des systèmes de la banque et de la qualité des données ▪ Mise en place de procédures et de règles 	Discipline de marché <ul style="list-style-type: none"> ▪ Information récurrente sur la structure du capital et l'exposition aux risques de la banque qui devra être publiée afin de réduire l'incertitude du marché ▪ Plus de transparence et une pression accrue sur le marché encourageront les banques à mieux gérer leurs risques ▪ Nouveau reporting réglementaire

Source : OGIEN (2008 : 406)

2.2.2 Le ratio MAC DONOUGH

Le ratio MAC DONOUGH, comme le ratio Cooke, comporte au numérateur les fonds propres et au dénominateur les risques pondérés. Son rapport reste inchangé : les fonds propres doivent représenter au moins 8% des risques pondérés. La différence réside dans la pondération des risques, et dans l'inclusion pour leur calcul des risques opérationnels à côté des risques de crédit de marché. Le risque opérationnel représente l'ensemble des pertes que la banque pourrait supporter à la suite d'un mauvais fonctionnement de ses processus de gestion internes, d'erreurs humaines ou de problèmes informatiques, voire d'évènements purement externes comme par exemple un incendie ou une inondation. L'accord laisse le choix aux banques entre trois approches de calcul : l'indicateur de base (BIA pour « Basic Indicator Approach »), qui impose de détenir en fonds propres au moins 15% de son produit net bancaire moyen des trois dernières années ; l'approche standard (TSA pour « The

Standardised Approach »), par laquelle les besoins en fonds propres sont estimés métier par métier sur la base de normes établies par le comité de Bâle ; enfin, l'approche de la mesure avancée (AMA pour « Advance Measurement Approach ») obtenu par des modèles internes. L'accord définitif de Bâle a été publié le 26 juin 2004. La directive Européenne 2006-48 CRD (Capital Requirements Directive) l'a adopté le 14 juin 2006. La directive CRD a été transposée en France le 1^{er} mars 2007 avec la publication des arrêtés de 20 février 2007. Les entreprises assujetties au ratio MAC DONOUGH sont les établissements de crédits, les compagnies financières et les entreprises d'investissement. Pour les entités assujetties sur la base consolidée, elle concerne aussi les filiales, les participations minoritaires significatives et les filiales d'assurances. Pour le calcul du ratio, la charge globale en fonds propres reste inchangée par rapport au ratio Cooke soit 8% au moins des risques pondérés.

$$\frac{\text{Fonds Propres Réglementaires}}{\text{Risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Le poids proportionnel des risques dans dénominateur devra respecter 85% pour le risque de crédit, 3% pour le risque de marché et 12% pour le risque opérationnel.

Le risque de crédit correspond aux actifs pondérés.

Le risque de marché correspond au capital requis pour sa couverture x 12,5.

Le risque opérationnel correspond au capital requis pour la couverture de ce risque x 12,5.

Le risque opérationnel correspond au capital requis pour la couverture de ce risque x 12,5.

2.3 Les différentes approches d'évaluation des risques

Pour JIMENEZ & al (2008 : 63), il existe trois (03) types d'approche d'évaluation des risques opérationnels à savoir : le bottom-up, le top-down et l'approche combinée.

2.3.1 Le bottom-up

Il cherche à identifier et à évaluer les risques en partant des opérationnels, dans le but de les porter à la connaissance de la direction. Cette approche permet de fournir aux directeurs opérationnels et fonctionnels un outil leur permettant de visualiser les risques auxquels leurs services sont confrontés pour mieux les gérer. Elle renforce également la communication entre les différents acteurs de l'entreprise.

2.3.2 Le top-down

Il vise à identifier les risques par le haut de la hiérarchie et comprendre ensuite comment ils sont contrôlés par les opérationnels. Cette approche privilégie les aspects qualitatifs plus rapides à obtenir que des éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents.

2.3.3 L'approche combinée

Selon IFACI (2006 : 315), cette approche combine les approches bottom-up et top-down ; ainsi l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels, ce qui permet d'avoir une base complète des risques de l'organisation.

Bien que les référentiels de contrôle interne et de management des risques exigent tous deux une évaluation des risques à la fois en termes de probabilité d'occurrence et d'impact potentiel.

2.4 Les étapes d'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Pour ce faire, il requiert habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives.

Selon DESOCHES (2003 : 58,59) : les études de risques appartiennent à deux (02) classes :

- ✚ la classe des études qualitatives ;
- ✚ la classe des études quantitatives.

- **Les études qualitatives :**

Les études qualitatives traitent essentiellement de la nature, de la gravité des risques. Leur but est d'identifier :

- les événements à risque apparaissant hors et suite à la défaillance d'élément du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution de risque qui peuvent être prises.

▪ **Les études quantitatives :**

Ces études traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un évènement redouté. Leur but est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous-système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente.

La garantie de l'évaluation quantitative du risque repose sur le choix, l'enchaînement et la mise en œuvre des analyses qualitatives suivant la méthode la plus cohérente, plus rigoureuse, plus exhaustive possible. C'est de l'exhaustivité des analyses qualitatives que dépend la qualité de l'analyse quantitative qui ne peut améliorer par elle-même la sécurité du système étudié.

Selon RENARD (2010 :157), on liste toute les natures de risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation. On peut affiner en détaillant telle ou telle rubrique. On peut classer les risques par nature avant de les détailler. Dans cette optique, on peut distinguer :

- les risques opérationnels, liés aux opérations courantes ;
- les risques stratégiques, identifiés à partir des plans stratégiques à moyen et long terme ;
- éventuellement, les risques projets identifiés à partir des grands projets, s'il y en a.

2.4.1 La phase de préparation

Pour OGIEN (2008 : 445), il s'agit de la prise de connaissance du processus à auditer. L'objectif de cette phase est d'identifier les principales procédures et d'apprécier la fiabilité du contrôle interne.

Selon RENARD (2010 : 158 ; 214 ; 215), elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'organisation car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse d'imagination.

2.4.1.1 La prise de connaissance

Il s'agit de la prise de connaissance du processus ou des activités que l'on doit auditer.

2.4.2 La phase de réalisation

Cette phase fait beaucoup appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de déduction. L'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'évaluer les risques.

2.4.2.1 Identification des risques

Elle consiste à identifier chaque processus, fonction, activité devant faire l'objet d'une estimation. Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation. Elle doit être plus ou moins détaillée selon les objectifs.

Tableau 3 : tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Conséquence du risque	Dispositif de contrôle interne	Constat

Source : RENARD Jacques (2010 :239)

2.4.2.2 Evaluation des risques

Elle consiste à estimer pour chacune des fonctions/activités. Cette estimation va porter sur deux points :

- Appréciation de l'impact (gravité)
- Appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).

2.4.2.3 Le contexte de l'évaluation des risques

Selon IFACI (2006 :74), des facteurs externes et internes influencent non seulement la nature des événements potentiels mais aussi l'ampleur de leur impact sur les objectifs de l'organisation. Alors que certains facteurs sont communs à un même secteur d'activité, les événements en découlant sont souvent propres à l'entité du fait de ses objectifs spécifiques et de ses choix passés. Lors de l'évaluation des risques, le management doit tenir compte des événements attendus ou non. Il doit aussi examiner à la fois le risque inhérent et le risque résiduel. Le risque inhérent est celui auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctives prises par le management pour en modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact. Par contre le risque résiduel est le risque auquel l'entité reste exposée après la prise en compte des solutions mises en œuvre par le management. Les risques inhérents sont évalués dans un premier temps puis une fois les réponses du management définies, l'évaluation porte sur les risques résiduels.

2.4.2.3.1 L'évaluation des risques inhérents

Pour SCHICK & al (2010 : 66 ; 67), il s'agit, d'élaborer une typologie des risques ainsi que de définir une échelle de cotation des risques pour les deux paramètres caractéristiques : l'impact et l'occurrence.

2.4.2.3.2 L'évaluation des risques résiduels

Il s'agit d'évaluer les risques qui subsistent après la prise en compte de la dimension du contrôle interne existant.

2.4.2.4 Appréciation du dispositif de contrôle interne

Selon NICOLET & al (2005 : 520), il s'agit de la définition des écarts entre le référentiel cible et les dispositifs existants que seront côtés par les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques. Pour chaque processus risqué, on appréciera le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinents. Il s'agit essentiellement des dispositions organisationnelles du dispositif de contrôle mis en place, des outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement et des éléments de réduction ou du transfert. Pour SCHICK & al. (2010 : 67), au regard de

chaque risque, il convient d'identifier les dispositifs de contrôle existants, définir une échelle de cotation pour l'évaluation du contrôle interne par rapport à sa capacité de maîtrise des risques. Par exemple une échelle de 1 à 4 en fonction des critères suivants :

- non maîtrise : absence de pilotage de l'organisation et de formalisation des procédures, compétences insuffisantes,
- maîtrise partielle : pilotage empirique, esquisse de formalisation de procédures, compétences partielles,
- maîtrise correcte : pilotage existant mais perfectible, procédures existantes mais perfectibles, compétences dans le domaine,
- très bonne maîtrise : pilotage institutionnel performante, procédures rédigées, diffusées, appliquées et mise à jour régulièrement.

2.4.2.5 Hiérarchisation et priorisation du risque

Cette appréciation se fait en considérant le risque maximum possible, également nommé risque intrinsèque ou risque spécifique ou inhérents.

2.4.2.6 La restitution graphique des risques

C'est une appréciation globale de chaque activité. Elle est le produit des deux appréciations spécifiques. Elle consiste à une détermination du seuil d'appétence aux risques, à une restitution graphique.

2.4.3 La phase d'action et de recommandations

Selon RENARD (2010 : 160 ; 161 ; 306), chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur. Parmi les deux composantes du risque : impact et probabilité, il faut pour chaque risque identifié, choisir une stratégie. Pour développer chacune de ces politiques, on doit choisir entre quatre (04) solutions possibles à savoir : l'acceptation, le partage, l'évitement, la réduction.

2.4.3.1 L'acceptation

C'est l'un des instruments de gestion des risques opérationnels utilisé par les risks managers. Selon le Renard (2010 : 160), pour tous les risques opérationnels identifiés, l'on peut décider de ne mener aucune action pour y faire face. On accepte de s'exposer à ces risques ; ce qui constituerait un choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Dans le cas contraire, il serait un choix catastrophique s'il résulte du hasard ou de manque d'information. Il pourrait en effet, engendrer dans ce cas ci des effets lourds de conséquences pour l'entreprise.

2.4.3.2 Le partage

Cet instrument de gestion du risque opérationnel est utilisé dans une option de protection de l'entreprise et ses activités. Il s'agira pour elle, de souscrire à une assurance pour couvrir les effets attendus de la matérialisation des risques. Pour Hull & al. (2010 : 391), il constitue une décision essentielle pour les risks managers. Il consiste également à prévoir des alternatives de même nature pour une opération donnée sur divers sites, de ne pas concentrer la documentation ou le savoir-faire chez une seule personne. Cela aurait pour impact de limiter momentanément les défaillances du premier. Il faut cependant noter que, ce type d'action s'avère coûteux et, est appropriée pour des entreprises d'une certaine taille (Bouchet, 2007 :91).

2.4.3.3 L'évitement

Comment agir sur une activité porteuse de risque ? Quel pourrait être le meilleur choix ? Face à ces préoccupations, d'aucuns exigent qu'il faille prendre des actions radicales et immédiates. Barthélemy (2004 :49), estime que l'on peut éliminer le risque en le séparant de l'activité à laquelle ce risque est associé. Cela agirait aussitôt sur la fréquence du risque en l'annulant. Il serait un choix judicieux si les pertes potentielles y afférentes sont supérieurs aux gains escomptés. Par ailleurs la suppression peut concerner qu'une partie de l'activité porteuse de risque ou du processus. Il s'agira d'abandonner un procédé au détriment d'un autre ou de le déplacer sur un autre site.

2.4.3.4 La réduction

On prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact. C'est -à- dire que l'on améliore le contrôle interne.

Conclusion du chapitre 2

Le management des risques est un processus dynamique. Par exemple, l'évaluation des risques détermine le type de traitement des risques et peut avoir de ce fait une incidence sur les activités de contrôle. Chaque organisation met en œuvre un dispositif de management des risques qui lui est propre. Les besoins des organisations en matière de management des risques varient considérablement selon le secteur, la taille, le style de management et la culture de l'organisation. Ce chapitre nous a permis de montrer le dispositif de management des risques, les différentes approches d'évaluations des risques, les étapes de l'évaluation des risques.

En outre, il paraît intéressant d'exposer dans le chapitre suivant, le modèle d'analyse et les outils de collecte de données.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Introduction

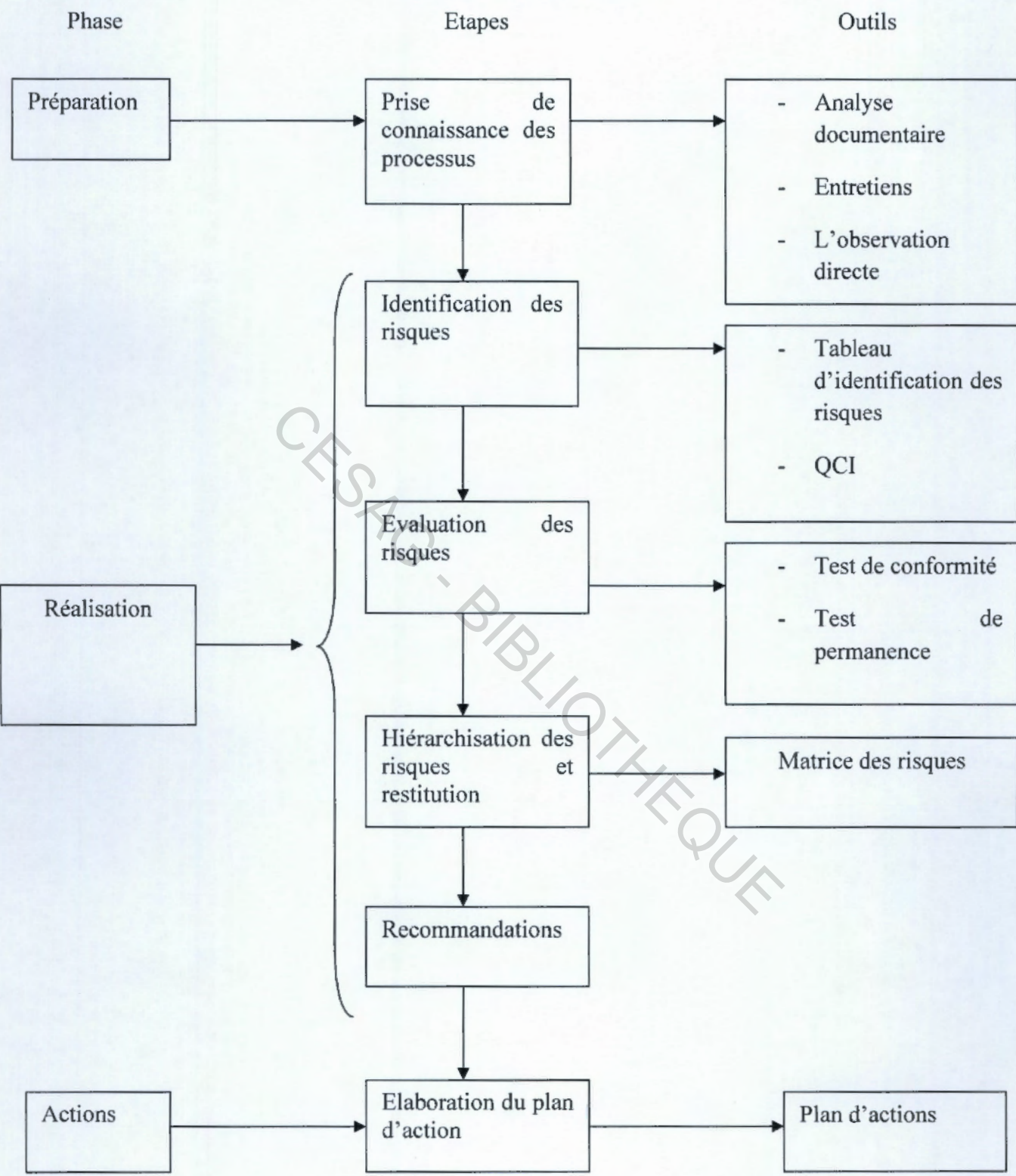
Les chapitres précédents nous ont permis d'approfondir notre connaissance du thème ; il s'agit maintenant de définir la méthodologie de l'étude. Nous nous efforcerons dans ce chapitre, d'exposer les étapes et outils nécessaires à notre étude en précisant d'abord le modèle d'analyse à la suite duquel suivront les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est essentiellement constitué de cinq (05) étapes que nous avons identifiées dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels liés aux crédits documentaires. Il schématise l'évaluation des risques opérationnels liés aux crédocs.

En nous appuyant sur notre revue de littérature et nos connaissances sur le thème de l'étude, nous vous proposons le modèle d'analyse suivant :

Figure 4 : modèle d'analyse



3.2 Les outils de collecte des données

Pour acquérir les données relatives au crédit documentaire, nous avons eu recours à différents outils pour la collecte des données. Ils nous permettent l'accès et un examen approprié des informations recueillies par rapport à cette opération. Nous utiliserons entre autre :

- l'analyse documentaire
- l'entretien
- l'observation directe.

3.2.1 L'analyse documentaire

Selon RENARD (2010 : 347), « l'analyse documentaire consiste en l'exploitation des documents de l'organisation ». Elle permet d'utiliser les potentialités du système d'information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux. Pour notre étude nous avons analysé le manuel de procédure concernant le crédit documentaire, le RUU 600, le rapport d'activité 2012, l'organigramme.

3.2.2 L'entretien

Pour MADERS & al (2009 : 27), « l'entretien consiste à collecter des données en vue de les analyser ». L'objectif est d'obtenir des interlocuteurs une description du processus à étudier sous l'angle des ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Pour notre étude, nous avons fait des entretiens avec les agents et dirigeants en charge du domaine concerné à savoir l'agent Trade, le chef de service Trade et la directrice des Opérations et Technologies de ECOBANK – SENEGAL. A chaque entretien nous avons conçu un guide d'entretien pour la circonstance. (Voir annexe 2, page 94).

3.2.3 L'observation directe

Selon SCHICK & al (2010 :179), « l'observation directe est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène ». L'auditeur qui observe attentivement soulève des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite. Pour notre étude, nous avons utilisé l'observation physique. A chaque fois que nous étions dans un service nous avons essayé de voir physiquement comment le travail se déroule, et observé les procédures de traitement des dossiers de crédoc.

3.3 L'analyse des données

Pour l'analyse des données nous avons utilisé les outils suivants :

- le questionnaire de contrôle interne ;
- le tableau d'identification des risques ;
- les tests de conformité et de permanence.

3.3.1 Le questionnaire de contrôle interne

Pour RENARD (2010 : 256 ; 257 ; 258), « le questionnaire de contrôle interne est un outil qui va permettre d'identifier pour chaque fonction, quels sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels. L'auditeur est aidé dans sa démarche, s'il prend soin de ne pas omettre cinq questions fondamentales. Ces cinq questions permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects :

Qui ? Quoi ? Ou ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? ».

C'est l'outil principal d'évaluation du dispositif de contrôle interne. Il nous permettra d'apprécier l'efficacité des contrôles et procédures mise en place par la banque en vue de sécuriser les opérations relatives au crédit documentaire.

Nous allons transmettre des questionnaires fermés aux différents intervenants dans le traitement du crédit documentaire. Ils impliquent des réponses « oui ; non » et dont les réponses négatives traduisent en principe une faiblesse du contrôle interne. En l'absence de réponses satisfaisantes, cela supposerait un risque beaucoup plus élevé, et donc la nécessité d'effectuer des contrôles supplémentaires et approfondis sur les transactions. (Voir annexe 3, page 94).

3.3.2 Le tableau d'identification des risques

Le tableau des risques ou tableau d'identification des risques ou encore tableau d'identification des zones à risques ou encore des forces et faiblesses. Il permet d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Cette identification va permettre à l'auditeur de construire son référentiel, de concevoir son programme et de l'élaborer. (RENARD, 2010 :233 ; 239).

3.3.3 Les tests de conformité

Pour MADERS & al. (2009 :40), « les tests de conformité permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués ». Ils s'appuient sur un document ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Nous avons procédé à des tests de conformité à la suite de la description de la procédure du déroulement du crédit documentaire.

3.3.4 Les tests de permanence

Selon DAYAN (2004 : 932), « ils sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période avec objectif de s'assurer que toutes les opérations ont été traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit dans les entretiens ». A la suite des tests de conformité, nous avons procédé à des tests de permanence afin de nous assurer que les forces de conception sont appliquées tout au long de cette période. Nous avons donc travaillé sur la base d'un échantillon de quatre (04) dossiers.

Conclusion chapitre 3

Ce chapitre qui porte sur la méthodologie de l'étude nous a permis d'illustrer notre modèle d'analyse. Aussi, des techniques et outils tels que les questionnaires, entretiens, observations et analyses documentaires devraient nous permettre d'apprécier les anomalies et risques opérationnels liés au crédit documentaire à ECOBANK-SENEGAL.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie du mémoire nous avons essayé d'appréhender les différents concepts contenus dans notre thème à travers une revue de littérature.

Ainsi, le premier chapitre de cette partie est consacré aux risques opérationnels liés au crédit documentaire import en passant par la définition du concept, en mettant en exergue les différents types de crédit documentaire que nous pouvons avoir, sans oublier le mécanisme de déroulement et pour finir les risques opérationnels que cela peut causer. Le deuxième chapitre à aborder la notion de risque opérationnel et le dispositif préconisé par le comité de Bâle en matière de gestion des risques opérationnels ; de plus nos connaissances au travers de la revue des opérations de crédit documentaire dans ce deuxième chapitre nous ont permis d'identifier les risques opérationnels relatifs au crédit documentaire et de cerner le dispositif de maîtrise des risques. Il a été aussi pour nous l'occasion d'exposer la démarche à une maîtrise des risques efficaces, pouvant permettre à ECOBANK-SENEGAL de sécuriser ladite opération et d'optimiser ses activités. Cette démarche constitue donc un support pour la banque dans l'optique de prévenir et détecter les anomalies, insuffisances et risques dans le cadre des échanges extérieurs, concernant le traitement des opérations de crédit documentaire. Le dernier chapitre de cette première partie a été intitulé méthodologie de l'étude, cette partie nous a permis d'exposer la démarche à suivre ainsi que les outils à utiliser pour l'analyse. En somme, le risque opérationnel n'était pas un risque nouveau pour le secteur bancaire, mais plutôt un risque qui n'était pas nécessairement suivi dans le cadre d'un dispositif global.

La partie théorique étant achevée, nous entamerons la deuxième partie de notre étude, réservée à la pratique.

PARTIE II : CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le marché du commerce international en perpétuel mouvement, enregistre d'année en année une croissance soutenue des échanges, notamment grâce à la venue de nouveaux entrants comme la Chine, l'Inde, le Brésil et l'Afrique. Les acheteurs sont à présent, en position d'exiger diverses garanties de la part des fournisseurs, venant souvent contrebalancer l'opération de crédit documentaire. Dans ce contexte, les risques opérationnels sont un domaine bien établi dans les banques. Notre travail dans cette deuxième partie viendra compléter celui de la première comme suit : le premier chapitre de cette deuxième partie parlera essentiellement de la présentation de notre cadre d'étude qu'est ECOBANK SENEGAL ensuite viendra la description du fonctionnement du crédit documentaire à ECOBANK SENEGAL et enfin l'évaluation proprement dite des risques opérationnels liés au crédit documentaire suivie des recommandations.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE D'ECOBANK SENEGAL

Introduction

Le cadre réglementaire général du Plan Comptable Bancaire (PCB) élaboré par la BCEAO dans le souci, entre autres, de normaliser les méthodes et pratiques en matière de comptabilité bancaire, décrit les principes, méthodes et organisation comptable à respecter par tout établissement de crédit situé dans la zone UEMOA.

Tout établissement financier, quelle que soit sa taille et son activité, doit être organisé rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme et ses procédures décrites et rassemblées dans un manuel dénommé « Manuel d'Organisation et de Procédures Comptables ». Ce manuel permet de définir les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et de décrire les procédures de transmission de l'information. Il doit s'appuyer sur le principe de séparation des fonctions au sein de la banque. Les procédures ont pour rôle d'indiquer la marche à suivre, les gestes à accomplir, les gammes d'opérations à respecter : c'est le mode d'emploi pour le traitement de toute opération dans l'établissement.

Il s'agira donc dans ce chapitre de présenter notre lieu de stage, Ecobank-Sénégal (ESN), à travers son historique, son fonctionnement et son organisation.

4.1. Historique et mission d'Ecobank Sénégal

Il s'agit de faire ici l'historique de la banque tout en présentant les missions qui lui ont été assignées dès sa création dans le système bancaire sénégalais.

4.1.1 Historique d'Ecobank Sénégal

ETI (ECOBANK Transnational Incorporated) est société anonyme créée en 1985 comme holding bancaire sous les auspices d'une initiative de soutien au secteur privée menée par la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique de l'Ouest, et la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Au début des années 1980, l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par des banques étrangères et d'Etats. Il existait très peu de banques commerciales ouest africaines détenues et gérées par le secteur privé africain. Ecobank a été créée afin de combler ce vide.

En octobre 1985, ETI était immatriculée comme holding bancaire, la première du genre en Afrique de l'Ouest, avec un capital social autorisé de 100 millions de dollars. Un Accord de Siège fut signé avec le gouvernement du TOGO en 1985, conférant à Ecobank le statut d'organisation internationale jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale, avec statut de non-résident.

Ainsi, la banque débuta ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988.

Aujourd'hui, le groupe Ecobank est une banque commerciale régionale intégrée qui compte plus de 746 agences et bureaux dans 29 Etats d'Afrique de l'Ouest, du centre et de l'Est, à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cap vert, le Cameroun, le Congo Brazzaville, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, le Kenya, le Libéria, le Malawi, le Mali, le Niger, le Nigéria, l'Ouganda, le Rwanda, la République Centrafricaine, la République Démocratique du Congo, Sao Tomé et Príncipe, le Sénégal, la Sierra Léone, la Tanzanie, le Tchad, le Togo et la Zambie.

Créée en 1999, Ecobank Sénégal, dont la maison mère a son siège à Lomé au Togo, s'installait au Sénégal comme la 12^{ième} banque sur la place avec un capital essentiellement composé de capitaux africains, filiale du groupe ECOBANK, ECOBANK Sénégal est un établissement financier sous la forme d'une société anonyme avec conseil d'administration.

Conformément aux statuts, la société a pour objet la pratique des opérations de banque, et notamment de faire, tant pour son compte que pour le compte de tiers ou en participation en République du Sénégal et à l'étranger, toutes opérations financières, commerciales, mobilières, immobilières et généralement toutes opérations et entreprises pouvant intéresser la banque ou s'y rattacher.

A fin 2009, la banque est devenue une référence sur le marché bancaire. En effet, Ecobank est aujourd'hui la quatrième banque en termes de taille de bilan, la troisième banque de par son réseau et la première en termes de rentabilité des fonds propres. Ecobank Sénégal dispose de nos jours de 35 agences dans le Sénégal dont 22 à Dakar et un capital social de 10.463 millions de FCFA. Cette banque est soumise à toutes les dispositions légales inhérentes à son activité et ses organes dirigeants sont : le conseil d'administration et la direction générale.

4.1.2 Mission d'Ecobank Sénégal

Conformément à ses statuts, Ecobank a pour mission de fournir à nos clients de gros et détails des produits et services financiers pratiques, accessibles et fiables.

4.1.3 Vision d'Ecobank Sénégal

La vision définie par Ecobank est la suivante : de construire une banque panafricaine de classe mondiale et contribuer au développement économique et financier de l'Afrique.

4.2. Organisation et organigramme d'Ecobank Sénégal

Dans cette section nous présenterons non seulement le fonctionnement des différents départements ou directions mais aussi l'organigramme d'Ecobank Sénégal.

4.2.1. Organisation de la banque

L'organisation doit comporter une séparation convenable des tâches. Dans ce souci, Ecobank s'est organisée en neuf (09) directions à savoir :

- la direction des opérations et de la technologie ;
- la direction juridique ;
- la direction du contrôle financier ;
- la direction de l'audit interne et du respect des normes ;
- la direction de la trésorerie ;
- la direction banque de détail (retail) ;
- la direction transaction bank ;
- la direction des risques ;
- la direction des ressources humaines.

4.2.1.1 Organisation de la direction des opérations et de la technologie

La direction des opérations et de la technologie s'occupe des différentes opérations de la banque. Elle est subdivisée en cinq (05) services à savoir : le service Trade, le service Transfert, le Trops and loan, le service portefeuille local et le service Compense. Est rattaché à cette direction, le service des Informations et Technologies (IT).

4.2.1.1.1 Le service Trade

Le service Trade autrement « commerce international » joue un rôle déterminant dans l'équilibre du commerce international. Dans ce service, nous pouvons distinguer deux types

d'opérations que sont : les remises documentaires et les crédits documentaires. A ces opérations on trouve également les opérations d'effets de commerce, la mise en place des cautions, avals et autres.

4.2.1.1.2 Le service Transfert

Ce service gère tous les transferts de fonds internationaux entrants et sortants via Ecobank. Concernant les transferts sortants (importations), dès réception des ordres de virements, un agent des opérations procède à la vérification de l'exhaustivité des documents remis par le client, les enregistre et les fait passer pour un contrôle approfondi.

4.2.1.1.3 Le service Trops and loan

C'est un service qui s'occupe de la mise en place des engagements dans les comptes des clients ; par exemple les crédits à la consommation, prêt aux personnels etc.

4.2.1.1.4 Le service portefeuille local

Le service du portefeuille local est le service qui traite les virements des salaires, les remises de chèques, les virements interbancaires, les virements permanents, les prélèvements automatiques pour les règlements de factures. Il fonctionne en deux entités :

- le traitement des remises chèques : Ce sous service ne traite que les chèques Ecobank qui, dès leur réception, sont enregistrés dans un logiciel appelé « remise chèque ». Après pointage, la base est intégrée dans l'application de l'exploitation qui donne, dans un premier temps, les références relatives au transfert de fonds, puis lance les prélèvements automatiques en cas de disponibilité des fonds. Dans le cas contraire, les montants sont introduits dans le système d'exploitation ;
- les virements interbancaires : Il s'agit de la gestion des virements de compte à compte, des prélèvements automatiques, des virements permanents etc. sur la demande d'un client, Ecobank peut procéder à la mise en place d'un prélèvement automatique et régulier au profit d'un compte interne ou externe. C'est le cas quand un client souhaite effectuer le paiement de sa facture d'électricité, eau ou canal, il peut donner l'ordre à

la banque de prélever dans son compte sur la présentation d'un état de la part des bénéficiaires.

4.2.1.1.5 Le service compense

La compense traite les chèques et effets tirés sur les banques confrères et déposés par les clients. Elle se fait en trois étapes :

- la compense aller : c'est l'étape préparatoire de la compense qui consiste à : la réception des chèques, la vérification et le scanning dans le logiciel approprié. Un fichier est généré par le système et transféré à la BCEAO chaque soir. Parallèlement, les chèques sont préparés et classés par banque pour la compense proprement dite ;
- la compense proprement dite : elle consiste à la rencontre des différentes banques de la place à la BCEAO qui joue un rôle central dans cette opération. En effet, la banque centrale est le superviseur des échanges de chèques et d'effets entre banques confrères. A chaque opération de compense, la BCEAO produit un rapport qu'elle transmet aux différents banques présentes lors de la séance ;
- la compensation Retour : c'est l'opération par laquelle Ecobank procède aux écritures (crédit) dans les comptes des clients tireurs par le débit des tirés à travers la BCEAO et passe les écritures inverses pour les clients tirés.

4.2.1.1.6 Le service des Informations et Technologies (IT)

IT est le service informatique d'Ecobank. Il joue un rôle déterminant dans la mesure où le système d'exploitation ainsi que toutes les autres applications utilisées par la banque dépendent de cette direction. De ce fait, il assure la sécurité, la disponibilité et la confidentialité de l'information. Ce service gère un volet infrastructure et télécommunication qui s'occupe de la gestion des liaisons entre filiales et de la sécurité internet. Il existe aussi un volet développement d'application qui accompagne la banque dans ses projets.

4.2.1.2 Organisation de la direction juridique

Cette direction a pour rôle d'assurer la sécurité juridique d'Ecobank et de veiller au respect des différentes lois qui régissent le fonctionnement de la banque. Par ailleurs, elle assure aussi le secrétariat général du conseil d'administration. Il est composé du :

- le service garantie qui s'occupe de tout ce qui est prise de garantie ;
- le service contentieux et acte qui veille à l'exécution correcte et à temps des actes émanant des autorités compétentes et allant dans le sens de saisir les comptes d'un client, d'informer ou de confirmer ses avoirs à la banque ;
- le service juridique accompagne la direction dans ses prises de décisions en jouant un rôle de conseiller. L'objectif est de permettre à la direction d'être toujours en conformité avec les lois et réglementations qui régissent l'activité bancaire. De ce fait, il s'occupe de la vérification et de la rédaction de tous les contrats qui engagent la responsabilité de la banque.

4.2.1.3 Organisation de la direction du contrôle financier

Le contrôle financier comme son nom l'indique, est un service qui a pour rôle le suivi des réalisations par rapport aux budgets ; de veiller aux différentes charges d'Ecobank toute entité confondue ; d'assurer la comptabilisation et le suivi des immobilisations. En d'autres termes, toutes les charges engagées par Ecobank doivent avoir l'approbation de cette direction qui vérifie si elle est prévue dans le budget de fonctionnement ou d'investissement.

4.2.1.4 Organisation de la direction de l'audit interne et du respect des normes

Cette direction s'occupe de l'audit conformité au sein de la banque. Son rôle consiste à veiller au respect des procédures et des normes de sécurité. Il est composé des services suivant :

- IT Audit qui veille au respect de la sécurité du système d'informations ;
- l'audit, son rôle consiste à veiller sur l'ensemble des activités de la banque en déroulant un planning annuel validé par la direction générale et le comité d'audit ;
- le compliance (la conformité) qui veille au strict respect de la politique interne de la banque en matière de lutte anti blanchissement.

4.2.1.5 Organisation de la direction de la trésorerie

Elle est composée de deux unités :

- la première unité s'occupe de la gestion de l'actif de la banque, du suivi des ratios réglementaires tels que : liquidité, transformation, équilibre. Cette même unité s'occupe aussi de la gestion des comptes ESN chez les correspondants ainsi que de la négociation des taux ;
- la deuxième unité joue un rôle commercial notamment dans la gestion des comptes des organisations non gouvernementales (ONG).

4.2.1.6 Organisation de la direction retail

Cette direction est composé de deux (02) départements à savoir : le service clientèle et le service des petites et moyennes entreprises. Ces départements s'occupent directement de la gestion des clients. Leur rôle consiste à prospecter, démarcher et à concrétiser des relations avec des clients.

4.2.1.7 Organisation de la direction transaction bank

Transaction banque est la direction qui s'occupe de la banque assurance et de la monétique. Il s'agit dans ce département de faire de la conception, du suivi de la commercialisation des produits de banque assurance et de la monétique. Parmi les différents produits commercialisés par Ecobank, nous pouvons citer :

- écoétude et écopension qui sont des produits de capitalisation assortis d'une assurance vie,
- écobonus qui est un produit de capitalisation uniquement,
- écodrive qui est un crédit véhicule assorti d'une assurance sur la durée du prêt.

Par ailleurs, cette direction s'occupe également de la gestion des ramassages de fonds et de la commercialisation des produits de la monétique tels que :

- les cartes privatives Ecobank (AZUR, GOLD, PLATINUM) ;
- les cartes VISA électron international, IBK (banque par internet).

4.2.1.8 Organisation de la direction des risques

Le risque est un département composé de quatre divisions :

- le risque management dont le rôle est le suivi de la qualité du portefeuille. Il intervient en même temps dans le processus d'approbation du crédit,
- l'administration du crédit qui intervient dans la vérification et la mise en place des crédits à la clientèle,
- le service de recouvrement qui intervient dans la phase précontentieuse et favorise le recouvrement à l'amiable des créances et,
- le risque opérationnel qui intervient dans la gestion prévisionnelle de tous les risques qui peuvent affecté la banque, notamment les risques liés aux fraudes, à la manipulation des espèces et à la saisie des opérations.

4.2.1.9 Organisation de la direction des ressources humaines

Les principales attributions du DRH porte sur l'administration et la gestion du personnel, la gestion des plans de carrière, la formation du personnel, la gestion des prêts et avances au personnel, l'application de la réglementation du travail et du règlement intérieur.

4.2.2 Organigramme de la banque

L'organigramme met en évidence les diverses tâches des départements et des membres du personnel. Il décrit l'architecture de la banque, indique sa structure et les diverses liaisons existantes entre les directions et les membres qui les composent (organigramme voir annexe1) Ce chapitre nous a permis de présenter Ecobank Sénégal. Cette présentation de la banque nous a vraiment été instructive dans la mesure où elle permet de mieux connaître et de comprendre le mode de fonctionnement d'Ecobank Sénégal et d'être au fait des procédures de base. Par ailleurs, elle nous a permis de nous familiariser avec le personnel du service Trade qui a en charge le portefeuille crédit documentaire et remise documentaire au sein de la banque.

Le chapitre suivant nous permettra de faire une description du fonctionnement du crédit documentaire à Ecobank Sénégal.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DU CREDIT DOCUMENTAIRE IMPORT A ECOBANK SENEGAL

Introduction

Le crédit documentaire couvre tous les types de transactions à l'international, que ce soit des marchandises ou des services, que le contrat soit payable au comptant ou à terme.

C'est un instrument qui sécurise à la fois l'acheteur et le vendeur : le vendeur est garanti de la solvabilité de l'acheteur ; celui de son côté est assuré du respect des conditions.

Le crédit documentaire permet à l'acheteur de négocier des délais de règlement contre la garantie du paiement. Son fonctionnement est décrit de la manière suivante :

5.1 Ouverture et notification

Ecobank Sénégal ouvre, sur demande du client, un crédit documentaire chez la banque notificatrice en faveur de son fournisseur. Ecobank Sénégal notifie le crédit documentaire au fournisseur en y ajoutant éventuellement sa confirmation.

Cette étape consiste à l'ouverture d'une ligne crédit documentaire, à l'étude du dossier et à l'ouverture du crédit documentaire.

5.1.1 Demande d'ouverture d'une ligne crédit documentaire

Le client transmet au gestionnaire de compte sa demande d'ouverture d'une ligne de crédit documentaire. Après réception de la requête du client, le gestionnaire s'entretient avec ce dernier tout en faisant l'historique du compte du client. A la suite de ces travaux, si tous les conditions sont réunies c'est-à-dire le client est de bonne foi et dispose d'une assise financière stable, le gestionnaire procède à la constitution de dossier.

Enfin le gestionnaire aide le client à remplir la demande d'ouverture auquel il joint les documents suivants indispensable :

- la facture pro forma ou copie du montant du marché contracté ;
- l'attestation d'importation visée par la douane ;
- l'incoterm utilisé.
- autorisation de change.

Le dossier est transmis à la direction du risque, à la direction juridique pour approbation. Après approbation des différentes directions, la ligne de crédit documentaire est mise en place.

5.1.2 Constitution et étude du dossier

Le gestionnaire de compte dans son entretien avec le client lui pose les questions suivantes :

- qu'est-ce que vous voulez importer ?
- qui est votre fournisseur ?
- dans quelle devise vous comptez effectuer le paiement ?
- quelles sont les modalités de paiements ?

Les réponses à ces différentes questions aident le gestionnaire à savoir quel type de crédit documentaire conseiller au client. Après cette première étape le gestionnaire passe à l'étape de constitution du dossier de crédit. Pour ce faire il demande à son client les documents ci-après :

- état financier certifié sur les 3 derniers exercices
- note de présentation de la société.

Sur la base de ces deux éléments le gestionnaire de compte étudie le dossier.

L'étude du dossier ne s'arrête pas sur la seule appréciation du gestionnaire de compte. Dès qu'il finit son travail, il soumet le dossier au comité de crédit. Le comité de crédit statue sur la possibilité d'octroi ou non du crédit. Lorsque le dossier reçoit l'aval du comité de crédit, ce dernier est transmis de nouveau au gestionnaire de compte qui établit le ticket.

Après l'établissement du ticket par le gestionnaire de compte, il envoie le ticket au CAD (Administration of Crédit) pour traitement.

Le CAD est chargé de vérifier si toutes les garanties ont été prises concernant ce crédit ; il vérifie également la conformité du dossier de crédit par rapport aux normes requises. Le CAD à son tour transmet le ticket au département juridique en particulier au service Legal pour confirmer que toutes les garanties ont été recueillies. C'est une deuxième vérification que ce service effectue. Dès que le Legal a terminé son travail le ticket est renvoyé au CAD pour mettre en place le crédit ainsi que les limites et lignes. Les lignes sont des facilités qu'on accorde au client. Tout dépassement de la ligne nécessite l'aval du groupe Ecobank.

Dès que cette phase prend fin le CAD transmet l'original du ticket au service TRADE avec l'accord du gestionnaire.

L'agent TRADE réceptionne le ticket (la demande d'ouverture de crédit documentaire) et appose le cachet dateur et vérifie si le formulaire est correctement rempli, tout en mettant l'accent sur les points suivant :

- le délai de validité du crédit documentaire ;
- le visa du comité de crédit
- la documentation de change

Ensuite, l'agent TRADE enregistre la demande dans ACCES en donnant un numéro à la demande et enfin il crée un dossier avec une chemise réservée à cet effet. Après avoir fini cette première étape il soumet la chemise au chef service TRADE pour que ce dernier soit informé.

5.1.3 L'ouverture du crédit documentaire

Elle consiste pour le service TRADE à procéder à la vérification de la conformité de la demande, de la saisie de l'ouverture du crédit documentaire, ainsi qu'à procéder à sa validation. Le service TRADE se charge également de la notification de l'ouverture au donneur d'ordre. La procédure est la suivante à Ecobank :

ETAPE DE L'OUVERTURE DU CREDIT DOCUMENTAIRE A ECOBANK SENEGAL

- 1- L'agent TRADE avise la trésorerie par mail en mettant all TRADE en copie pour savoir quelle est la banque correspondante à utiliser ;
- 2- l'agent TRADE saisie le contrat d'ouverture dans le logiciel prévu à cet effet ;
- 3- l'agent TRADE soumet le dossier au chef service pour validation du contrat ;
- 4- l'agent TRADE prépare le draft du Swift d'ouverture (MT 700) pour envoi à la banque correspondante ;
- 5- il soumet le draft au chef de service pour les corrections si possible ;
- 6- le MT 700 est validé et envoyé
- 7- l'agent TRADE procède au prélèvement des frais afférents à l'ouverture en suivant les conditions générales de banque en vigueur. Exemple : commissions d'ouverture, frais de Swift, frais de dossier etc.

Lorsque le montant de la lettre de crédit dépasse le seuil d'autorisation du chef de service TRADE, le dossier est transmis au chef de division des opérations pour validation.

- 8- ce dernier contrôle le fond du dossier
- 9- vérifie le contrat passé dans le système et valide l'écriture
- 10- vérifie le MT 700 et procède à la validation.
- 11- l'agent TRADE après avoir fini envoi maintenant un courrier de notification au donneur d'ordre.

5.2 La réalisation du crédit documentaire

Elle consiste pour le service TRADE, qui est sous la Direction des Opérations et Technologies de vérifier la conformité des documents, à informer le client de l'arrivée des documents et de procéder à l'établissement de la traite si c'est une réalisation par acceptation de traite.

Le TRADE se chargera de remettre les documents au client, de saisir la réalisation et de la valider, il se chargera également de la validation du Swift de règlement et l'annulation des Swift. Le TRADE procède également au classement du dossier et passation des écritures de règlement. La procédure à Ecobank est la suivante :

ETAPES DE LEVEE DES DOCUMENTS A ECOBANK SENEGAL

- 1- Le service courrier réceptionne les documents via les services de transports accrédités ;
- 2- l'agent du courrier accuse réception des courriers arrivés en mettant la date et heure d'arrivée sur chaque document reçu ensuite enregistre les documents sur le registre du courrier arrivé et enfin transmet les documents à la direction des opérations ou le chef de service TRADE ;
- 3- l'agent TRADE réceptionne les documents et décharge l'agent du courrier ;
- 4- l'agent TRADE procède à la négociation en comparant les conditions et termes de la lettre de crédit avec les documents reçus.
- 5- l'agent TRADE effectue le paiement si les documents sont conformes selon le mode de paiement prévu.

5.3 Le paiement du crédit documentaire

Deux moyens de paiements sont possibles à savoir :

Le paiement à vue et le paiement contre acceptation :

o **Le paiement à vue**

Le paiement du crédit documentaire s'effectue lors de la remise par le fournisseur à la banque correspondante de tous les documents conformes demandés. La banque correspondante analyse les documents pour voir si le fournisseur a respecté les conditions fixées par le crédit documentaire.

Si les documents sont conformes, l'agent TRADE effectue les tâches suivantes :

- 1- Amener le bordereau de l'utilisation au service trésorerie pour pricing (cotation) ;
- 2- faire le paiement dans le menu réservé à cet effet ;
- 3- extourne les écritures hors bilan dans l'application réservé à cet effet

Extourne hors bilan

Débit : compte contre partie ouverture crédit documentaire

Crédit : compte ouverture crédit documentaire

Commission d'utilisation

Débit : compte du client

Crédit : commissions d'utilisation

Crédit : commissions Swift

Crédit : taxe de transfert hors UEMOA

Crédit : taxe sur les opérations bancaires

- 4- envoyer un MT 756 pour autoriser le débit de notre compte chez la banque confirmante ou couvrir en envoyant un MT 202 et aviser par MT 756 ;

Ensuite le chef de service, chef de division ou directeur des opérations :

- 5- refait la négociation ;
- 6- vérifie les écritures et procède à la validation ;
- 7- vérifie le Swift préparé et procède à la validation ;

Enfin l'agent TRADE remet les documents au client après la validation des écritures et l'endos des documents de transport.

○ **Le paiement contre acceptation**

Lorsque le mode de règlement choisi est le paiement contre acceptation, l'agent TRADE procède comme suit :

- 1- Prépare une traite tirée sur le donneur d'ordre ;
- 2- envoie un courrier d'avis plus la traite au client pour acceptation ;
- 3- dès que la traite revient, il effectue une copie de cette dernière qu'il transmet au CAD.
- 4- passe les écritures d'acceptation de traite :

Ecriture Hors bilan

Débit : compte ouverture crédit documentaire

Crédit : compte contre partie ouverture crédit documentaire

Ecriture commission d'acceptation

Débit : compte du client

Crédit : commissions d'acceptation

Crédit : taxe sur les opérations bancaires

- 5- Prépare l'envoi d'un MT 752

Ensuite le chef de service, chef de division ou le directeur des opérations

- 6- Refait la négociation
- 7- Vérifie, la traite, les écritures puis procède à la validation
- 8- Vérifie le Swift préparé et validé.

A l'échéance de la traite, le traitement est le suivant :

- 1- L'agent TRADE, amène le bordereau de l'utilisation à la trésorerie pour pricing (cotation) ;
- 2- Il procède au paiement dans le menu réservé à cet effet ;
- 3- Il extourne les écritures hors bilan dans le menu réservé à cet effet ;
- 4- Prépare l'envoi du MT 756 ou couvrir en faisant un MT 202 et aviser par MT 756 à la banque présentatrice des documents.

Ensuite le chef de service TRADE refait la négociation, vérifie les écritures et le Swift préparé et enfin valide.

- 5- L'agent TRADE remet les documents au client après les vérifications d'usage
- 6- L'agent TRADE réclame au client l'attestation visée par la douane lorsque le montant de la transaction est supérieure à 10 000 000 et que la marchandise est d'origine autre pays de l'UEMOA et la France ;

7- Et pour finir il ferme et classe le dossier.

En cas de modification, c'est ECOBANK SENEGAL qui prévient la banque correspondante des éventuelles modifications à apporter. Ces modifications peuvent être sur :

- les dates ;
- les incoterms ou les termes du contrat ;
- le montant de la lettre de crédit.

Dès que le client prévient la banque par le biais de son gestionnaire d'un changement à apporter, le service TRADE se charge de la procédure.

L'agent TRADE, informe par Swift la banque correspondante des modifications à apporter,

- effectuer les changements dans le logiciel prévu à cet effet,
- prélève les frais de modifications sur le compte du client.
- lorsque les modifications impact le montant de la lettre de crédit et la date d'expiration, le gestionnaire de compte prépare un mémo interne sur lequel il indique clairement à l'agent TRADE ce qu'il doit faire.

5.4 Les différents types d'opérations internationales effectuées par Ecobank Sénégal

En dehors du crédit documentaire, Ecobank Sénégal effectue des opérations suivantes à l'international :

5.4.1 La remise documentaire

Encore appelé encaissement documentaire, la remise documentaire est un moyen de paiement sécurisé par lequel le vendeur fait établir les documents de transport à l'ordre de ECOBANK SENEGAL, après accord préalable de ECOBANK. Le vendeur envoie les documents de transport en même temps que la facture, la liste de colisage et tout autre document avec instructions irrévocables à ECOBANK de ne pas remettre l'ensemble des documents à l'acheteur que contre paiement ou acceptation de traite.

5.4.2 Les transferts reçus et émis

Cette opération consiste pour ECOBANK à recevoir ou envoyer de l'argent à des clients à l'étranger.

5.4.3 Opération sur les chèques ou effets

Cette opération consiste pour ECOBANK à encaisser des chèques ou endosser des effets à l'ordre d'un client à l'étranger.

Conclusion chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons montré comment se déroule le crédit documentaire au sein d'Ecobank Sénégal, ensuite nous avons identifiés les autres opérations à l'international qu'Ecobank Sénégal effectue.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE

Introduction

Dans ce chapitre, nous évaluerons les risques. L'évaluation consistera à identifier les risques à l'aide du tableau d'identification des risques, à évaluer leur probabilité, leur gravité, et les hiérarchiser. Elle consistera également à évaluer le dispositif de contrôle interne, la criticité et construire la matrice de criticité ; et faire des recommandations et proposer des plans d'action.

6.1 Identification des risques opérationnels liés au crédit documentaire

L'identification des risques est le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. L'identification des risques a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation pourraient ne pas être atteints. Une fois les risques identifiés, il convient que l'organisation identifie tous les contrôles existants tels que les fonctions, les personnes, les processus et les systèmes. Le processus d'identification des risques comprend l'identification des causes et de l'origine des risques (risque dans le contexte d'une blessure), des événements, des situations ou des circonstances susceptibles d'avoir un impact matériel sur les objectifs et la nature de cet impact. (ISO 31010 ; 2009 :102)

Les risques sont identifiés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : les risques liés à l'étape d'ouverture d'une ligne de crédit documentaire

Tâches	Objectif du contrôle interne	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
1. Remise au gestionnaire de compte la demande d'ouverture d'une ligne de crédoc	- s'assurer de la bonne identification du client ;	- mauvaise identification du client ;	- perte de temps de travail ;	- inscrire toutes les informations relatives au compte sur la demande ; - visa sur la demande ;	Oui
	- s'assurer de la recevabilité de la demande ;	-absence d'études sur la recevabilité,	- détérioration de l'image de la banque ;	- établir un formulaire de demande standard ;	Oui
2. entretien avec le client	- s'assurer que la demande est bien rédigée	- demande mal rédigée	- contestations	- observation physique de l'activité du client par le gestionnaire ;	Oui
	- s'assurer de l'obtention d'informations pertinentes sur le client ; - s'assurer de l'appréciation des garanties proposées par le client	-mauvaise information sur l'activité du client ; - mauvaise appréciation des garanties	- manque à gagner ; - pertes de ressources	-appréciation des garanties par la direction du risque	Oui

(suite du tableau 4)

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
3. Passer en revue les mouvements du compte	-s'assurer de la solvabilité du client ; -s'assurer de la détermination de la capacité financière du client	-absence d'études sur la solvabilité du client ; -mauvaise détermination de la capacité financière du client	-pertes de ressources -manque à gagner	-inscrire dans le dossier les éléments de l'étude de la solvabilité -seconde détermination de la capacité financière du client	Oui oui
4. Constitution du dossier	-s'assurer que l'analyse financière traduit réellement l'activité du client	-mauvais diagnostic de l'activité du client	-manque à gagner	-analyse effectuée à plusieurs reprises	Oui
5. Transmission du dossier au comité de crédit	- s'assurer de l'accord des membres du comité	-dossier non transmis au comité de crédit	- non respect de la procédure	- visa du comité sur la demande	oui
6. Transmission du dossier au CAD	- s'assurer que le risque rattaché au client a été analysé	- mauvaise analyse du risque	- perte de ressources	- entretien avec le gestionnaire de compte	oui

(suite et fin du tableau 4)

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Conséquences du Risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
7. Transmission du dossier à la direction générale	- s'assurer de l'approbation de la direction générale	Remise de dossier incomplet	Retard dans la mise en place	Identifier les documents devant constituer le dossier de crédoc	oui
8. Mise en place du crédoc	- s'assurer du respect de l'établissement du crédoc	- débordement dans l'établissement du crédoc	- manque à gagner	Comptabiliser l'engagement hors bilan	oui

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 :239)

Tableau 5 : les risques liés à l'étape de l'étude du dossier

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
1. Remise du dossier d'ouverture du crédoc au gestionnaire	-s'assurer du traitement de la demande	- perte de la demande	- litige avec le client	- enregistrement de la demande	oui
2. Remplir la fiche de garantie	- s'assurer de l'engagement du client dans les livres de la banque	- erreur sur l'engagement du client	-manque à gagner	- procéder à une autre vérification	oui
3. Etude du dossier par le gestionnaire de compte	- sur la base des engagements du client, s'assurer de la	-absence d'étude	- perte de ressources	- ajouter au dossier les mouvements du compte	Oui

	recevabilité de la demande				
4. Validation de la demande par le gestionnaire de compte	- s'assurer de l'accord de l'ouverture du crédoc par le gestionnaire	- avis non favorable	-ouverture d'un crédoc non autorisé	-confirmation de l'avis avant ouverture du crédoc	oui
5. Transmission du dossier aux opérations	- s'assurer de la conformité des documents	-documents non conforme	- non respect de la réglementation de cange	-visa après vérification des documents	oui

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 :239)

Tableau 6 : les risques liés à l'ouverture du crédit documentaire

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence
1. Remise du dossier au service Trade	-s'assurer que le client possède la bonne information concernant l'ouverture du crédoc	-informations incomplètes	-contestations du service Trade	-notification au client de l'ouverture du crédoc	oui
2. Vérification de la conformité du dossier	-s'assurer de l'autorisation de l'ouverture du crédoc par l'agent Trade	-signature non conforme - signature falsifiée	- litige avec le client -litige avec le client	-mise à la disposition du service Trade la liste des clients utilisant le crédoc	oui
	-s'assurer que la signature du donneur			-vérification de l'authenticité	oui

	d'ordre à été authentifiée			des signatures des clients	
3. Saisie de l'ouverture	-s'assurer que l'ouverture du crédoc a été pris en compte	Erreur sur le montant du crédoc	Litige avec le client	-vérification par un supérieur hiérarchique	oui

(Suite et fin du tableau 6)

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence
4. Validation de la saisie	-s'assurer que l'ouverture a été faite conformément aux instructions du donneur d'ordre	-validation sans vérification	- perte de ressources	- vérification de la saisie par une autre personne	oui
5. Notification de l'ouverture du crédoc au donneur d'ordre	-s'assurer que le donneur d'ordre est informé de l'ouverture du crédoc	- adresse inexacte du donneur d'ordre	- litige avec le client	- mise à jour régulière de l'adresse du client dans la base de données.	Non

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 :239)

Tableau 7 : les risques liés à l'étape de réalisation et de paiement du crédoc

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
1. Remise des documents au service Trade	-s'assurer de l'exhaustivité des documents reçus	- perte des documents	Litige avec le client	Enregistrement des documents dès leur réception	oui
2. vérification de la conformité des documents	-s'assurer que les documents reçus lors de cette étape sont conformes à ceux reçus lors de l'ouverture du crédoc	-prise en compte de documents non conformes à ceux reçus lors de l'ouverture du crédoc	Perte de ressources	Contrôle approfondi des documents	oui
3. information au client de la réception des documents	-s'assurer que le client est informé de la réception des documents	-non réception par le client de la lettre lui notifiant l'arrivée des documents	-litige avec le client	-exigence d'envoi de la lettre de notification	oui
4. Etablissement de la traite	- s'assurer que la traite ne comporte pas d'erreur	Erreur sur le montant de la traite	Litige avec le client	Contrôle des informations sur la traite	oui
5. Remise des documents au client	-s'assurer de la remise de l'ensemble des documents au client	Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	Litige avec le client	Enumération des documents reçus par le client	oui

(Suite du tableau 7)

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
6. saisie de la réalisation	S'assurer de l'exactitude des documents saisie	Erreurs dans la saisie	Contestations	Vérification de la saisie par une tierce personne	oui
7. validation de la saisie	S'assurer que la réalisation à été faite conformément aux termes d'ouverture du crédoc	Validation sans vérification au préalable	Manque à gagner	Seconde validation	oui
8. validation du swift de règlement	-s'assurer que la banque correspondante a reçu l'autorisation de payer le bénéficiaire	-validation du swift par une personne non habilité	Perte de ressources	Restreindre l'accès au système swift	Oui
9. annulation des swifts	-s'assurer du non envoi des swifts	Envoi des swifts non annulés	Détérioration de l'image de la banque	Restreindre l'autorisation de l'envoi des swifts aux personnes	oui
10. classement du dossier en fonction de l'échéance	-s'assurer que le dossier est classé en fonction de son échéance	Mauvais classement des échéances	Compte du client débité tardivement	Mettre en pratique les compétences dans le classement des dossiers	Non
11. débiter le compte du donneur d'ordre si paiement à vue	S'assurer que le compte du client a été débité	Erreur sur le compte du client	Litige avec le client	Paramétrer le débit du compte à la réalisation	Oui
12. Rangement du dossier	S'assurer que les dossiers sont bien conservés	Pertes d'informations	Pertes de dossier	Sécuriser le lieu de conservation	oui

Source : nous mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 :239)

6.2 Evaluation de la probabilité d'occurrence, du dispositif de contrôle interne et de la gravité des risques opérationnels

Notre appréciation de la probabilité d'occurrence du dispositif de contrôle et de la gravité est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Echelle de cotation du dispositif de contrôle interne

Cote	Qualificatifs	Critères
5	Très bonne maîtrise	Pilotage institutionnel performante, procédures rédigées, diffusées, appliquées et mise à jour régulièrement.
4	Maîtrise correcte	Pilotage existant mais perfectible, procédures existantes mais perfectibles, compétences dans le domaine.
3	Maîtrise partielle	Pilotage empirique, esquisse de formalisation de procédures, compétences partielles.
2	Maîtrise insuffisante	Le dispositif est appliqué avec beaucoup de lacunes
1	Non maîtrisé	Absence de pilotage de l'organisation et de formalisation des procédures, compétences insuffisantes.

Source : COSO framework et gouvernance d'entreprise (2011)

Tableau 9 : Echelle de gravité

Gravité moyenne des conséquences		
Cote	Niveau d'impact	Critères
5	Crise majeure	Impact très fort entraînant une détérioration de l'image de l'entreprise
4	Extrêmement grave	Impact sur la sécurité des marchandises, la réalisation et la fiabilité de l'opération
3	Grave	Impact sur la réalisation des opérations
2	Peu grave	Impact faible sur la réalisation et la qualité des informations
1	Inoffensif	Impact très négligeable sur l'organisation et la fiabilité des opérations

Source : COSO framework et gouvernance d'entreprise (2011)

Tableau 10 : Echelle de probabilité

Probabilité d'occurrence moyenne		
Cote	Niveau	Critères
1	Quasiment impossible	Il est presque impossible que le risque se produise
2	Peu probable	Il y a peu de chance que le risque se produise
3	Probable	Il est possible que le risque se produise
4	Extrêmement probable	Il y a de forte chance que le risque se produise
5	Quasiment certain/avéré	Il est presque certain que le risque se produise

Source : COSO framework et gouvernance d'entreprise(2011)

Tableau 11 : Evaluation probabilité, dispositif de contrôle interne, gravité

Risques	Probabilité d'occurrence		Dispositif de contrôle interne		Gravité	
	Niveau	Cote	Qualificatif	Cote	Niveau	Cote
R1.Mauvaise étude préalable du client.	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Grave	3
R2.Demande mal rédigée.	Extrêmement probable	4	Maîtrise correcte	4	Peu grave	2
R3.Mauvaise information sur l'activité du client	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Grave	3
R4.Mauvaise appréciation des garanties proposées par le client	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Extrêmement grave	4
R5.Absence d'études sur la solvabilité du client	Peu probable	2	Très bonne maîtrise	5	Crise majeure	5

(Suite du tableau 11)

Risques	Probabilité d'occurrence		Dispositif de contrôle interne		Gravité	
	Niveau	Cote	Qualificatif	Cote	Niveau	Cote
R6.Mauvaise détermination de la capacité financière du client	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Extrêmement grave	4
R7.Mauvais diagnostic de l'activité du client	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Extrêmement grave	4
R8.Non transmission du dossier aux opérations	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Peu grave	2
R9.Mauvaise analyse du risque	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Crise majeure	5
R10.Remise du dossier incomplet à la directe générale	Probable	3	Maîtrise insuffisante	2	Grave	3
R11.Débordement dans l'établissement de la ligne de crédoc	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Grave	3
R12.Perte de la demande d'ouverture du crédoc	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Grave	3
R13.Erreur sur l'engagement du client	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Extrêmement grave	4

(Suite du tableau 11)

Risques	Probabilité		Dispositif de contrôle interne		Gravité	
	Niveau	Cote	Qualificatif	Cote	Niveau	Cote
R14.Absence de dossier de	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Extrêmement grave	4
R15.Avis non favorable	Extrêmement probable	4	Maîtrise partielle	3	Peu grave	2
R16.Mauvaise domiciliation de l'opération	Probable	3	Maîtrise insuffisante	2	Crise majeure	5
R17.Informations incomplètes	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Grave	3
R18.Signature non conforme	Extrêmement probable	4	Maîtrise insuffisante	2	Grave	3
R19.Signature falsifiée	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Grave	3
R20.Erreur sur le montant du crédoc	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Crise majeure	5
R21.Validation sans vérification	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Extrêmement grave	4
R22.Adresse inexacte du donneur d'ordre	Quasiment certain	5	Non maîtrisé	1	Peu grave	2
R23.Perte de documents	Quasiment certain	5	Non maîtrisé	1	Grave	3
R24.Prise en compte de documents non conformes	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Extrêmement grave	4
R25.Non réception par le client de la lettre	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Peu grave	2

notifiant la réception des documents						
R26.Erreur sur le montant de la traite	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Crise majeure	5
R27.Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Inoffensif	1
R28Erreur dans la saisie	Extrêmement probable	4	Maîtrise correcte	4	Extrêmement grave	4
R29.Validation sans vérification préalable	Quasiment certain	5	Non maîtrisé	1	Extrêmement grave	4
R30.Validation du swift par une personne non habilitée	Peu probable	2	Maîtrise correcte	4	Extrêmement grave	4
R31.Envoi des swifts non annulés	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Grave	3
R32.Mauvais classement du dossier en fonction des échéances	Quasiment certain	5	Maîtrise insuffisante	2	Grave	3
R33Erreur sur le compte du client	Probable	3	Maîtrise correcte	4	Extrêmement grave	4
R34.Pertes d'informations	Probable	3	Maîtrise partielle	3	Grave	3

Source : nous-mêmes à partir de COSO framework et gouvernance d'entreprise (2011)

6.3 Hiérarchisation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels

La probabilité d'occurrence précédemment évalué est hiérarchisée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : hiérarchisation de la probabilité d'occurrence

Risques	Niveau	Cote
R22.Adresse inexacte du donneur d'ordre	Quasiment certain	5
R23.Perte de documents	Quasiment certain	5
R29.Validation sans vérification préalable	Quasiment certain	5
R32.Mauvais classement du dossier en fonction des échéances	Quasiment certain	5
R2.Demande mal rédigée	Extrêmement probable	4
R15.Avis non favorable	Extrêmement probable	4
R18.Signature non conforme	Extrêmement probable	4
R28.Erreur dans la saisie	Extrêmement probable	4
R1.Mauvaise étude préalable du client	Probable	3
R4.Mauvaise appréciation des garanties proposées par le client	Probable	3
R6.Mauvaise détermination de la capacité financière du client	Probable	3
R7.Mauvais diagnostic de l'activité du client	Probable	3
R9.Mauvaise analyse du risque	Probable	3
R10.Remise du dossier incomplet à la direction générale	Probable	3
R11.Débordement dans l'établissement de la ligne de crédoc	Probable	3
R13.Erreur sur l'engagement du client	Probable	3
R16.Mauvaise domiciliation de l'opération	Probable	3
R17.Information incomplètes	Probable	3

(Suite et fin tableau 12)

R19.Signature falsifiée	Probable	3
R27.Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	Probable	3
R31.Envoi des swifts non annulés	Probable	3
R33.Erreur sur le compte du client	Probable	3
R34.Pertes d'informations	Probable	3
R3.Mauvaise information sur l'activité du client	Peu probable	2
R5.Absence d'études sur la solvabilité du client	Peu probable	2
R8.Non transmission du dossier aux opérations	Peu probable	2
R12.Perte de la demande d'ouverture du crédoc	Peu probable	2
R14.Absence d'études de dossier	Peu probable	2
R20.Erreur sur le montant du crédoc	Peu probable	2
R21.Validation sans vérification	Peu probable	2
R24.Prise en compte des documents non conformes	Peu probable	2
R25.Non réception par le client de la lettre notifiant la réception des documents	Peu probable	2
R26.Erreur sur le montant de la traite	Peu probable	2
R30.Validation du swift par une personne non habilité	Peu probable	2

Source : nous-mêmes à partir de COSO framework et gouvernance d'entreprise (2011)

6.4 Hiérarchisation de la gravité des risques opérationnels

La gravité également évalué précédemment est hiérarchisée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : hiérarchisation de la gravité

Risques	Niveau	Cote
R5.Absence d'études sur la solvabilité du client	Crise majeure	5
R9.Mauvaise analyse du risque	Crise majeure	5
R16.Mauvaise domiciliation de l'opération	Crise majeure	5
R20.Erreur sur le montant du crédoc	Crise majeure	5
R26.Erreur sur le montant de la traite	Crise majeure	5
R4.Mauvaise appréciation des garanties proposées par le client	Extrêmement grave	4
R6.Mauvaise détermination de la capacité financière du client	Extrêmement grave	4
R7.Mauvais diagnostic de l'activité du client	Extrêmement grave	4
R13.Erreur sur l'engagement du client	Extrêmement grave	4
R14.Absence d'étude de dossier	Extrêmement grave	4
R21.Validation sans vérification	Extrêmement grave	4
R24.Prise en compte de documents non conforme	Extrêmement grave	4
R28.Erreur dans la saisie	Extrêmement grave	4
R29.Validation sans vérification préalable	Extrêmement grave	4
R30.Validation du swift par une personne non habilité	Extrêmement grave	4
R33.Erreur sur le compte du client	Extrêmement grave	4
R1.Mauvaise étude préalable du client	Grave	3
R3.Mauvaise information sur l'activité du client	Grave	3
R10.Remise de dossier incomplet à la direction générale	Grave	3
R11.Débordement dans l'établissement de la ligne de crédoc	Grave	3

(Suite et fin du tableau 13)

R12.Perte de la demande d'ouverture du crédoc	Grave	3
R17.Informations incomplètes	Grave	3
R18.Signature non conforme	Grave	3
R23.Perte de documents	Grave	3
R31.Envoi des swifts non annulés	Grave	3
R32.Mauvais classement du dossier en fonction des échéances	Grave	3
R34.Pertes d'informations	Grave	3
R2.Demande mal rédigée	Peu grave	2
R8.Non transmission du dossier au directeur général	Peu grave	2
R15.Avis non favorable	Peu grave	2
R22.Adresse inexacte du donneur d'ordre	Peu grave	2
R25.Non réception par le client de la lettre notifiant la réception des documents	Peu grave	2
R27.Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	Inoffensif	1

Source : nous-mêmes à partir de COSO framework et gouvernance d'entreprise(2011)

6.5 Hiérarchisation de la criticité des risques opérationnels

La criticité est le produit de la probabilité d'apparition (ou occurrence) du risque et de la gravité des conséquences du même risque (ou impact). (COSO FRAMEWORK ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : 2004) la criticité est hiérarchisée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14 : hiérarchisation de la criticité

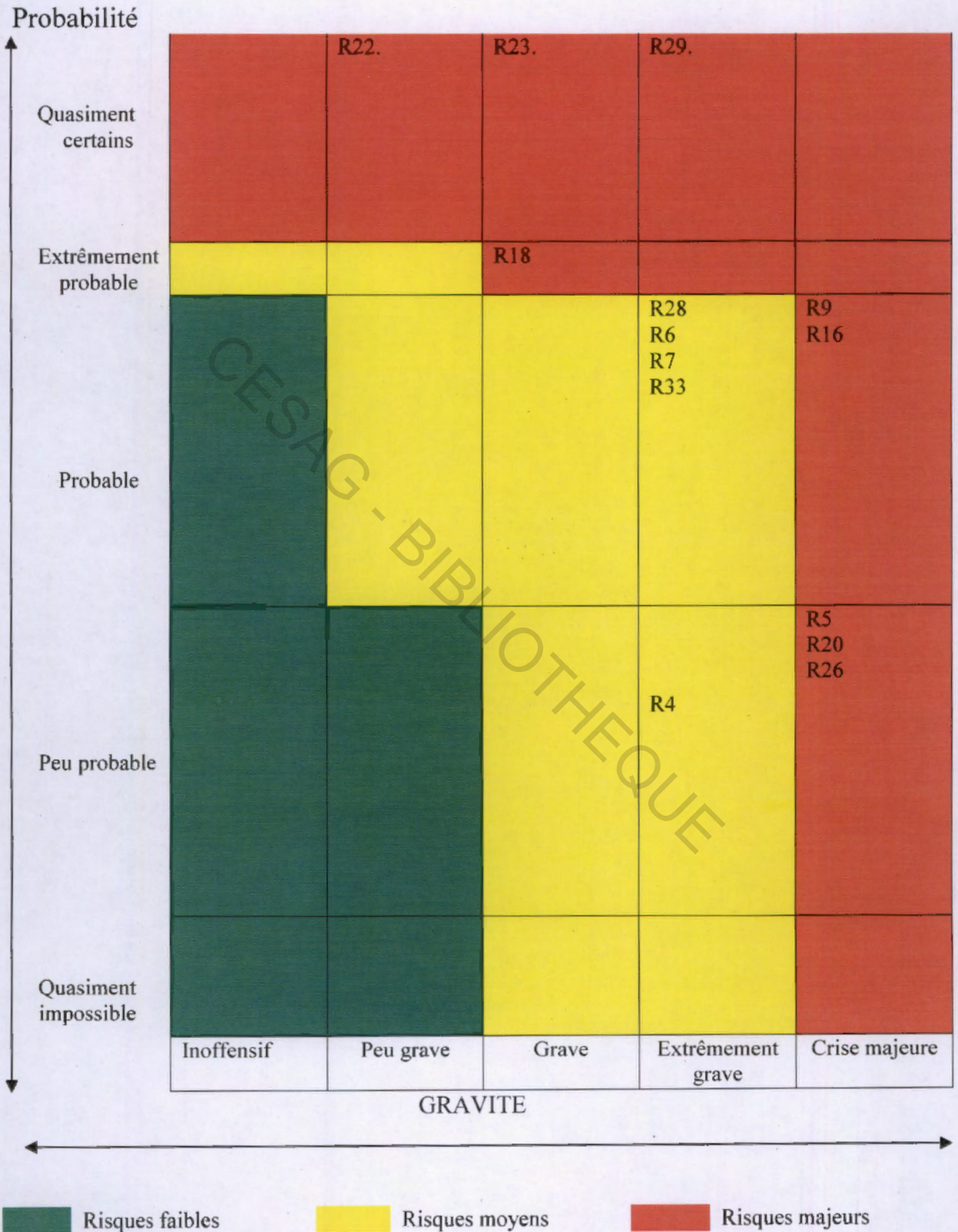
Risques	Probabilité (P)	Gravité (G)	Criticité (C) C = P x G
R29.Validation sans vérification préalable	5	4	20
R28.Erreur dans la saisie	4	4	16
R23.Perte de documents	5	3	15
R32.Mauvais classement du dossier en fonction des échéances	5	3	15
R9.Mauvaise analyse du risque	3	5	15
R16.Mauvaise domiciliation de l'opération	3	5	15
R19.Signature falsifiée	3	5	15
R18.Signature non conforme	4	3	12
R4.Mauvaise appréciation des garanties proposées par le client	3	4	12
R6.Mauvaise détermination de la capacité financière du client	3	4	12
R7.Mauvais diagnostic de l'activité du client	3	4	12
R13.Erreur sur l'engagement du client	3	4	12
R33.Erreur sur le compte du client	3	4	12
R22.Adresse inexacte du donneur d'ordre	5	2	10
R5.Absence d'études sur la solvabilité du client	2	5	10
R20.Erreur sur le montant du crédoc	2	5	10
R26.Erreur sur le montant de la traite	2	5	10
R1.Mauvaise étude préalable du client	3	3	9
R10.Remise du dossier incomplet à la direction générale	3	3	9
R11.Débordement dans l'établissement de la ligne crédoc	3	3	9
R17.Informations incomplètes	3	3	9
R31.Envoi des swifts non annulés	3	3	9
R34.Pertes d'informations	3	3	9
R2.Demande mal rédigée	4	2	8
R15.Avis non favorable	4	2	8

R14.Absence d'études de dossier	2	4	8
R21.Validation sans vérification	2	4	8
R24.Prise en compte de documents non conformes	2	4	8
R30.Validation du swift par une personne non habilitée	2	4	8
R3.Mauvaise information sur l'activité du client	2	3	6
R12.Perte de la demande d'ouverture du crédoc	2	3	6
R8.Non transmission du dossier aux opérations	2	2	4
R25.Non réception par le client de la lettre notifiant la réception des documents	2	2	4
R27.Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	3	1	3

Source : nous-mêmes à partir de COSO framework et gouvernance d'entreprise(2011)

6.6 La matrice de criticité

Figure 5 : la matrice de criticité



6.7 Plan d'actions et recommandations

Après avoir identifié, évalué et hiérarchisé les risques opérationnels liés au crédit documentaire, l'auditeur interne ne saurait conclure ses travaux sans mettre en place un plan d'actions et des recommandations. Ainsi, le plan d'actions met l'accent sur les objectifs, les actions à mener pour l'atteinte des objectifs de même que les acteurs concernés. Les recommandations à l'encontre des différents acteurs seront également formulées sur la base des travaux précédemment effectués.

6.7.1 Plan d'actions

Le plan d'action que nous proposons comporte cinq (05) colonnes portant sur les risques à maîtriser, les actions à mener, les moyens à utiliser, les délais et les responsables concernés. Il prend en compte les risques ayant une probabilité d'occurrence élevé et un impact élevé ; et les risques qui bien qu'ayant un impact faible ont une probabilité d'occurrence élevé.

Tableau 15 : proposition de plan d'action

Risques	Actions	Moyens à utiliser	Délais	Responsables
R23.Perte de documents	Enregistrement des documents dès leur réception	Exiger un enregistrement immédiat des documents à l'agent Trade	Immédiat	Chef de service Trade
R32.Mauvais classement du dossier en fonction des échéances	Mettre en pratique les compétences dans le classement des dossiers	Former l'agent Trade	01 mois	Chef de service Trade
R29.Validation sans vérification préalable	Procéder à une seconde vérification	Vérifier l'exhaustivité des documents une seconde fois	Immédiat	Auditeur interne
R28Erreur dans la saisie	Vérification de la saisie par une tierce personne	Faire vérifier la saisie par une personne hors du service	Immédiat	Directeur des opérations
R9.Mauvaise analyse du risque	Entretien avec le gestionnaire de compte	Les techniques d'évaluation des risques	01 mois	Directeur du risque

(Suite du tableau 15)

R16.Mauvaise domiciliation de l'opération	Visa après vérification des documents	Faire viser par le supérieur hiérarchique	Immédiat	Chef de division des opérations
R19.Signature falsifiée	Vérification de l'authenticité des signatures des clients	Accéder au spécimen de signatures des clients	Immédiat	Chef de division des opérations
R4.Mauvaise appréciation des garanties proposées par le client	Appréciation des garanties par le service juridique	Observation à l'œil nu des garanties proposées par le client	01 mois	Chef de division des opérations et le directeur juridique
R6.Mauvaise détermination de la capacité financière du client	Seconde détermination de la capacité financière du client	Piste d'audit	01 mois	Auditeur interne
R7.Mauvais diagnostic de l'activité du client	Effectuer l'analyse à plusieurs reprises	Observation à plusieurs reprises à l'œil nu de l'activité du client	02 semaines	Chef de division des opérations
R5.Absence d'études sur la solvabilité du client	Inscrire dans le dossier les éléments de l'étude de la solvabilité	Analyse financière de la solvabilité du client	02 semaines	Directeur comptable et financier
R20.Erreur sur le montant du crédoc	Vérification du montant par le supérieur hiérarchique	Visa du supérieur hiérarchique	Immédiat	Chef de service Trade
R26.Erreur sur le montant de la traite	Contrôle des informations concernant la traite	Visa du supérieur hiérarchique	Immédiat	Chef de service Trade
R33.Erreur sur le compte du client	Remplacer le débit du compte par des paramétrages	Comptabiliser le débit du compte du client	Immédiat	Chef de service Trade

Source : nous- mêmes à partir de JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick (2008 :12)

6.7.2 Recommandations

Les risques opérationnels liés au crédit documentaire étant identifiés, évalués et hiérarchisés, il nous incombe de proposer des recommandations adéquates à l'endroit des différents acteurs. Ainsi, nous recommandons de :

Au chef de service TRADE

- contrôler l'effectivité du prélèvement des commissions et frais bancaires pour toute opération de crédit documentaire ;
- mettre en place un dépôt pour couvrir l'utilisation de la LC afin d'éviter que le compte du client n'ait assez de provisions pour y faire face ;
- vérifier que la demande d'ouverture de LC est bien renseignée et signée par le client de même que sa conformité avec le Swift adressé au correspondant ;
- vérifier que les montants des crédits documentaires sont spécifiques, clairement indiqués dans l'accréditif et que les instructions données par le client ont été transmises au correspondant.

A l'agent TRADE de :

- s'assurer que le client ont bien précisé dans leurs demandes les termes et conditions de crédit ;
- conserver les demandes de LC, documents reçus, remplis et signés avant la descente dans l'armoire ignifuge ou coffre- fort ;
- s'assurer que chaque dossier de LC contient un numéro d'identification unique et d'ordre chronologique, et de l'exhaustivité des documents devant être classés dans les dossiers d'ouverture de crédit documentaire ;
- s'assurer que les dossiers de LC contiennent toujours le connaissance établi à l'ordre de la banque, une police d'assurance émis dans la devise du crédit et la facture commerciale décrivant les marchandises ;
- vérifier le renseignement du logiciel avant validation et la bonne comptabilisation des commissions, autres frais bancaires relatif au crédit documentaire.

A la direction des opérations de :

- s'assurer que la LC a été soumise à l'approbation des membres du comité de crédit ;
- faire la validation du dossier contenant le draft du Swift saisi ;
- consacrer une attention particulière aux risques ayant des cotes plus élevées.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette partie a été pour nous l'occasion de présenter ECOBANK SENEGAL et de prendre connaissance du déroulement du crédit documentaire décrit dans le manuel de procédure. la description des différents étapes du crédit documentaire et leur analyse nous ont permis d'aboutir à des résultats qui reflètent le niveau des risques liés au crédit documentaire à Ecobank Sénégal au regard des dispositifs de contrôle interne existants.

Le plan d'actions conçu et les recommandations formulées pourraient contribuer à l'amélioration des mesures de contrôles mise en place au niveau du service TRADE.

CONCLUSION GENERALE

Le secteur bancaire se trouve actuellement en plein essor et confronter à une multiplicité de risques. Les établissements de crédits, pour poursuivre leur développement et maintenir leur pérennité, ont mis en leur sein un ensemble de moyens et dispositifs en vue de faire face aux différents risques qui jalonnent le secteur.

Ecobank Sénégal, dans le cadre de ces opérations à l'international en particulier le crédit documentaire est à l'instar des autres banques, confrontée à la diversité de risques parmi lesquels figurent les risques opérationnels devenus une préoccupation majeure pour les dirigeants et les différents acteurs intervenants dans le traitement de ce moyen de paiement.

En effet, soumis aux règles et usances uniformes de la CCI, le traitement du crédit documentaire ne se soustrait pas des anomalies ou des risques qui découlent de son utilisation. A cet égard, avoir un dispositif de maîtrise des risques opérationnels permettant d'acquiescer une sécurité raisonnable, quant à l'atteinte des objectifs liés à ce moyen de paiement international est indispensable pour la banque.

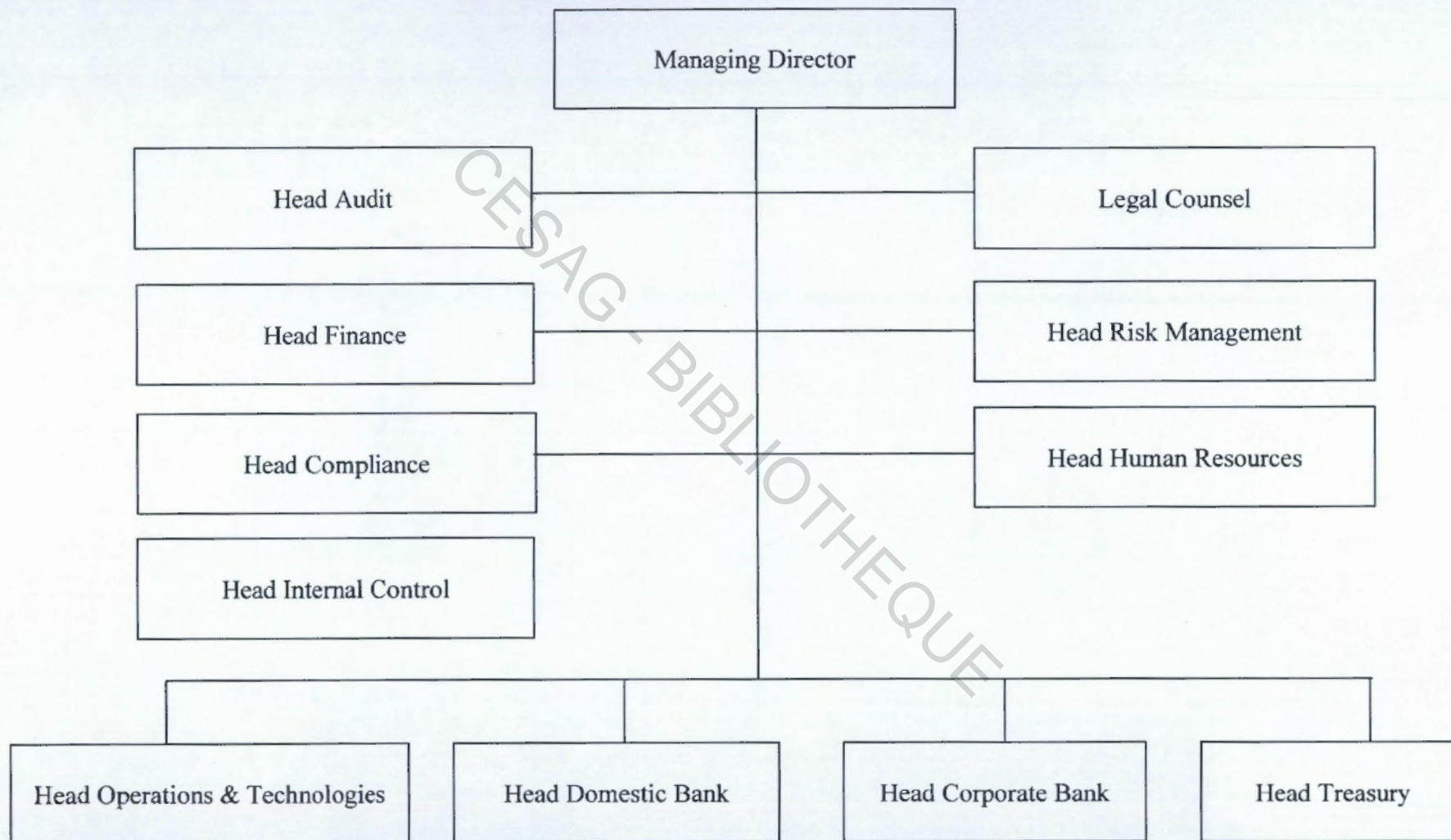
Notre stage au département des opérations, plus précisément au service TRADE, nous a permis de cerner le fonctionnement du crédit documentaire. En effet, en nous appuyant sur les différents outils et tests d'audit, nous avons pu apprécier le contrôle interne existant, identifier les risques opérationnels y afférents, évaluer et hiérarchiser ces risques. Nous avons également pu construire la matrice de criticité des risques opérationnels liés au crédit documentaire. Par la suite, sur la base de l'analyse de nos travaux, nous avons proposé un plan d'actions et formuler des recommandations.

Au terme de cette étude, nous estimons avoir atteint nos objectifs préalablement définis à savoir l'évaluation des dispositifs existants, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire.

Nous espérons que les dirigeants d'Ecobank Sénégal s'approprient cette étude pour la traduire en action concrète pour leur protection contre les risques ainsi que celle des clients.

ANNEXES

Annexe 1: organigramme de ECOBANK SENEGAL



Annexe 2 : Guide d'entretien

<i>Question principale</i>	<i>Questions auxiliaires</i>
Comment se déroule le crédit documentaire à ECOBANK SENEGAL	Quelles sont les différentes étapes du crédit documentaire ?
	Comment se fait l'introduction d'une demande d'ouverture de crédit documentaire ?
	Quelle est la procédure utilisée pour le bon déroulement de l'opération ?
	Le crédit documentaire est-il soumis à une réglementation particulière ?
	Quels sont les documents exigés pour l'ouverture d'un crédit documentaire ?
	Existe-t-il une date de validité pour le crédit documentaire ?
	Quelles sont les personnes qui interviennent dans l'opération ?
	Existe-t-il un moyen fiable de communication entre la banque émettrice et la banque correspondante ?
	Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés ?
	Existe-t-il des risques que vous aviez déjà identifiés ? si oui comment les traitez-vous ?
	Quels types de risques rencontrez-vous lors de l'étude des risques sur le crédit documentaires ?
	Comment se fait le prélèvement des frais bancaires ?
	Comment se fait la vérification des informations reçues du client ?
	Selon quel référentiel évaluez-vous les risques ?
	Quel contrôle est mis en place pour prévenir les risques ?

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 : 335)

Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Processus : crédit documentaire	FOLIO :	
Objectif du contrôle interne : s'assurer de l'existence des documents exigés dans le dossier			
Questions	réponse		Commentaire
	Oui	Non	
Les dossiers des clients contiennent-ils toujours les documents nécessaires au crédit documentaire ? Connaissance maritime ou lettre de voiture ou lettre de transport aérien Facture commerciale Les pièces certifiant l'origine du client Certificat phytosanitaire Police d'assurance Liste de colisage		X	C'est suivant le cas ou la nature de la marchandise
Vérifiez-vous ces éléments à la réception de chaque dossier ?	X		
Les dossiers incomplets peuvent-ils être reçus ?	X		De façon exceptionnelle
Existe-t-il un registre de transmission ?	X		
Les dossiers reçus font-ils l'objet d'une décharge de la part du client ?	X		
Existe-t-il un Swift d'accusé de réception pour les documents reçus ?	X		

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 : 335)

Questionnaire de contrôle interne	Processus : crédit documentaire	FOLIO :	
Objectif du contrôle interne : s'assurer du bon renseignement du formulaire d'ouverture			
Questions	réponse		Commentaire
	Oui	Non	
Le formulaire est-il renseigné à partir de la facture pro forma ?	X		C'est le point de départ des opérations
Est-il renseigné sur la base des instructions du client ?	X		
Mentionne t-il la nature du crédit documentaire ?	X		Il est exigé pendant l'ouverture
Met-il en exergue la forme de paiement du crédit documentaire ?	X		
Fait-il l'objet d'une vérification par un supérieur hiérarchique ?	X		
Le Swift émis est-il renseigné au formulaire ?	X		
Le formulaire d'ouverture contient-il la signature du client et /ou celui d'un supérieur hiérarchique ?	X		seul le client signe
L'agent TRADE assiste t-il le client pour remplir le formulaire ?	X		
Le formulaire est-il souvent mal renseigné par le client ?	X		

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 : 335)

Questionnaire de contrôle interne	Processus : crédit documentaire	FOLIO :	
Objectif du contrôle interne : s'assurer du suivi des documents reçus			
Questions	réponse		Commentaire
	Oui	Non	
Les documents reçus font-ils l'objet d'une vérification par le chef de service TRADE ?	X		
Les documents reçus sont-ils enregistrés dans un registre avec leur ordre chronologique ?	X		Il existe un registre de consignation
Un Swift d'accusé de réception est-il émis juste après la réception des documents ?	X		
Existe-t-il des copies des originaux des documents remis au client ?	X		
Un coffre-fort est-il utilisé pour la conservation des documents ?	X		
Les documents reçus font-ils l'objet d'un suivi de la réception jusqu'à la remise des documents ?	X		
Avant la remise des documents aux clients, un contrôle est effectué pour vérifier qu'ils sont dûment signés et conformes ?	X		C'est la responsabilité du chef de service TRADE
Les documents sont-ils reçus avant la date de validité du crédit documentaire ?	X		Les documents n'ont pas de valeur après la date de validité

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 : 335)

Questionnaire de contrôle interne	Processus : crédit documentaire	FOLIO :	
Objectif du contrôle interne : s'assurer du respect du délai de traitement des dossiers			
Questions	réponse		Commentaire
	Oui	Non	
Existe-t-il un délai de traitement des dossiers ?	X		C'est suivant la date de validité
Les dossiers reçus passent-ils au dateur pour avoir une référence d'ordre chronologique ?	X		
Sont-ils traités systématiquement dès réception ?	X		
Les informations complémentaires sont-elles systématiquement incluses dans les dossiers incomplets ?	X		Elles sont portées à la connaissance du client
Le délai de traitement des dossiers est-il en rapport avec le délai de validité des dossiers	X		

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 : 335)

Questionnaire de contrôle interne	Processus : crédit documentaire	FOLIO :	
Objectif du contrôle interne : s'assurer de la bonne comptabilisation des opérations			
Questions	réponse		Commentaire
	Oui	Non	
Le renseignement des informations recueillies dans le logiciel comportent-elles souvent des erreurs ?		X	
Le prélèvement des commissions et frais bancaires est-il mentionné dans le logiciel ?	X		Se fait de manière automatique
Une vérification de la saisie des informations dans le logiciel est-elle effectuée avant la validation ?	X		
Existe-t-il un document qui traduit la comptabilisation des opérations ?	X		
Le document édité par le logiciel fait-il l'objet de vérification ?	X		

Source : nous-mêmes à partir de RENARD Jacques (2010 : 335)

Annexe 4: exemplaire de SWIFT 700

-----Instance Type and Transmission-----
Notification (transmission of original sent to SWIFT (ACK)

Network Delivery Status : Net work
Priority / Delivery : Normal
Message Input Reference : 2520 120515

-----Message Header-----

Swift Input : FIN 700 Issue of Documentary Credit
Sender:
Receiver:

-----Message text-----

27 : Sequence of total
1/1
40 A : Form of Documentary Credit
IRREVOCABLE
20 : Documentary Credit Number
LC
31C : Date of Issue
120515
40 E: Applicable Rules
UCP LATEST VERSION
31D: Date and Place of Expiry
130617MALTES
50: Applicant
59: Beneficiary- name & Adress
32 B: Currency code Amount
Currency: EUR (EURO)
Amount:
39 B: Maximum Credit Amount
NOT EXCEEDING
41A: Available with.....By.....FI BIC
42C: Drafts at.....
90 jours Date DE B/L
42A : Drawee- FI BIC
FIMBMTM3XXX
FIMBANK PLC
SLIEMA MT
43P: Partial Shipments
INTERDITES
43T: Transhipment
INTERDITES
44E: Port of loading / Airport of dep.
44F: Port of Discharge/ Airport of Dest
44C: Latest Date of Shipment
45A: Description of goods & or Services
46A: Documents Required
47A: Auditional conditions

71B: Charges
49: Confirmation Instructions
Confirm
53A: Reimbursing Bnak-FI BIC
57A: Advice Throught Bank- FI BIC

-----Message Trailer-----

(CHK/ A485085079DE)
PKI Signature: MAC6-Equivalent

-----Interventions-----

category : Network Report
Creation time :
Application : SWIFT Interface
Operator : System

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Formulaire de demande d'ouverture de crédit documentaire

ECOBANK
 B. Avenue Léopold S. SENGHOR
 B.P. 9095 DAKAR (Senegal)
 Téléphone (221) 823 47 00

**DEMANDE D'OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE
 APPLICATION FOR OPENING OF COMMERCIAL LETTER OF CREDIT**

A / To : ECOBANK - SENEGAL Date :

Messieurs/Gentlemen TRANSFERABLE
 Nous vous prions d'ouvrir une lettre de crédit : Révocable / Revocable documentary credit
 We hereby Request you to open an : Irrevocable / Irrevocable documentary credit NON-TRANSFERABLE

<input type="checkbox"/> Nous / we Pour un montant de / for an amount of : <input type="checkbox"/> environ / about <input type="checkbox"/> maximum (en lettres / in letters) :	En faveur de / In favor of : L'expédition devra être effectuée au plus tard le : Shipment to be effected no later than : De / From : A / To :
--	---

F.O.B. C.&F. C.I.F. Ville / City : Date d'expiration / Expiry Date :

Utilisable contre traite en votre faveur ou en faveur d'un de vos correspondants de votre choix, et payable à :
 Available against draft drawn at your option, on you or on any of your correspondents payable At :
 and accompanied by the following documents :

Jeu complet de connaissement à bord sans réserve à l'ordre de ECOBANK-SENEGAL portant mention et marque :
 Full set of clean on board bill of lading to the order of ECOBANK-SENEGAL and marked :
 Frêt Payé d'Avance / Freight Prepaid Frêt Payable à Destination / Freight Payable at Destination

Lettre de transport aérien établie au nom de ECOBANK-SENEGAL, en : - Originales - Copies
 Airway bill to the order of ECOBANK-SENEGAL - Originals - Copies

Notifier :
 Notify :

Inscription d'expédition par bateau
 Shipping Marks :

Police ou certificat d'assurance maritime sous forme négociable pour % de la valeur des factures couvrant :
 « Institute Cargo Clauses (All risks) »
 Marine insurance Policy or Certificate in negotiable form for % of invoice value covering « Institute Cargo Clauses (All risks) »

Pour l'assurance couverte localement, le bénéficiaire doit aviser ECOBANK-SENEGAL une semaine avant la date d'embarquement l'informant du nom du bateau, de la date d'embarquement, du nombre de colis, du poids brut et du poids net, ainsi que de la valeur totale des marchandises.
 For locally provided insurance, beneficiary should telex advise ECOBANK-SENEGAL at least one week prior to shipment date quoting name of vessel, date of embarkment, number of packages, net and gross weight, and total value.

<input type="checkbox"/> Certificat d'origine / Certificate of origin - Originales - Copies <input type="checkbox"/> Liste de colisage / Packing list - Originales - Copies <input type="checkbox"/> Factures commerciales / Commercial invoices - Originales - Copies <input type="checkbox"/> Couvrant l'expédition de marchandises suivantes : Covering Shipment of the following goods : <input type="checkbox"/> Autres conditions / Other conditions :	<input type="checkbox"/> Autres Documents / Other Documents :
---	---

- Veuillez faire parvenir ce crédit à votre correspondant par :
 Please forward this credit to your correspondent by
 Courrier aérien / Airmail
 Câble / Cable

- Veuillez prier votre correspondant de notifier le présent crédit aux bénéficiaires en :
 Please request your correspondent to notify the beneficiaries en :
 Ajoutant sa confirmation / Adding its confirmation
 Sans sa confirmation / Without its confirmation

Expédition Partielle / Transbordement / Partial Shipment : <input type="checkbox"/> Autorisée / Authorized <input type="checkbox"/> Non-Autorisée / Not Authorized	Transbordement / Transshipment : <input type="checkbox"/> Autorisé / Authorized <input type="checkbox"/> Non-Autorisé / Not Authorized	Tous frais en dehors de SÉNÉGAL sont pour All banks charges outside SENEGAL are for <input type="checkbox"/> Originateur / Opener <input type="checkbox"/> Bénéficiaire / Beneficiary
---	---	--

FSSNI 018 signature (s) Autorisée (s) Authorized Signature (s)
 Prière de signer aussi au verso

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1) ASFOUR Jean-Claude (2007), *Mieux gérer vos crédits documentaires*, Editions Gualino, Paris, 73 pages
- 2) AUBERT Benoît & Bernard Jean-Grégoire (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, PUM, 36 pages
- 3) BARRY Mamadou (2009), *Audit financier et comptables des entreprises*, Dakar, 317 pages
- 4) BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 471 pages
- 5) BERNARD Frédéric, GAYRAUD Remi, ROUSSEAU Laurent (2008), « *Contrôle interne* », 2^e édition, Editions Maxima, Paris, 299 pages.
- 6) BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation, Paris, 93 pages.
- 7) BEUCHER Stéphanie, VEYRET Yvette, REGHEZZA Magali (2004), *Les risques*, Editions Bréal, 31 pages.
- 8) BOUCHET Michel-Henry (2007), *Intelligence économique et gestion des risques* ; Edition Pearson Education France, 86-91-92 pages.
- 9) CAMARA Moussa (2009), *l'essentiel de l'audit comptable et financier*, Edition l'Harmattan, 117-118 pages.
- 10) CHEVALIER Denis (2003), *les sécurités de paiements*, mémo guide MOCI, Editions, 5-60 pages.
- 11) CHEVASSUS-AU-LOUIS Bernard (2007), *l'analyse des risques : l'expert, le décideur et le citoyen*, Editions Quae, Paris, 44 pages.
- 12) COUSY Hermann, TILLEMANN Bernard & THEVENOZ Luc(2006), *Droit des contrats : France, Suisse, Belgique*, Editions Larcier, 38 pages.
- 13) DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques*, Editions Dunod, Paris, 271 pages.
- 14) DENIAU Philippe & ROY-LARENTY (2000), *Maîtrise des risques : les risques opérationnels sous surveillance*, *Revue Banque Magazine*, (n°612), 66-69.

- 15) DIETSCH & PETEY (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Edition Revue banque, Paris, 308 pages.
- 16) FERON & DUMONT (2010), *le crédit documentaire*, Editions Anthémis, Paris,
- 17) GAVALDA Christian & STOUFFLET Jean (2009), *les instruments de paiements et de crédit*, Edition Litec, 272 pages.
- 18) GARSUAULT Philippe et PRIAMI Stéphane (2001), *les opérations bancaires à l'international*, Edition Revue Banque, Paris, 375 pages.
- 19) Hubert MARTINI, Dominique DEPREE, Joanne KLEIN-CORNEDE (2007), *Crédits Documentaires, Lettres De Crédit Stand-by Cautions et Garanties : Guide Pratique*, Edition Revue Banque, Paris, 684 pages.
- 20) HUTIN Hervé (2007), *Toute la finance*, Edition d'Organisation, 3^e édition Paris, 951 pages.
- 21) International Chamber Of Commerce (2006), *Crédits documentaires Révision 2007*, Publication ICC, Paris, 115 pages.
- 22) JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, Paris, 271 pages.
- 23) JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), *Management des risques bancaires*, AFGES Edition, Paris, 394 pages.
- 24) MATTOUT Jean-Pierre, (2004), *Droit Bancaire International*, Edition Revue Banque, Paris, 512 pages.
- 25) NEAU-Le DUC Philippe (2007), *Droit Bancaire*, Edition DALLOZ, 3^{ème} Edition, Paris, 304 pages.
- 26) RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, 7^{ème} Edition, Préface de Louis GALLOIS, Editions d'Organisations, Paris, 469 pages.
- 27) SLAMTI Ahmed (1989), *le crédit documentaire dans les transactions internationales, Mode de paiement-instrument de garantie, support de financement*, Edition 2000, Casablanca, 277 pages.
- 28) SCHICK PIERRE, VERA J, BOURROUILH-PAREGE O (2010), *audit interne et référentiel des risques* ; Edition Dunod, Paris, 339 pages.
- 29) SARDI ANTOINE (2005), *Pratiques de la comptabilité bancaire*, Editions AFGES, Paris, 420 pages.

OUVRAGES

- 30) BUSTAMENTE Pierre & RIVIERE Olivier (2004), Evaluation et gestion des risques opérationnels, *Banque magazine*, n°657
- 31) DENIAU Philippe & ROY-LARENTY (2000), Maîtrise des risques : les risques opérationnels sous surveillance, *Revue Banque Magazine*, (n°612), 66-69.
- 32) FEGHALI Rami & MAHIEDDINE Yacin (2004), Bâle II : quel dispositif de pilotage du risque opérationnel, *Revue Banque*, n°659, 52-53.
- 33) NICOLET Marie-Agnès (2000), Risques opérationnels : de la définition à la gestion, *Revue Banque Magazine*, n°615, 44.

CESAG - BIBLIOTHEQUE