



CESAG 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

THEME

**Evaluation des risques opérationnels liés au
processus d'octroi du crédit documentaire : cas de
la BIB/UBA du Burkina Faso**

Bibliothèque du CESAG



110389

Présenté par :

SAWADOGO Kadidiata

Dirigé par :

ABOU Wélé

Expert comptable

Professeur Associé au CESAG

DÉDICACE

Ce présent mémoire est dédié à :

- ❖ **mon très cher père feu Docteur Seydou. Y. SAWADOGO**
- ❖ **ma très chère mère ;**
- ❖ **mes frères et sœur.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont :

- à la Direction Générale de la BIB/UBA, pour nous avoir acceptée au sein de sa structure ;
- à Monsieur Rasmané OUEDRAOGO, Directeur de l'audit et du contrôle de gestion, pour sa précieuse aide et ses encouragements ;
- Aux différents services qui nous ont reçue durant notre stage : le service de l'exploitation, le service des risques ;
- au corps professoral pour sa disponibilité et pour la qualité de l'enseignement dont il nous a gratifiée ;
- à Monsieur Abou WELE, notre Directeur de mémoire, pour sa disponibilité constante, sa patience et sa confiance en nous ;
- à Monsieur Maurice SAMA, Gestionnaire du Village Artisanal de Ouagadougou (VAO) pour avoir accepté de nous conseiller et de nous encadrer ;
- à toutes celles et à tous ceux qui ont, d'une manière ou d'une autre, contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CREDOC : Crédit Documentaire

CI : Contrôle Interne

UBA : United Bank for Africa

BIB : Banque Internationale du Burkina

RUU : Règles et Usances Uniformes

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

IT : Informations Technologies

SWIFT : Society for World Wide Interbank Finance

INCOTERMS: International Commercial Terms

BAO : Banque de l'Afrique de l'Ouest

BIAO : Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest

BIV : Banque Internationale des Voltas

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

E-ALERTS : Internet Alert

BHS : Banque de l'Habitat et de la Solidarité

BAO : Billet A Ordre

Liste des figures et tableaux

Figures

| | |
|---|----|
| Figure n°1 : Schéma présentant le rôle des intervenants dans le déroulement d'un crédit documentaire..... | 16 |
| Figure n°2 : le champ du risque bancaire..... | 26 |
| Figure N°3 : Schéma du cube du COSO 2..... | 34 |
| Figure N°4 : méthodologie de l'étude..... | 50 |
| Figure N°5 : répartition du capital..... | 61 |
| Figure N°6 : la matrice des risques..... | 99 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau N° 1 : les piliers de Bâle 2..... | 36 |
| Tableau N°2 : tableau d'identification des risques..... | 41 |
| Tableau N°3 : synthèse des auteurs..... | 45 |
| Tableau N°4 : montrant la Relation entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne selon les référentiels du COSO 2..... | 46 |
| Tableau N°5 : test de conformité et de permanence sur l'ouverture et la notification du crédoc..... | 75 |
| Tableau N°6 : test de conformité et de permanence sur la réalisation du crédoc..... | 76 |
| Tableau N°7: test de conformité et de permanence sur le paiement et du crédoc..... | 76 |
| Tableau N°8 : synthèse sur les tests d'audit..... | 77 |
| Tableau N°9: les risques liés à l'étape d'ouverture d'une ligne crédoc..... | 79 |
| Tableau N°10 : les risques liés à l'étape de l'étude du dossier..... | 81 |
| Tableau N°11 : les risques liés à l'étape d'ouverture du crédoc..... | 82 |
| Tableau N°12 : les risques liés à l'étape de réalisation et de paiement du crédoc..... | 84 |
| Tableau N°13 : échelle de cotation du dispositif de contrôle interne..... | 86 |
| Tableau N°14 : échelle de gravité | 87 |
| Tableau N°15: échelle de probabilité..... | 87 |
| Tableau N°16 : évaluation probabilité, dispositif de CI, gravité..... | 88 |
| Tableau N°17 : hiérarchisation de la probabilité..... | 93 |
| Tableau N°18 : hiérarchisation de la gravité..... | 95 |
| Tableau N° 19 : hiérarchisation de la criticité..... | 97 |
| Tableau N° 20 : proposition de plan d'action..... | 101 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----|
| DÉDICACE..... | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS..... | III |
| Liste des tableaux et figures | IV |
| TABLE DES MATIERES..... | VI |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE | 6 |
| Introduction de la première partie | 7 |
| Chapitre 1 : Le crédoc et les risques opérationnels liés au crédoc | 8 |
| Introduction | 8 |
| 1-1: Aperçu sur le crédoc..... | 8 |
| 1-1-1 : Définition de la notion de crédit | 8 |
| 1-1-2 : Les aspects économiques d'un crédit..... | 9 |
| 1-1-3 : Les aspects techniques d'un crédit..... | 9 |
| 1-1-4 : les différents types de crédit | 9 |
| 1-1-5 : Définition du crédit documentaire | 11 |
| 1-1-6 : les règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires (RUU)..... | 11 |
| 1-1-7: Les intervenants du crédit documentaire : rôle et responsabilité..... | 12 |
| 1-1-8: typologie des crédits documentaires | 17 |
| 1-1-9: Les étapes de déroulement du crédit documentaire | 18 |
| 1-1-10: Les crédits documentaires particuliers..... | 20 |
| 1-1-11: les aspects techniques et économiques du Credoc | 21 |
| 1-2: Les risques opérationnels liés au crédit documentaire | 23 |
| 1-2-1 : la notion de risque..... | 23 |
| 1-2-2 : Définition du risque opérationnel | 27 |
| Conclusion..... | 31 |
| Chapitre 2 : Evaluation des risques opérationnels..... | 32 |
| Introduction | 32 |
| 2-1 : Le management des risques | 32 |
| 2-1-1 : Définition..... | 32 |

| | |
|--|----|
| 2-1-2 : Le dispositif de management des risques..... | 32 |
| Figure N°3 : Schéma du cube du COSO 2 | 34 |
| 2-2 : Les acteurs qui interviennent dans la maitrise des risques opérationnels. | 35 |
| 2-2-1 : Les exigences de Bâle II | 35 |
| 2-2-2 : Le ratio MAC DONOUGH..... | 36 |
| 2-3 : Les différentes approches d'évaluation des risques | 38 |
| 2-3-1 : Le bottom –up..... | 38 |
| 2-3-2 : Le top-down..... | 38 |
| 2-3-3 : L'approche combinée | 38 |
| 2-4: Les étapes d'évaluation des risques | 39 |
| 2-4-1 La phase de préparation | 40 |
| 2-4-2 La phase de réalisation..... | 40 |
| 2-4-2-1: Identification des risques..... | 41 |
| 2-4-3 : La phase d'action et de recommandation..... | 43 |
| 2-5 : synthèse des auteurs | 44 |
| 2-6: Lien entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne | 45 |
| Conclusion :..... | 47 |
| Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude | 48 |
| Introduction | 48 |
| 3- 1 : Le modèle d'analyse..... | 48 |
| 3-2 : les outils de collecte des données..... | 50 |
| 3-2-1 : L'analyse documentaire..... | 50 |
| 3-2-2 : Les entretiens | 50 |
| 3-2-3 : L'observation directe | 50 |
| 3-3 : L'analyse des données..... | 51 |
| 3-3-1 : Le questionnaire de contrôle interne..... | 51 |
| 3-3-2: Le tableau d'identification des risques | 51 |
| 3-3-3: Les tests de conformité et de permanence | 52 |
| Conclusion..... | 53 |
| Conclusion de la première partie | 54 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE | 55 |
| Introduction de la deuxième partie | 56 |
| Chapitre 4 : Présentation de la banque | 57 |
| Introduction | 57 |

| | |
|---|----|
| 4-1 : Présentations générales de la BIB membre D'UBA | 57 |
| 4-1-1 : Historique et structure organisationnelle de la BIB membre d'UBA | 57 |
| 4-1-1-3-1 : La Direction Générale | 61 |
| 4-1-1-3-2 : La Direction des Opérations..... | 61 |
| 4-1-1-3-4 : La Direction du Conseil Juridique ou Légal..... | 62 |
| 4-1-1-3-5 : La Direction des Ressources Humaines | 62 |
| 4-1-1-3-6 : La Direction du « Crédit Control » | 62 |
| 4-1-1-3-7 : La Direction Financière et Comptable (DFC)..... | 62 |
| 4-1-1-3-8 : Product Sell Management ou Direction des Produits..... | 63 |
| 4-1-1-3-9 : La Direction de la banque de détail ou « Retail» | 63 |
| 4-1-1-3-10 : La Direction d'exploitation ou « Wholesales »..... | 64 |
| 4-2: Les activités et l'offre commerciale de la BIB/UBA | 64 |
| 4-2-1: Les activités | 64 |
| 4-1-2 : L'offre commerciale | 65 |
| Conclusion | 68 |
| Chapitre 5 : description du processus d'octroi du crédit documentaire..... | 69 |
| Introduction | 69 |
| 5-1 : Ouverture et notification | 69 |
| 5-1-1 : demande d'ouverture d'une ligne crédoc..... | 69 |
| 5-1-2 : étude de dossier..... | 70 |
| 5-1-3 : l'ouverture du crédoc | 71 |
| 5-2 : Réalisation du crédit documentaire | 71 |
| 5-3 : Paiement du crédit documentaire | 72 |
| 5-4 : Différents types d'opérations internationales effectuées par BIB/ UBA | 73 |
| 5-4-1:La remise documentaire..... | 73 |
| 5-4-2 : les transferts reçus et émis | 74 |
| 5-5 : les tests de conformité et de permanence..... | 74 |
| Conclusion | 77 |
| Chapitre 6 : évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire .. | 78 |
| Introduction | 78 |
| 6-1 : identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc | 78 |
| 6-2 : évaluation de la probabilité d'occurrence, du dispositif de contrôle interne et de la gravité des risques opérationnels | 85 |
| 6-2 : Hiérarchisation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels | 93 |

| | |
|---|-----|
| 6-3 : hiérarchisation de la gravité des risques opérationnels | 95 |
| 6-4 : Hiérarchisation de la criticité des risques..... | 97 |
| 6- 6 : Recommandations et plans d'actions | 100 |
| 6-6-1 : Plans d'action..... | 100 |
| 6-6-2 : Recommandations..... | 104 |
| Conclusion..... | 106 |
| Conclusion de la deuxième partie..... | 107 |
| CONCLUSION GENERALE | 108 |
| ANNEXES | 110 |
| BIBLIOGRAPHIE | 120 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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 depuis les années 80, c'est-à-dire depuis que le progrès technique permet 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'activité économique (marchés 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 des garanties aux parties concernées: C'est le crédit documentaire, encore appelé CRÉDOC.

Afin de couvrir leur besoins 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 burkinabè ne sont pas restées en dehors de ce processus.

Les métiers bancaires, qu'il s'agisse des activités de banques commerciales ou des activités de banques de marché, sont générateurs de risques variés,

En effet, la banque ressemble de plus en plus à une « machine à risques » : elle prend des risques, les transforme et elle les incorpore aux services et aux produits bancaires qu'elle offre.

En effet, l'octroi du crédit documentaire aux importateurs et aux exportateurs passe par tout un processus qui engendre des risques qui peuvent être d'établissement, externes ou internes.

Ces risques internes ou opérationnels peuvent prendre naissance dans la défaillance des services opérationnels. Le risque trouve son origine à l'intérieur même de la banque

Les risques internes engendrés par le processus d'octroi du crédit documentaire aux importateurs et aux exportateurs sont dûs principalement :

- à la non-conformité entre les ordres passés,
- au défaut de couverture des clients,
- au non-respect du mandat de gestion,
- à l'insuffisance des procédures d'ouverture du crédit ou de leur suivi administratif,
- à une défaillance technique ou humaine.

La banque ne peut empêcher tous ces risques de se produire. Pour cela elle doit prendre les mesures suivantes :

- anticiper leurs matérialisations, leurs effets et les maîtriser,
- avoir une bonne politique qui minimisera ces risques,
- 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.

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

- anticiper leurs matérialisations et leurs effets et les maîtriser,
- disposer d'un bon dispositif de contrôle interne.

Les banques sont des institutions financières 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 processus d'ouverture du crédit documentaire dans une banque ?
- Une fois que le processus d'octroi du crédit documentaire est connu, comment maîtriser les risques opérationnels liés à ce processus ?

D'où le thème : évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire : cas de UBA/ BIB.

Notre objectif principal est l'étude des risques opérationnels.

Les objectifs spécifiques qui y découlent sont :

- décrire le processus d'ouverture du crédit documentaire,
- identifier et évaluer les risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire,
- formuler des recommandations.

Notre étude portera sur le secteur bancaire burkinabè, plus précisément sur la banque BIB/UBA. Cette étude qui concerne l'évaluation des risques opérationnels portera sur le processus d'octroi du crédoc de cette de banque :

Cette étude :

- ✓ sera l'occasion de mettre en pratique les techniques et outils d'évaluation que nous avons appris au CESAG et de les appliquer dans le secteur bancaire ;
- ✓ contribuera à l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire, et renforcera la documentation de l'école ;
- ✓ pourrait constituer un référentiel en matière d'évaluation de risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire pour les Dirigeants de banques.

Notre étude comportera deux parties :

- Une première partie théorique portant sur la revue de la littérature ;
- Une seconde partie pratique qui permettra d'avoir une connaissance pratique des risques opérationnels liés processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la première partie

Les échanges internationaux se développent et prennent de l'ampleur jour après jour. Des millions de produits sont commandés, vendus et acheminés par voie aérienne, maritime ou terrestre. Toutefois, cette évolution s'accompagne d'un accroissement des risques liés aux conditions de financement des importations à l'encaissement et à la mobilisation des créances nées des exportations. Ce risque est d'autant plus important « lorsque les parties en présence sont géographiquement éloignées et que les relations qu'elles ont nouées comportent une part d'incertitude surtout si l'un ou l'autre des pays souffre de restrictions douanières ou monétaires

Pour parier à ces risques et établir une sécurité des transactions, progressivement, divers moyens de paiement internationaux ont été mis en place. Entre tous, c'est le crédit documentaire qui permet dans une large mesure de répondre à ce besoin.

Cet instrument « constitue le moyen idéal destiné à promouvoir sans trop de suspicion l'ouverture de relations commerciales à l'époque où la méfiance est la règle entre partenaires qui s'observent souvent à des milliers de kilomètres l'un de l'autre.

Dans cette première partie notre travail consistera en une revue de littérature sur le crédoc et la démarche d'évaluation des risques qui y sont associés. Elle sera abordée en trois chapitres :

- chapitre 1 : le crédoc et les risques opérationnels liés au crédit documentaire ;
- chapitre 2 : l'évaluation des risques opérationnels ;
- chapitre 3 : la méthodologie de l'étude.

Chapitre 1 : le crédoc et les risques opérationnels liés au crédoc

Introduction

L'acheteur souhaite recevoir la marchandise qu'il a commandée, le vendeur de son côté souhaite en recevoir le prix. L'un et l'autre préféreraient une parfaite concomitance entre le dessaisissement de la marchandise et la réception du prix. Cela est rarement possible. Le crédit documentaire réalisé par l'intervention du système bancaire d'un ou de plusieurs pays, un compromis acceptable pour chacun et adaptable aux principales situations, grâce aux diverses modalités possibles. Il implique que l'acheteur accepte des documents qu'il choisira comme devant refléter au plus près l'exécution du contrat commercial. Il implique aussi pour le vendeur qu'il se dessaisisse de la marchandise avant paiement mais contre promesse bancaire conditionnée essentiellement par la remise de documents conformes aux stipulations de l'accréditif

La plupart des établissements disposent désormais de l'approche transversale des risques opérationnels qui leur manquait et ont des dispositifs de suivi qui leur permettent une meilleure appréhension des risques opérationnels et de leurs conséquences. Il ne faut toutefois pas oublier que ces dispositifs ont principalement été mis en œuvre du fait de la prise de conscience des autorités des lacunes de suivi de cette typologie de risque qui était insuffisamment appréhendée en l'absence de dispositif dédié d'évaluation et davantage imputable à des risques opérationnels mal appréhendés qu'à des risques de crédit ou de marché.

1-1 : aperçu sur le crédoc

Le crédoc possède des aspects évoqués ci-dessous :

1-1-1 : définition de la notion de crédit

Selon NEAU-LEDUC (2007 : 227) : l'article L.313-1 du code monétaire et financier : constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie.

1-1-2 : les aspects économiques d'un crédit

Selon SARDI, (2005 : 860) : l'activité crédit a pour objet de satisfaire les besoins de financement des entreprises et des ménages. il est classique de distinguer le financement :

- des fonds propres, qui font appel essentiellement aux marchés financiers ;
- des investissements, par les crédits d'équipement ;
- des besoins d'exploitation, par des créances commerciales, des crédits à l'exportation ;
- des besoins des ménages, par des crédits de trésorerie ou à l'habitat.

1-1-3 : les aspects techniques d'un crédit

Les crédits sont consentis essentiellement sous cinq formes :

- découverts en compte pour faire face aux besoins de règlements courants ;
- cession de créances, matérialisées ou non par des effets, qui peuvent être escomptées, prises en pension ou en garantie. Les créances cédées, livrées matériellement ou non, constituent, pour le prêteur, la garantie du crédit accordé ;
- mise à disposition de fonds qui, dans le cadre d'un contrat, comporte des modalités très diverses tenant au déblocage des fonds, au remboursement ou au garantie ;
- crédit bail ou l'établissement de crédit achète un bien qu'il donne en location à une entreprise ou un particulier moyennant loyer. A l'issue du contrat de location le preneur peut devenir propriétaire du bien moyennant un prix déterminé ;
- engagement de financement ou de garantie, appelé aussi crédit par signature.

1-1-4 : les différents types de crédit

Selon NEAU-LEDUC, (2007 : 227) : les règles sont différentes selon qu'il s'agit de crédits à vocation nationale ou de crédits à vocation internationale.

1-1-4-1 : les crédits à vocation nationale

Le besoin de crédit est différemment apprécié selon qu'il poursuit un objectif personnel ou une finalité professionnelle. Le crédit particulier se distingue du crédit aux entreprises.

1-1-4-1-1 : le crédit aux particuliers

La notion de crédit n'est pas inscrite en tant que telle dans le code civil. En revanche, le droit des contrats spéciaux connaît le prêt de somme d'argent qui permet la réalisation du crédit, la catégorie du prêt est aussi diverse que variée. Le prêt peut exister à court, moyen, ou long terme. C'est le contrat par lequel une partie, l'emprunteur, reçoit de l'autre, le prêteur, une chose dont elle a le droit de se servir mais qu'elle doit restituer.

Il existe deux types de prêts :

- le premier porte sur des biens dont on peut user sans les détruire ;
- le second porte sur des biens qui se consomment par l'usage qu'on en fait.

C'est le second qui permet de qualifier les prêts de somme d'argent, car l'argent est par essence un bien consommable.

1-1-4-1-2 : le crédit aux entreprises

Les entreprises sont confrontées aux questions de financement. Leurs besoins sont souvent immédiats et le temps de réaction du banquier est un élément essentiel dans la gestion de l'entreprise. C'est pourquoi la profession bancaire a imaginé, à côté des formes classiques de crédit, des mécanismes plus complexes et plus risqués. Certains crédits peuvent être octroyés au vu de créances détenues par les clients. La mobilisation de ces créances au profit du banquier facilite la décision de crédit.

1-1-4-2 : les crédits à vocation internationale

Les crédits internationaux développent des problématiques spécifiques par rapport aux engagements nationaux. A partir des mécanismes de base qui régissent les opérations internes, les questions supplémentaires de transfert des fonds, de législation sur les changes et, plus généralement de conflit de lois rendent la matière complexe. Pour résoudre une partie de ces difficultés, la pratique a développé à côté des hypothèses classiques de crédit par caisse des montages plus originaux autorisant le crédit sur remise de documents.

Les crédits par caisse se réalisent par une mise à disposition de fonds effectuée par un banquier pour financer des opérations internationales.

1-1-5 : définition du crédit documentaire

Selon MARTINI & al, (2007 :33) : le crédit documentaire est défini comme étant une opération par laquelle une banque (banque émettrice/issuing bank) s'engage irrévocablement, à la demande et pour le compte de son client importateur (bénéficiaire/beneficiary), dans un délai déterminé, un certain montant, contre la remise de documents strictement conformes et cohérents entre eux, justifiant de la valeur et de l'expédition de marchandises ou de prestations de services.

Trois concepts sont au cœur du mécanisme du crédit documentaire : l'autonomie, l'inopposabilité des exceptions et la confidentialité :

- L'autonomie de la garantie de paiement : le crédit documentaire est un moyen de paiement, une garantie de paiement pour le vendeur. L'efficacité de la garantie réside dans l'autonomie du crédit documentaire par rapport au contrat commercial et dans son indépendance vis-à-vis des relations entre les différentes parties au crédit ;
- L'inopposabilité des exceptions : découle directement du principe d'autonomie : donneur d'ordre et bénéficiaires ne peuvent en aucun cas se prévaloir de moyens de défense ou d'arguments tirés : du contrat, de la marchandise, de leurs relations avec les autres ;
- La conditionnalité : l'engagement irrévocable de la banque émettrice, et éventuellement d'une banque confirmante, est conditionné à la présentation de documents conformes, voire strictement conformes aux conditions et termes du crédit.

1-1-6 : les règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires (RUU)

Selon NEAU-LEDUC, (2007 : 259) : le crédit documentaire est né de la pratique internationale, c'est-à-dire sans texte. Elle a été formalisée dans les règles et usages uniformes de la chambre de commerce international relatif au crédit documentaire qui s'appliquent, sauf exclusions des parties, sans référence contractuelle expresse, les tribunaux considérant que les RUU constituent un usage commercial.

1-1-6-1 : la portée juridique des RUU

Pour MATTOUT, (2004 : 260, 262, 263) : les RUU ont une portée juridique : elles ont une vocation universelle au sens où l'article 1 des RUU précise qu'elles s'appliquent à tous les crédits documentaires. Elles ont également un caractère supplétif dans la mesure où tant en vertu des règles de droit commun que des RUU elles mêmes. Elles s'appliquent sauf disposition contraires stipulées expressément dans le crédit.

Elles empruntent à deux catégories juridiques :

- le contrat type : en énonçant que des règles seront réputées applicables dès lors qu'elles font partie intégrante du crédit ;
- l'usage : la question se posera dans le cas où tel crédit ne sera pas soumis au RUU. Conviendra t-il de les appliquer ? l'absence de lois renvoie à l'application éventuelle des usages. Les RUU sont-elles une codification écrite des usages. De fortes motivations inclinent ainsi à leur donner valeur, d'usage au moins pour leurs principales dispositions, avec nécessairement l'incertitude quant à leur opposabilité aux parties non bancaires.

1-1-7: les intervenants du crédit documentaire : rôle et responsabilité

Selon MARTINI & al, (2007 : 34) : le crédit documentaire met généralement en présence quatre intervenants, plus rarement trois, mais parfois cinq, voire six selon le montage du crédit : l'acheteur, le vendeur, la banque de l'acheteur (banque émettrice), la banque correspondante de la banque émettrice (banque notificatrice ou confirmante).

Certains crédits documentaires mentionnent d'autres banques intermédiaires telles que la banque de remboursement, une seconde banque notificatrice ou la banque désignée, chacune ayant un rôle précis.

1-1-7-1 : le donneur d'ordre : l'acheteur

Pour VINCENT, (2009 : 155) : l'acheteur donne l'ordre d'ouverture du crédoc tel que convenu lors de la négociation commerciale. C'est une obligation essentielle du contrat, mais pas une condition suspensive.

Si l'acheteur ne parvient pas à obtenir l'ouverture du crédit, le bénéficiaire peut soit exiger un paiement d'avance, soit prendre le risque de livrer la marchandise ou d'effectuer la prestation de service, sans bénéficier de sécurité de paiement, soit enfin demander la résiliation du contrat ainsi que d'éventuels dommages et intérêts si cette possibilité avait été prévue dans le contrat commercial.

Le donneur d'ordre s'engage à :

- Fournir les sûretés exigées par la banque émettrice,
- Payer les frais et commissions afférents au crédit documentaire,
- Autoriser la banque émettrice à le débiter irrévocablement contre les documents conformes au crédit,
- Lever les documents vérifiés conformes par la banque émettrice.

1-1-7-2 : la banque émettrice :

Selon LOTH, (2009 : 97) : c'est la banque de l'acheteur (situé en général dans le même pays) ; sollicité par son client, elle procède à l'ouverture du crédoc.

La demande d'ouverture est rédigée sur papier à en tête de l'entreprise, le plus souvent sur un formulaire proposé par la banque, ou encore par l'intermédiaire d'une plate forme internet dédiée aux demandes d'ouverture dématérialisées. Elle précise les caractéristiques de l'opération et reprend les conditions du contrat commercial. La banque analyse le risque en fonction de ses informations.

Si l'importateur bénéficie déjà d'une ligne de crédoc, une démarche préalable est nécessaire auprès du chargé de clientèle de l'entreprise. Ce dernier devra monter un dossier de crédit afin de le soumettre à un comité de crédit qui définira une ligne d'autorisation éventuellement couverte par des sûretés.

Si la banque accepte d'émettre le crédit selon les instructions d'ouverture formulées par le donneur d'ordre, elle devra les respecter scrupuleusement. Elle a la possibilité de conseiller son client afin de le protéger ou de limiter son propre risque.

La banque émettrice et le donneur d'ordre sont liés par une convention de crédit. Celle-ci correspond à une ouverture de crédit consentie au donneur d'ordre réalisable entre les mains d'un tiers, ou à ses caisses selon le mode de réalisation retenu.

Il s'agit « d'un crédit en blanc ». La banque émettrice peut être conduite à payer des documents conformes sans pour autant que le compte du donneur d'ordre soit suffisamment provisionner. La banque émettrice s'engage à :

- ouvrir le crédoc en faveur du bénéficiaire dans les meilleurs délais,
- maintenir son engagement jusqu'à la fin de la validité du crédit,
- respecter les instructions du donneur d'ordre à partir du moment où elle les a acceptées dans la demande d'ouverture de crédit documentaire,
- vérifier la conformité des documents aux conditions du crédit,
- payer les documents présentés conformes à ses caisses ou aux caisses de la banque désignée pour réaliser le crédit.

La banque émettrice n'est pas tenue :

- de proroger la validité du crédit,
- d'augmenter le montant du crédit ou de la ligne du crédit,
- d'accepter les amendements (surtout lorsqu'ils modifient son niveau de risque),
- de transmettre le crédit à une banque choisie par le donneur d'ordre ou le bénéficiaire.

1-1-7-3 : la banque notificatrice :

Pour PEFFER & al, (2010 : 276) : c'est la banque correspondante de la banque émettrice (situé en général dans le pays du vendeur). Elle avise le bénéficiaire de l'opération de crédit documentaire sans prendre d'engagement de paiement vis-à-vis de celle-ci.

Il est préférable que la banque notificatrice soit la banque du vendeur. Ainsi, le bénéficiaire aura plus de facilité à négocier les services complémentaires au crédit documentaire avec sa banque habituelle (préfinancement, post-financement, couverture de change, tarification des frais et commissions). Son rôle se limite à notifier le crédit sans engagement de sa part au bénéficiaire après avoir authentifié et vérifié le message Swift d'instruction.

Bien que la banque notificatrice agisse sur mandat reçu de la banque émettrice, cette dernière n'est pas responsable de ses manquements et, entre autre, de son défaut de devoir de conseil vis-à-vis du bénéficiaire :

- La banque notificatrice est seulement autorisée à notifier le crédit,
- Elle est également autorisée à réaliser le crédit à ses caisses c'est-à-dire à recevoir les documents et à en analyser la conformité pour le compte de la banque émettrice.

Si la banque notificatrice est mandatée pour réaliser le crédit et accepte de le faire, cela conduit automatiquement la banque émettrice à couvrir la banque réalisatrice de tout paiement que cette dernière aura effectué.

Pour l'exportateur, il est préférable que la banque notificatrice soit autorisée à réaliser le crédit. Dans le cas contraire, on dit que le crédit est réalisable aux caisses de la banque émettrice. Ceci est très pénalisant car seul l'examen des documents par la banque émettrice dans le pays de l'acheteur permet au bénéficiaire de savoir si ces documents sont conformes. Si la banque ne formule pas de réserves, le bénéficiaire sera payé à vue ou à usance selon les conditions du crédit.

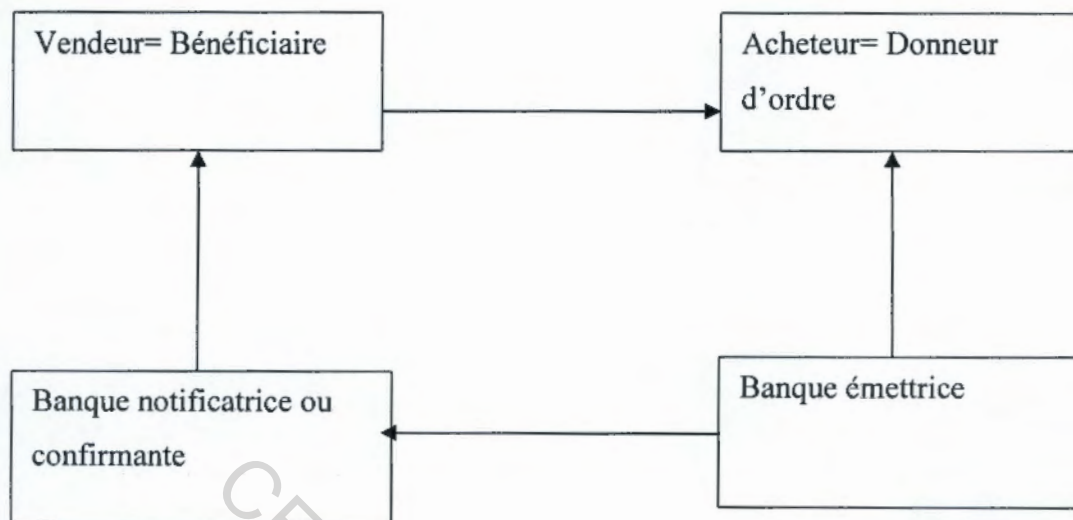
1-1-7-4 : la banque confirmante :

Selon PISSOORT & al, (2004 :243) : c'est en général, la banque notificatrice qui, le cas échéant, accepte de prendre un engagement de paiement identique à celui de la banque émettrice, vis-à-vis du bénéficiaire. La confirmation constitue un engagement irrévocable qui s'ajoute à l'engagement de la banque émettrice.

1-1-7-5 : le bénéficiaire :

Pour COUSY & al, (2006 :27) : c'est le vendeur, (l'exportateur) en faveur de qui le crédoc est ouvert. Dès la réception du crédoc, le vendeur est bénéficiaire d'un engagement irrévocable de la banque émettrice. Le bénéficiaire a ainsi un droit direct et autonome à l'encontre de la banque émettrice. L'engagement dont il bénéficie est indépendant des relations entre lui et l'acheteur (donneur d'ordre et entre le donneur d'ordre et la banque émettrice). Le crédoc transmis au bénéficiaire ne peut plus être modifié sans son accord.

Figure n°1 : schéma présentant le rôle des intervenants dans le déroulement d'un crédit documentaire



Source : Hubert martini & al (2007 : 38)

1-1-7-6 : les autres acteurs possibles

Selon MARTINI & al (2007 : 39) : le crédit documentaire peut prévoir d'autres parties :

- des banques,
- des assureurs-crédit,
- des organismes et institutions internationales telles que la Banque Mondiale ou des banques de développement.

En ce qui concerne les autres banques, deux banques doivent retenir l'attention : la banque de remboursement et la seconde banque notificatrice.

La banque de remboursement : elle est désignée dans le crédit pour effectuer le paiement à vue ou à usance après appel de fonds par la banque réalisatrice du crédit, généralement la banque notificatrice ou confirmante.

La banque du bénéficiaire, seconde banque notificatrice : l'exportateur souhaite que le crédit documentaire lui soit transmis par l'intermédiaire de l'une de ses banques. L'acheteur reporte ce souhait dans sa demande d'ouverture. Cependant la banque émettrice est libre de choisir la banque notificatrice ou confirmante qui lui convient en fonction de ses relations de correspondants dans le pays du vendeur.

1-1-8: typologie des crédits documentaires

Les crédits documentaires sont classés selon qu'ils sont révocables, irrévocables ou irrévocables confirmés.

1-1-8-1 : le crédit documentaire révocable :

Selon POULAIN & al, (2002 : 76) : le crédit peut être amendé ou annulé par la banque émettrice, et/ou par le donneur d'ordre, à tout moment tant que les documents n'ont pas été présentés, et sans que le bénéficiaire en soit préalablement averti. Le crédit devient irrévocable dès que le bénéficiaire présente les documents à la banque réalisatrice. Ce type de crédit est très rarement utilisé, car il n'apporte aucune sécurité pour le vendeur, qui aura intérêt à le refuser s'il est proposé par l'acheteur dans le cadre de la négociation commerciale.

1-1-8-2 : le crédit documentaire irrévocable (par défaut notifié et non-conformité)

Pour GARSULT & al, (2001 :114) : ce type de crédit documentaire est le plus courant. Il offre un engagement irrévocable de la banque émettrice de payer les documents requis, s'ils présentent l'apparence de la conformité avec les conditions et termes du crédit.

En l'absence d'indication, un crédit sera réputé irrévocable. Malgré la sécurité qu'il apporte, il ne fait pas disparaître le risque d'impayés. En effet tout dépend de la solvabilité de la banque émettrice et du pays dans lequel elle se situe. Le non-paiement peut résulter des événements suivants : (liste non limitative).

- la banque émettrice est insolvable ou déclarée en faillite,
- les autorités du pays de l'acheteur prennent des décisions de nature à bloquer les transferts de fonds,

- les comptes de la banque émettrice à l'étranger sont bloqués en raison de sanctions internationales,
- le pays de la banque émettrice subit une catastrophe naturelle ou un conflit armé.

1-1-8-3 : le crédit documentaire irrévocable et confirmé :

Pour COUSY, (2006 : 24) : la confirmation correspond à l'engagement irrévocable d'une seconde banque. La banque confirmante est le plus souvent située dans le pays du bénéficiaire ou dans un pays où le risque politique est très faible, sauf cas particuliers. La banque qui ajoute sa confirmation est nommée par la banque confirmante.

1-1-9 : les étapes de déroulement du crédit documentaire

Selon PATAT & al, (2007 : 22) : le crédit documentaire est une procédure composée d'un ensemble d'étapes caractéristiques détaillées ci-dessous

Etape 1 : acheteur et vendeur conclut un contrat qui prévoit un paiement par crédit documentaire.

L'exportateur intègre dans son offre les conditions de paiement ; il peut proposer un modèle de texte d'ouverture qui précise les documents qu'il présentera.

Etape 2 : instruction d'ouverture du crédit documentaire.

Les banques proposent, de plus en plus souvent, à leurs clients l'ouverture de crédits documentaires par l'intermédiaire d'une plateforme internet sécurisée. Le formulaire regroupe un ensemble de mentions indispensables pour assurer le bon déroulement du crédit documentaire : le type de crédit, la banque émettrice, la banque notificatrice, le bénéficiaire, le mode de réalisation, les documents requis, le montant et l'incoterm choisi, la nature de la marchandise, la date limite d'expédition, la validité du crédit documentaire.

Etape 3 : ouverture du crédit par la banque émettrice.

Après une analyse du risque et éventuellement la constitution d'une provision partielle ou totale du montant du crédit, la banque émettrice émet un message Swift pour l'ouverture du crédit à une banque correspondante à l'étranger (banque notificatrice).

La banque émettrice peut demander à la banque notificatrice d'ajouter sa confirmation. Cette banque deviendra alors banque confirmante.

Etape 4 : notification du crédit documentaire au bénéficiaire.

Dès que le message d'ouverture de crédit a été authentifié par la banque notificatrice, celle-ci en informe le bénéficiaire. Elle accompagne la copie de l'ouverture d'une lettre-type et du détail des commissions et des frais bancaires.

Etape 5 : expédition de la marchandise avant la date butoir.

Le vendeur expédie la marchandise selon le mode de transport et l'incoterm prévus au crédit avant la date limite d'expédition.

Etape 6 : Délivrance du document de transport et présentation des documents à la banque chargée de réaliser le crédit.

L'exportateur se fait remettre le document de transport, qui est joint aux autres documents requis. Il vérifie que le document transport a été établi par le transporteur dans les conditions de fonds et de forme prévues.

Le bénéficiaire remet à la banque réalisatrice l'ensemble des documents requis avant la date limite de validité du crédit.

Etape 7 : paiement du bénéficiaire

Cas où le crédit est confirmé : si les documents présentent l'apparence de conformité, le bénéficiaire est payé par la banque confirmante.

Cas où le crédit est non confirmé : la banque réalisatrice n'est pas tenue de payer. Soit elle procède à un appel de fonds dans lequel elle indique que les documents sont conformes et qu'elle demande le paiement, soit la couverture est immédiate car la banque émettrice dispose d'un compte dans les livres de la banque réalisatrice.

Etape 8 : transmission des documents à la banque émettrice

Le crédit est confirmé : si le crédit documentaire est confirmé et payable à vue, les documents sont transmis à la banque émettrice et, par ailleurs, le paiement sera effectué par la banque confirmante selon les délais de remboursement.

Le crédit est non confirmé : les documents sont transmis à la banque émettrice avec un appel de fonds ou à l'encaissement si les documents ne sont pas conformes.

Si le crédit est réalisable aux caisses de la banque émettrice : les documents sont directement transmis par la banque notificatrice à la banque émettrice chargée de réaliser le crédit.

Etape 9 : remboursement de la banque notificatrice

Le crédit est confirmé : la banque émettrice doit rembourser la banque confirmante. Cependant si les documents ne s'avèrent pas conformes, la banque émettrice pourra refuser de rembourser la banque confirmante ou pourra exiger la restitution des fonds.

Si le crédit est non confirmé : la banque réalisatrice fait un appel de fonds et ceux-ci sont envoyés après que la banque émettrice ait vérifié la conformité des documents.

Si le crédit est réalisable par paiement différé et que les documents sont conformes, le paiement se fera à échéance par la banque confirmante.

Etape 10 et 11 : levée des documents par l'acheteur et paiement par le donneur d'ordre

Pour obtenir les documents indispensables au retrait des marchandises, le donneur d'ordre doit payer les documents. La banque émettrice a préalablement vérifié les documents, puis débité le compte du donneur d'ordre avant de lui remettre la liasse documentaire.

Etape 12 : retrait des marchandises auprès de la compagnie de transport

La compagnie de transport ne se dessaisit de la marchandise qu'en échange d'un exemplaire original du connaissement.

1-1-10 : les crédits documentaires particuliers

Selon CHEVALIER (2003 :55) : sous cette appellation sont regroupés des types de crédits documentaires présentant des spécificités.

- **Le red clause** : ce sont des systèmes de financement qui permettent à des courtiers, intermédiaires, commissionnaires bénéficiaires d'une red clause de financer les importants achats qu'ils font pour le compte de leurs donneurs d'ordre. Ces achats se multiplient à une période donnée, par exemple pour la laine, le café, le cacao ;
- **le revolving (renouvelable)** : ce type de crédit documentaire est renouvelé automatiquement lors de chaque utilisation par le bénéficiaire. Il autorise les expéditions partielles, mais le donneur d'ordre doit être vigilant sur le cadencement les conditions de renouvellement, et être conscient qu'une fois un revolving mis en place, il est assez difficile de l'amender ;
- **les crédits transférables** : la sous-traitance est devenue omniprésente dans les fabrications et les fournitures : la transférabilité d'un crédit documentaire permet d'étendre la sécurité de paiement du bénéficiaire aux différents fournisseurs et sous-traitants qu'il fait travailler ;
- **le back to back ou adossés** : il peut arriver que le donneur d'ordre refuse d'ouvrir un crédit transférable ou que le bénéficiaire ne désire pas faire connaître à son client qu'il va sous-traiter sa commande. La solution alors consiste pour le vendeur à adosser au premier crédit autant au second de seconds crédits qu'il ya de sous-traitant.

1-1-11: les aspects techniques et économiques du Credoc

Pour SARDI, (2002 :981, 982) : le crédit documentaire fait intervenir :

- un importateur : le donneur d'ordre ;
- la banque de l'importateur : la banque émettrice qui ouvre le crédit documentaire ;
- la banque de l'exportateur : la banque notificatrice qui notifie l'ouverture de crédit documentaire à l'exportateur ;
- l'exportateur : le bénéficiaire.

L'ouverture de crédit documentaire est un engagement par lequel la banque émettrice prend l'engagement de payer (réalisation contre paiement), ou d'accepter de payer (réalisation contre acceptation) la banque notificatrice si celle-ci fournit les documents spécifiés dans l'ouverture de crédit documentaire et en respecte les conditions.

La banque notificatrice signifiera le crédit auprès de son client exportateur ou de la banque de l'exportateur. Elle pourrait ajouter sa confirmation. La confirmation, ajoutée au crédit documentaire, engage la banque notificatrice à payer l'exportateur, même en cas de défaillance de la banque émettrice.

1-1 : les incoterms

Selon MEYER & al, (1994 :38) : les incoterms sont des termes commerciaux représentés par des sigles qui précisent dans le cadre d'un contrat de vente internationale, la répartition des frais et des risques entre l'acheteur et le vendeur, pour l'acheminement de la marchandise de son point de départ à son point d'arrivée. Ils répondent donc aux questions suivantes :

- A partir de quel lieu les risques sont-ils encourus par l'acheteur et non par le vendeur ?
- A partir de quel lieu les frais sont-ils supportés par l'acheteur et non par le vendeur ?

Il existe deux catégories d'incoterms :

- les incoterms de départ : qui laissent les risques de transport principal à l'acheteur.
- les incoterms à l'arrivée : qui laissent les risques de transport principal au vendeur.

Pour CHEVALIER, (2003 : 11) : le crédit documentaire s'ajuste idéalement aux incoterms de ventes au départ, qui délient le vendeur de toute obligation vis-à-vis de l'acheteur en charge de la marchandise par le transporteur international. Dès cette prise en charge, le vendeur bénéficiaire du crédit documentaire peut être payé.

Les incoterms à l'arrivée génèrent des obligations pour le vendeur au-delà du pays de la banque notificatrice. Afin de vérifier que l'exportateur a bien rempli ses obligations, l'acheteur serait en droit d'exiger une inspection à l'arrivée. Dans ce cas, le vendeur devrait présenter à la banque notificatrice un document qui ne pourrait être établi qu'à l'arrivée des marchandises et sur lequel il n'aurait aucun contrôle. Cette obligation documentaire peut être incompatible avec les délais de présentation des documents mais surtout elle est contraire à l'esprit du crédit documentaire. (Voir annexe 1, page 110).

1-2: les risques opérationnels liés au crédit documentaire

Avant d'aborder les risques opérationnels liés au crédit documentaire, nous aborderons quelques aspects généraux du crédit.

1-2-1 : la notion de risque

Pour RENARD, (2010 : 155) : le risque est comme étant un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité. Cette définition est complétée par celle de Dominique Vincent «le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès »

1-2-1-1 : origine des risques bancaires

Selon SIRUGUET, (2001 : 53) : les risques résultent de trois facteurs généraux (forces de la nature, forces humaines et imperfections), ils peuvent aussi s'étudier selon leurs origines :

1-2-1-1-1 : les risques externes :

Ils prennent leur source en dehors de la banque. Par exemple, un changement de réglementation, une modification des paramètres de marché, un changement de l'environnement politique, économique ou géographique sont des facteurs de risques externes que la banque ne peut empêcher de se produire mais dont elle doit essayer d'anticiper leurs matérialisations et leurs effets, et les maîtriser.

1-2-1-1-2 : les risques d'établissement :

Ils dépendent de la politique mise en œuvre par l'entreprise (l'établissement). Une bonne politique minimise ces risques, une mauvaise politique peut faire prendre des risques inconsidérés. La banque définit une politique et arrête une stratégie dont elle a la maîtrise de décision. Elle détermine les conditions d'intervention avec ses clients et contreparties pour garantir sa solvabilité, elle définit une politique de transformation monétaire pour conserver la maîtrise de sa liquidité et prend un ensemble de décision pour se prémunir contre les risques généraux auxquels elle est soumise de par son activité. Le degré d'importance de ces risques dépend donc de sa politique.

Les autorités de contrôle bancaire surveillent une partie de ces risques par le calcul de ratios spécifiques.

1-2-1-1-3 : les risques internes (ou opérationnels) :

Ils prennent naissance dans la défaillance des services opérationnels : le risque trouve son origine à l'intérieur de la banque même. L'erreur est possible « errare humanum est » mais attention : « perseverare diabolicum ». Un bon contrôle interne minimise ces risques de manière significative.

Pour mettre en jeu sa politique, la banque utilise des moyens humains et matériels et met en jeu des produits plus ou moins sophistiqués. La masse et la densité des opérations à traiter quotidiennement sont telles que de nombreuses défaillances peuvent entraver le bon déroulement des opérations, générant ainsi des erreurs, négligences, retards, fraudes ou autres événements fâcheux pouvant engager la responsabilité pécuniaire, voire juridique de l'établissement, mais également contribuer à détériorer son image de marque.

1-2-1-2 : le champ du risque bancaire

Pour GREUNNING & al, (2004 : 3 ; 4) : au cours de leur activité les banques sont exposées à une vaste série de risques comme l'illustre la figure ci-dessous. En général, les risques bancaires se classent dans quatre catégories : les risques financiers, opérationnels, d'exploitation et accidentels.

Les risques financiers se subdivisent en deux types de risques. Les risques purs- risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité peuvent engendrer des pertes pour une banque, lorsqu'ils ne sont pas bien gérés.

Les risques spéculatifs : basés sur un arbitrage financier, peuvent engendrer un profit lorsque l'arbitrage est bon ou une perte lorsqu'il est mauvais. Les principales sortes de risques spéculatifs sont des risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché (ou de position).

Les risques financiers : sont aussi sujets à des phénomènes complexes d'interdépendance susceptibles d'accroître de manière significative le profil de risque global d'une banque.

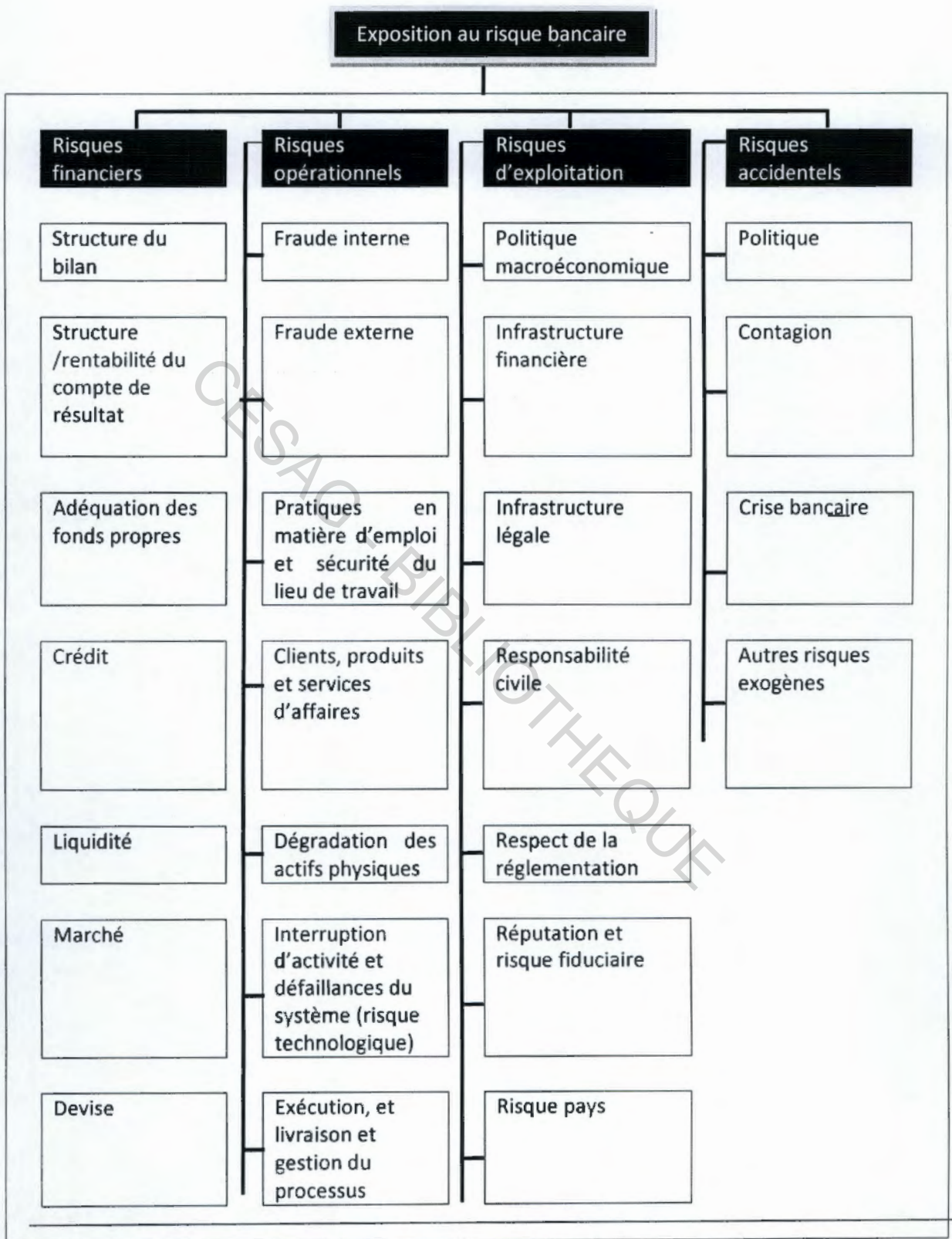
Les risques opérationnels sont liés à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque.

Les risques d'exploitation : sont liés à l'environnement commercial de la banque, notamment aux problèmes macroéconomiques, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système d'infrastructure du secteur financier et de paiement.

Les risques accidentels comprennent toutes sortes de risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°2 : le champ du risque bancaire



Source : Greuning et Bratanovic (2004:4)

1-2-2 : définition du risque opérationnel

Selon JIMENEZ & al, (2008 :19) : la définition suivante a été donnée par le comité de Bâle II : le risque opérationnel est défini comme étant le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à des risques de perte élevée. Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

1-2-2-1 : origine du risque opérationnel

Pour SARDI (2002 :509 ; 983 ; 984) : le risque opérationnel comprend tous les risques qui ne sont pas directement liés à un risque de marché proprement dit. Le risque opérationnel peut être rangé dans plusieurs catégories :

- L'absence de séparation entre le front office et le back office ;
- La faiblesse du back office ;
- La faiblesse ou l'absence de la fonction de contrôle ;
- La faiblesse des outils de mesure des risques ;
- La faiblesse ou l'absence de procédure ;
- La faiblesse de la fonction comptable ;
- La faiblesse de la fonction juridique ;
- La faiblesse des normes déontologiques et d'éthique.

1-2-2-2 : les risques opérationnels liés au crédit documentaire

Les risques spécifiques au crédit documentaire sont :

- les risques de crédit portant sur l'importateur pour les crédits documentaires import ;
- les risques de crédit sur la banque émettrice en cas de confirmation par la banque notificatrice ;

- les risques opérationnels liés à la complexité de l'opération et aux erreurs, fraudes et défauts de vigilance.

1-2-2-3: le dispositif de contrôle interne à mettre en œuvre pour réduire ces risques sont :

Pour HUTIN, (2007 : 477) : les dispositifs de contrôle interne suivants permettent de réduire les risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc

- la disponibilité d'un personnel qualifié et expérimenté car les opérations sont complexes et risquées ;
- autorisation préalable par une personne habilitée pour les ouvertures de crédit (risque de crédit) ;
- pour le crédit documentaire export confirmé, s'assurer de la disponibilité d'une ligne pour la banque émettrice et pour le pays (risque de crédit et risque pays) ;
- examen précis des termes de chaque ouverture de crédit (import ou banque notificatrice) afin d'éviter des termes générateurs de conflits ;
- s'assurer que les garanties spécifiques (importateur ou banque notificatrice) sont prises : dépôt de garantie ou possession des marchandises ;
- vérifier l'authenticité des ouvertures de crédit export reçues ;
- examen minutieux des documents par rapport aux termes de l'ouverture de crédit réalisé par deux personnes, de préférence à partir d'une check-list visée, avec les réserves éventuelles.

Selon CHEVALIER, (2003 :15) : le dispositif de contrôle interne suivant peut être aussi cité :

- formulation par écrit des réserves et suivi de leur levée par le client ou le correspondant ;
- réalisation ou négociation (contre paiement ou acceptation) des documents devra être préalablement autorisée par une personne habilitée ;
- toute modification des termes de l'ouverture du crédit documentaire devra être autorisée par une personne habilitée ;
- les crédits par caisse consécutifs à un crédit documentaire import ou export seront soumis à une autorisation préalable suivant les procédures en la matière ;

- s'assurer que toutes les commissions et frais sont perçus en conformité avec les conditions générales ou particulières ;
- les crédits documentaires, les acceptations à payer et les garanties sont comptabilisés dans le hors bilan ;
- les comptes en devises sont réévalués au moins à chaque arrêté comptable ;
- les comptes doivent être régulièrement justifiés suivant les procédures habituelles.

1-2-2-4 : les autres risques

Le crédit documentaire comporte d'autres risques en plus du risque opérationnel :

1-2-2-4-1 : le risque de crédit

Selon DIESTCH & al, (2008 :15) : le risque crédit se définit comme étant le risque de défaut de remboursement du débiteur, mais aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'évènements particuliers affectant la solvabilité potentielle du débiteur. Le crédit documentaire comporte un risque de crédit sur la banque émettrice pour les crédits documentaires imports et un risque de crédit sur la banque émettrice en cas de confirmation par la banque notificatrice.

La banque émettrice prend un risque sur le donneur d'ordre en vertu de l'obligation de paiement ou d'acceptation que la réalisation du crédit documentaire engendre.

Pour MEYER & al, (1994 : 57) : 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.

1-2-2-4-2: le risque pays

Selon HUBERT & al, (2007 : 24), c'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.

Pour MEUNIER & al, (2005 :85) : le risque politique correspond au risque résiduel non découvert par la plupart des agences de crédit export nationales.

Dans le cadre d'un crédit documentaire export, il faut considérer le risque pays car même 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 dans le cadre global des lignes par pays.

1-2-2-4-3 : le risque commercial

Selon HUBERT & al, (2007 : 27) : c'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 soit de son fournisseur, soit d'une banque.

1-2-2-4-4 : le risque de change

Pour SIMON & al, (2003 : 661) : le crédit documentaire est une opération lourde et complexe qui apporte à l'exportateur la sécurité de paiement et fait courir aux banques un risque technique résultant d'une erreur dans la vérification des documents.

Conclusion

Malgré les nombreuses questions qu'il continue de poser, le crédit documentaire est une institution bien vivante et dont les services rendus au commerce international sont incommensurables. Il est également au plan juridique une source d'inspiration pour la mise en place de nouvelles techniques qui lui empruntent déjà beaucoup comme le crédit acheteur ou la garantie à première demande. Aucun de ses succédanés ne fournit une sécurité comparable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : évaluation des risques opérationnels

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) « Enterprise Risk Management », dit COSO 2 constitue une référence internationale pour sa mise en œuvre.

2-1-1 : définition

Selon PriceWaterHouseCoopers & 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 II 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 et considérés 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 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 (évitement, 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 traitement des risques.

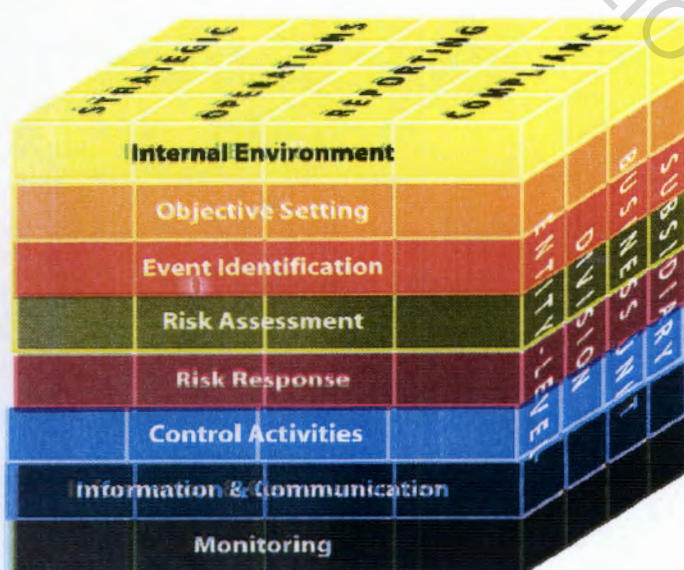
2-1-2-7 : l'information et la communication

Les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées dans des délais permettant aux collaborateurs d'assumer 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 N°3 : schéma du cube du COSO 2



Source : SCHICK & 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 1988, qui a débouché en janvier 2000 sur la publication d'un nouveau dispositif appelé « Accord Bâle II ou « Ratio MAC DOUNOUGH» du nom du président du comité de 1998 à 2003, M. WILLIAM J. MAC DOUNOUGH, président de la Fédéral Reserve Bank of New York. Cette réforme vise non seulement à lier plus étroitement les normes de fonds propres au 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 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 une approche non seulement quantitative mais aussi qualitative en s'appuyant sur trois piliers.

Tableau N° 1 : les piliers de Bâle 2

| Pilier1 | Pilier2 | Pilier 3 |
|--|--|---|
| 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 • Nouveaux reportings réglementaires |

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 et 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 au gré des 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 2006-48CRD (« 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 du 20 février 2007.

Les entreprises assujetties au ratio MAC DONOUGH sont les établissements de crédit, les compagnies financières et les entreprises d'investissement (hors société de gestion de portefeuille et entreprises d'investissement ne détenant ni fonds ni titres de la clientèle et fournissent exclusivement le service d'investissement réception transmission). Pour les entités assujetties sur une 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.

Fonds propres réglementaire/ risque de crédit + risque de marché + risque opérationnel $\geq 8\%$

Le poids proportionnel des risques dans le 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 $\times 12,5$.

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

2-3 : les différentes approches d'évaluation des risques

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

2-3-1 : le bottom –up

Il vise à identifier et à évaluer les risques en partant du bas (les opérationnels), dans le but des les porter à la connaissance du haut (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 et comprendre ensuite comment ils sont contrôlés par le bas. 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

Pour 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 assez complète des risques de l'entreprise.

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 recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives.

Selon DESROCHES, (2003 : 58,59) : les études de risques appartiennent à deux 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 ;
- Leurs conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- Leurs 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 événement redouté.

Leur but est de :

- Hiérarchiser les risques ;
- Evaluer 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 ;
- Eventuellement, 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'entreprise 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 qualités de synthèse et d'imagination.

2-4-1-1 : la prise de connaissance

Il s'agit d'une prise de connaissance des 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 la 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 N°2 : tableau d'identification des risques :

| Tâches | Objectifs | Risques | Conséquence du risque | Dispositif de contrôle interne | Constat |
|--------|-----------|---------|--------------------------|-----------------------------------|---------|
| | | | | | |

Source : RENARD, (2010 :239)

2-4-2 -2: évaluation du risque

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

- Appréciation de l'impact du risque (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.

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 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 existante.

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 cotés 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 risques, on appréciera le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinents.

Il s'agit essentiellement des dispositions organisationnelles du dispositif de contrôle mis en place, des outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement et des éléments de réduction ou de transfert.

Pour SHICK & al, (2010 : 67) : au regard de chaque risque, il convient d'identifier les dispositifs de contrôle interne 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 mises 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 risque dans 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 recommandation

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. Et pour développer chacune de ces politiques on doit choisir entre quatre (04) solutions possibles : l'acceptation, le partage, l'évitement, la réduction.

2-4-3-1 :l'acceptation

L'on accepte de courir le risque. Choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Mais choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information.

2-4-3-2 : le partage

Partager le risque c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers. Là également on perçoit l'exigence préalable d'une définition des limites de tolérance.

2-4-3-2- : l'évitement

On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître.

2-4-3-3 : 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.

2-5 : synthèse des auteurs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°3 : synthèse des auteurs

| Auteurs Étapes | JIMENEZ et al (2008 :64) | RENARD (2010) | IFACI (2006 : 19) | CURABA et al (2009 :93) | MADERS et al (2009 : 52) | Synthèse |
|---|--------------------------------|------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------|
| Prise de connaissance du processus étudié | | + | | + | | + |
| Identification des risques | + | + | + | + | + | + |
| Evaluation des risques | + | + | + | + | + | + |
| Hierarchisation des risques | + | | | + | + | + |
| Restitution du risque | + | + | + | | + | + |
| Plans d'actions et recommandations | + | | + | | + | + |

Source : nous même

2-6: lien entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne

Selon HAMZAOU, (2008 : 82) : la définition de la gestion des risques d'entreprise donnée par le COSO dans son référentiel présente le contrôle interne comme un sous-ensemble de la gestion des risques d'entreprise.

Tableau N°4 : montrant la Relation entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne selon les référentiels du COSO :

| Référentiel du COSO Objectif | Référentiel de gestion des risques d'entreprise en vue d'établir une stratégie | Référentiel de contrôle interne en vue de maîtriser les risques |
|---|--|---|
| | Objectif stratégique | |
| | Réalisation et optimisation des opérations incluant des objectifs de performance et de rentabilité | Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité |
| | Fiabilité de toutes les informations produites par l'entité incluant les informations internes et externes, financières et non financières | Fiabilité des informations financières |
| | Conformité aux lois et réglementations en vigueur | Conformité aux lois et réglementation en vigueur |

Source : HAMZAOU, (2008 : 82)

Selon PriceWaterhouseCoopers, IFACI (2005 :312) : le COSO 1 a publié en 1992, le rapport Internal Control Integrated Framework ou rapport COSO.

Ce rapport contient un référentiel en matière de contrôle interne et des outils d'évaluation que les organisations peuvent utiliser dans le cadre de l'évaluation de leurs systèmes de contrôle. Ce référentiel identifie et décrit les cinq éléments nécessaires à un contrôle interne efficace.

Plus large, le dispositif de management des risques englobe la notion de contrôle interne au sens où le contrôle interne fait partie intégrante du management des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion :

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.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : la méthodologie de l'étude

Introduction

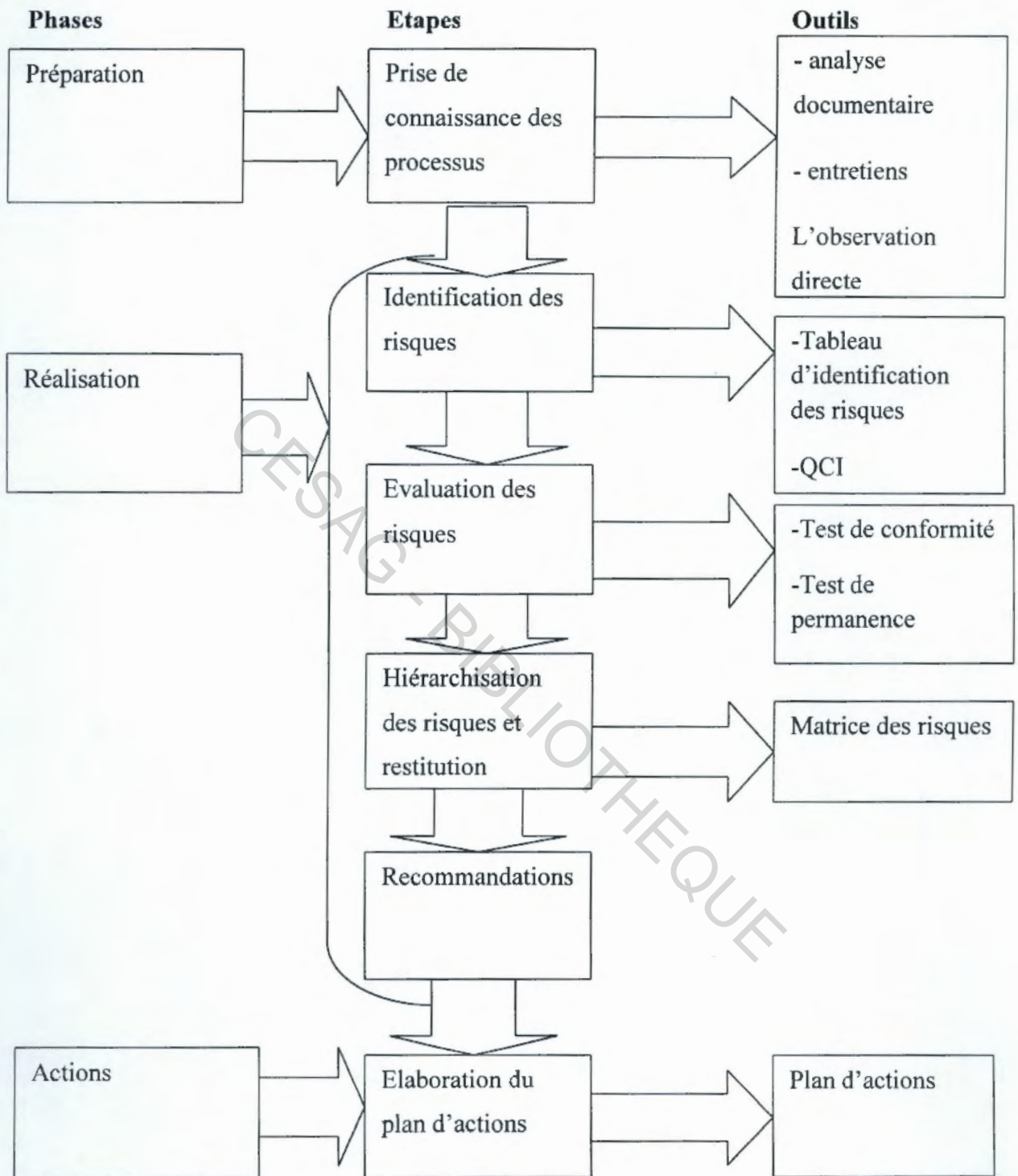
Les chapitres précédents nous ont permis d'approfondir notre connaissance du thème ; il s'agit maintenant de définir la méthodologie de l'étude.

Notre travail dans ce chapitre sera structuré en trois sections (03) : la première section sera consacrée à la présentation du modèle d'analyse ; la deuxième section à la présentation des outils de collecte des données ; la troisième section à la présentation de l'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 au processus d'octroi du crédit documentaire. Il schématise l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire. Nous proposons le modèle d'analyse suivant :

Figure N°4 : modèle d'analyse



3-2 : les outils de collecte des données

Les outils utilisés pour la collecte des données sont :

- L'analyse documentaire,
- Les entretiens,
- 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 l'organigramme de la BIB/UBA, le manuel de procédure, ainsi que le rapport d'activité 2010.

3-2-2 : les entretiens

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 de ses risques et de son dispositif de contrôle interne.

Pour notre étude, nous avons fait des entretiens avec le responsable de la section crédoc, le gestionnaire du compte, le chef de service exploitation. A chaque entretien nous avons conçu un guide d'entretien pour la circonstance. **(Voir annexe 3, page 112)**

3-2-3 : l'observation directe

Selon SHICK & 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 ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

(Voir annexe 4, page 113 à 117)

3-3-2: le tableau d'identification des risques

Le tableau de risques ou tableau d'identification des risques ou encore tableau d'identification des zones à risque ou encore tableau 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 d'octroi du crédoc.

3-3-4 : les tests de permanence

Selon DAYAN, (2004 : 932) : ils sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période avec pour 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 (04) dossiers.

Conclusion

Ce chapitre qui porte sur la méthodologie de l'étude nous a permis de définir le modèle d'analyse. Il nous a permis également de définir les outils dont on aura besoin pour collecter les données ainsi que les outils d'analyse de ces données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Cette première partie théorique nous a permis de mieux comprendre notre thème sur le plan théorique et de définir une méthodologie pour la seconde partie de l'étude.

La revue de littérature nous a permis de mieux comprendre le processus d'octroi du crédoc sur le plan théorique, et d'identifier les risques associés à chaque étape du processus d'octroi du crédoc.

Elle nous a également permis de définir une démarche d'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la deuxième 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, l'Afrique. Les acheteurs ont dès lors été en position d'exiger diverses garanties de la part des fournisseurs, venant souvent contrebalancer la mise en place d'un crédit documentaire.

Dans ce contexte, les risques opérationnels sont un domaine bien établi dans les banques.

Tout crédit de la BIB/UBA aussi minime soit-il, est associé à un risque. A cet effet nous étudierons par la suite l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc.

Notre travail dans cette deuxième partie viendra compléter notre travail de la première partie. Cette seconde partie sera composée également de trois chapitres: .

- chapitre 4 : la présentation de la BIB/UBA ;
- chapitre 5 : la description du processus d'octroi du crédoc de la BIB/UBA ;
- chapitre 6 : l'évaluation proprement dite des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc et les recommandations de la BIB/UBA.

Chapitre 4 : présentation de la banque

Introduction

Dans ce chapitre nous présenterons la BIB membre d'UBA.

Dans cette partie nous nous attèlerons dans un premier temps à l'historique et à la structure organisationnelle de la BIB. Elle correspond à l'élaboration de son historique ; de sa situation actuelle ; et de son organisation.

Dans un second temps, nous présenterons les différentes activités de la BIB/UBA ainsi que son offre commerciale.

4-1 : présentations générales de la BIB membre D'UBA

La loi n°012/ADP du 02 mai 1996 stipule que « sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds, dont on peut disposer par chèque ou par virement, et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placements ». La banque joue également le rôle de conseiller auprès de sa clientèle.

Cette dernière mission de la banque est surtout développée au sein de la BIB/UBA. En effet elle promet de fournir un service de qualité exceptionnelle conforme aux normes et standards internationaux qui respecte ou surpasse les attentes de ses clients, et ce, à une vitesse et un coût qui représentent une valeur certaine pour l'institution.

4-1-1 : historique et structure organisationnelle de la BIB membre d'UBA

4-1-1-1 : historique

La Banque Internationale du Burkina a une origine qui remonte au lendemain de la colonisation de l'Afrique. Il faut souligner que la banque, avant de s'appeler BIB, a fait l'objet de plusieurs dénominations.

En effet les Français étaient pris par un ardent besoin de se procurer des ressources nécessaires afin d'exploiter au mieux les matières premières.

Des industries furent implantées sur les sols africains afin que les matières premières soient transformées en produits finis pour être ensuite acheminés outre-mer.

Pour le bon fonctionnement de ces activités, les européens avaient besoin d'argent. Ils eurent donc l'idée de créer une banque commerciale en 1953 à Dakar : « la Banque du Sénégal ».

En 1901, la Banque du Sénégal également présente en Côte d'Ivoire cède la place à la Banque de l'Afrique de l'Ouest (BAO).

En 1945, une agence de la BAO est installée dans la capitale économique de l'ex Haute Volta, Bobo-Dioulasso. L'agence avait pour mission principale le financement et la promotion de notre économie naissante.

En 1955, la BAO perd son privilège d'émission de la monnaie au profit de l'Institut d'Emission de l'Afrique Occidentale et du Togo.

En 1962, la BAO est transformée en Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (BIAO). Elle s'installe à Ouagadougou en 1965.

En 1974, la Banque Internationale des Voltas voit le jour avec la voltaïsation du capital de la BIAO. Son capital qui se chiffrait à 600 000 000 FCFA est alors détenu à 51% par l'Etat et les privés nationaux. La BIV n'est désormais plus une agence mais une banque associée à la BIAO.

En 1984, avec le changement de la dénomination du pays, la BIV devient BIB (Banque Internationale du Burkina) avec un capital de 1 075 000 000 FCFA.

Entre 1989 et 1990, la BIAO fait faillite et est remplacée par le MERIDIEN. La BIB prend la dénomination de MERIDIEN BIAO et la répartition du capital était la suivante :

- Etat burkinabè : 53%
- Privés burkinabè : 7%
- Groupe MERIDIEN : 40%

Entre 1990 et 1994, les pays de la zone CFA font face à une crise économique qui a conduit à la dévaluation du franc CFA et la faillite de la MERIDIEN INTERNATIONALE. La banque est alors restructurée et son capital passe à 2 400 000 000 FCFA réparti comme suit :

- Groupe MERIDIEN : 40%,
- Etat burkinabè : 25%
- Divers : 20%
- Privés burkinabè 15%

La MERIDIEN BIAO est remplacée par la BELGOLAISE SA, une banque de droit commun belge. Le capital s'élève désormais à 4 800 000 000 FCFA réparti comme suit :

- BELGOLAISE SA 40%,
- Etat burkinabè 25%,
- Privés burkinabè 35%.

La dégradation des rapports entre la BIB et la BELGOLAISE a abouti en 2002 à une nouvelle répartition du capital :

- Privés burkinabè : 25,53%
- FBDES : 25%
- COFIPA : 24,17%
- Etat burkinabè : 22,84%
- Personnel BIB : 2,46%

4-1-1-2 : la situation actuelle de la BIB

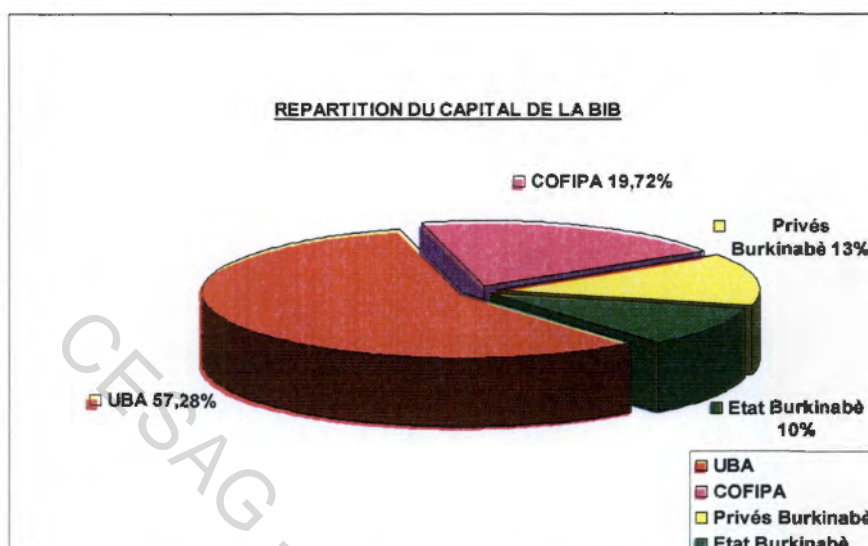
Le paysage bancaire burkinabè est actuellement caractérisé par une concurrence exacerbée due à l'implantation de nouvelles banques et cela dans un contexte de crise financière. Ainsi, le 24 novembre 2008, le groupe nigérian United Bank for Africa (UBA) entre dans le capital de la BIB.

Dès lors, UBA entame une profonde restructuration de la BIB. Après deux augmentations successives, le capital de la BIB passe de 4 800 000 000 FCFA à 12 000 000 000 FCFA réparti comme suit :

- UBA : 57,28%
- COFIPA : 19,72%

- Privés burkinabè : 13%
- Etat burkinabè : 10%

Figure N°5 : répartition du capital



Source : rapport annuel de la BIB/UBA 31/12/2010 (page 15)

Le groupe UBA apparaît de nos jours comme l'une des institutions financières les plus dynamiques d'Afrique offrant des services bancaires à plus de sept (7) millions de clients à travers sept cent cinquante (750) succursales ; dans dix neuf (19) pays africains. Avec la présence à Londres, New York et Paris ; UBA relie les clients et les entreprises à travers le monde.

Cette expansion stratégique traduit la force du groupe UBA et sa volonté de mettre à la portée des économies et des populations africaines, des produits et des services répondant aux normes internationales et réellement adaptés aux réalités économiques, sociales et culturelles des marchés africains.

Ainsi les nouveaux dirigeants de la banque souhaitent poursuivre son développement par une politique commerciale orientée vers la satisfaction de la clientèle par la qualité de service et l'accessibilité à la banque par toutes les franges de la population burkinabè à travers l'ouverture de nouvelles agences à Ouagadougou et à l'intérieur du pays. En intégrant le groupe UBA, la BIB accroît ainsi son ouverture sur le marché sous régional et international.

4-1-1-3 : structure organisationnelle de la BIB/UBA

La BIB/UBA a en son sein deux organes de décision bien structurés notamment une assemblée générale des actionnaires et un conseil d'administration.

Elle fonctionne à travers un organigramme bien défini. L'organigramme d'une entreprise est la description schématique de sa structure interne. Celui de la BIB qui est hiérarchico – fonctionnel (**voir le schéma de l'organigramme en annexe 2, page111**) est structuré comme suit :

4-1-1-3-1 : la Direction Générale

Elle a pour tâche de faire appliquer la politique définie par le conseil d'administration en donnant toutes les instructions nécessaires aux directions centrales.

4-1-1-3-2 : la Direction des Opérations

Elle est dirigée par l'adjoint au Directeur général et est composée :

- du département des opérations qui regroupe le service clientèle, le service virement et traitement des chèques et le service des caisses. Il est divisé en deux zones, celui de Ouagadougou et celui de Bobo-Dioulasso ;

- du département informatique dont le rôle est d'aider la direction générale dans la définition de sa politique informatique à savoir l'acquisition de matériel et l'installation de logiciel. A ce titre elle propose la conception et le développement des applications informatiques ainsi que les méthodes d'analyses et de programmations ;

- du département « Corporate »

Il s'occupe de la gestion des biens meubles et de l'entretien des immeubles mis à la disposition du personnel dans le cadre de l'exercice de ses fonctions.

Il a aussi à sa charge l'exécution du budget d'investissement et de fonctionnement de la banque.

4-1-1-3-3 : le Département Audit et Contrôle

Il est chargé de l'audit interne de la banque (vérification des différents comptes suivi de l'application des différentes procédures). Il est le surveillant général de l'institution.

4-1-1-3-4 : la Direction du Conseil Juridique ou Légal

Elle conseille juridiquement les autres directions sur toutes les activités de la banque. Elle gère aussi les créances compromises du portefeuille de la banque.

Elle comprend :

- Le département administration des affaires juridiques.
- Le département recouvrement et contentieux.

4-1-1-3-5 : la Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de la gestion des ressources humaines de la banque. De ce fait, elle gère la carrière professionnelle du personnel, les recrutements, la formation, les affectations et veille sur le maintien d'un bon climat social. Elle est composée de deux (2) départements :

- Le département administration du personnel.
- Le département formation.

4-1-1-3-6 : la Direction du « Crédit Control »

Elle veille au respect des délégations de pouvoirs et des procédures sur tout le réseau de la banque. Elle se compose de trois départements :

- « Credit Officer » qui étudie les demandes de crédit après les avis des gestionnaires de comptes des Directions du « Wholesale » et de la Banque de Détail;
- « Remedial and Recovery » qui est chargé de la prévention des contentieux et du recouvrement ;
- « Credit Control » (le risk management) qui vérifie le respect des procédures et la conformité des garanties.

4-1-1-3-7 : la Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle centralise toutes les écritures comptables de la banque. Elle est chargée de vérifier la fiabilité des documents et d'établir les états BCEAO ainsi que les statistiques fiables sur toutes les opérations de la banque.

Elle supervise la comptabilité générale de l'entreprise et s'occupe des déclarations fiscales.

Elle se subdivise comme suit :

- Le Département Comptabilité
- Le Département Budget/Contrôle de Gestion
- Le Département Impôt et taxe

4-1-1-3-8 : Product Sell Management ou Direction des Produits

Elle s'occupe de la promotion et du développement des produits bancaires. Elle est composée des départements suivants :

- Operation and Banking Card qui est chargé du marketing et de la vente des cartes bancaires ;
- « Remittance » qui s'occupe des transferts d'argent (Western Union)
- E-Product qui est chargé de la vente des produits de la banque en ligne, du SMS banking ;
- « Liability » qui s'occupe du marketing des comptes ;
- « ATM and E.banking Support » qui est chargé de la maintenance du réseau monétique.

4-1-1-3-9 : la Direction de la banque de détail ou « Retail »

Elle est chargée de l'animation et de la supervision de toutes les agences implantées à Ouagadougou et dans les provinces. Elle se subdivise en deux sous-directions : la région Ouagadougou et la région Bobo-Dioulasso.

Elle est chargée de :

- l'analyse et la rentabilité de chaque unité avec la collaboration du contrôle de gestion ;
- le suivi de l'exécution des recommandations du contrôle général à chaque agence ;
- la supervision des différentes formations dispensées aux agents ;
- l'appui des bureaux dans leurs actions de marketing sur le terrain ;

- la coordination et le suivi des actions des différentes directions orientées vers le réseau ;
- la transmission aux bureaux des directives de la direction générale dans tous les domaines d'activité de la BIB et la vérification de leur mise en application ;
- la mise en place, avec la collaboration des agences et des autres directions de la banque, du budget d'investissement et d'exploitation du réseau conformément aux directives de la direction générale.

4-1-1-3-10 : la Direction d'exploitation ou « Wholesales »

C'est la direction qui assure la gestion des grandes entreprises.

Elle est composée de cinq (05) départements :

- le Département Energie et Mines ;
- le Département agrobusiness ;
- le Département Secteur Public ;
- le Département Commerce.

4-2: les activités et l'offre commerciale de la BIB/UBA

4-2-1 : les activités

La BIB /UBA est une institution à caractère bancaire financier, regroupant en son sein trois sociétés que sont :

- La banque commerciale qui porte le nom du groupe même « **BANQUE INTERNATIONALE DU BURKINA** » avec un capital de 12 000 000 000 F CFA de nos jours. Ses activités principales sont :
 - la mobilisation de l'épargne,
 - le crédit à la consommation,
 - le financement de l'import-export,
 - le financement des besoins de trésorerie des entreprises.

Pour ce faire, la BIB/UBA assure la mobilisation de l'épargne tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays auprès de la diaspora nationale (Côte d'Ivoire, Sénégal, Italie, France, Etats-Unis). Elle met à la disposition de sa clientèle une variété de produits et services bancaires et est toujours à la pointe de la technologie sur le plan national voire régional.

- La société de crédit bail appelé « **BURKINA BAIL** » est une société anonyme de plusieurs actionnaires. Elle est une société de financement des investissements avec un capital de 1 000 000 000 FCFA. Elle offre une formule de financement simple, avantageuse et rapide grâce à son activité de crédit ou leasing
- La « **SOCIETE BURKINABE D'INTERMEDIATION FINANCIERE** » (SBIF) est une Société de Gestion d'Intermédiation (SGI) affiliée à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) dont le siège basé à Abidjan en Côte d'Ivoire. Elle est aussi une société anonyme au capital de 225 000 000 FCFA et joue le rôle d'intermédiaire financier entre les agents économiques et la BRVM. La SBIF conseille en choix d'investissement, assiste en matière de gestion de portefeuille et offre des services adaptés aux besoins des agents économiques qui le souhaitent à savoir :
 - acheter et vendre des actions à la bourse ;
 - étudier la faisabilité d'une introduction en bourse.

4-2-2 : l'offre commerciale

La BIB/UBA met à la disposition de sa clientèle une variété de produits et de services bancaires en vue de répondre à ses besoins.

4-2-2-1 : les produits

Comme produits, la BIB/UBA offre à sa clientèle :

- le compte courant : c'est un compte qui reçoit des opérations de versement et de retrait. Il offre la possibilité au titulaire d'effectuer des opérations de crédit (remise d'effets à l'escompte) ;

- le compte chèque : c'est un compte ouvert par un particulier et dont le fonctionnement des retraits se fait par chèque ;
- le compte épargne : il se matérialise par la délivrance d'un livret ou figurent toutes les opérations bancaires du client ;
- le compte Dépôt A Terme : c'est un compte dont les fonds sont immobilisés pendant un délai fixé, avant lequel aucun retrait ne peut être effectué ; Les cartes bancaires : elles permettent aux clients d'effectuer en quelques minutes, à tout moment et en toute liberté un retrait à tous les guichets automatiques de la banque et dans toutes les agences BIB/UBA équipées de Guichets Automatiques de Banque (GAB) ;
- le crédit documentaire : il s'agit de l'engagement pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur, le paiement des marchandises contre remise des documents attestant l'expédition et la qualité des marchandises ;
- le compte d'épargne FREEDOM ;
- le compte d'épargne U-CARE ;

4-2-2-2 : les services

- Les cartes VISA Electron : elles sont simples, pratiques et sécuritaires. Elles offrent à la clientèle l'opportunité d'opérer sur trois (3) comptes sur le réseau BIB/UBA et le paiement à l'international à partir du GAB de la banque de l'accepteur VISA. Elles permettent aux clients d'adapter ses plafonds de retrait et de paiement de ses revenus et de bénéficier d'un découvert personnalisé en fonction de ses revenus. Elles ont une durée de validité de deux (2) ans ;
- l'opération Epargne Côte d'Ivoire : il s'agit d'une collecte de l'épargne auprès des burkinabés résidents en Côte d'Ivoire ;
- l'opération Epargne Sénégal en collaboration avec la BHS : elle est ouverte aux burkinabè qui résident au Sénégal ;
- l'opération Epargne USA en collaboration avec la BHS : elle est ouverte à la communauté burkinabè vivante aux USA ;
- l'opération Epargne France en collaboration avec la BHS : elle est ouvert aux burkinabè qui vivent en France ;
- l'opération collecte de l'épargne auprès des burkinabè résidents en Italie ;

- les cartes bancaires (cauris et wari) : ce sont des cartes magnétiques qui permettent d'effectuer des retraits au niveau des GAB tant au niveau national qu'international ;
- l'internet Banking ou U-Direct : c'est un service qui permet une consultation de comptes, de solde ; une édition de relevé de compte sous format Excel, Texte, Swift940-950 ; et un transfert de compte à compte du même client ou du bénéficiaire avec un compte à la BIB/UBA ;
- le SMS Banking ou E-Alerts : c'est un service qui permet de recevoir les alertes suivants au choix : la disponibilité du salaire ; les opérations de débit et de crédit ; le solde maximum et minimum ; la mise à disposition de prêt ; et les gros montant et montant minimum ;
- le Relevé Bancaire ou E-Statement : avec ce service le client peut recevoir le relevé bancaire dans sa boîte électronique sous format Excel, PDF, à des périodes au choix (journalier, mensuel, annuel) ;
- la négociation des chèques de voyage : qui permet aux bénéficiaires de se faire payer à tous les guichets BIB/UBA et chez tous ses correspondants dans les pays ou le voyageur pourra s'y rendre ;
- la location des coffres forts : ce service permet aux particuliers de mettre à l'abri leurs biens qui représentent une certaine valeur marchande ;
- représentant Western Union : Western Union est le moyen le plus fiable et rapide d'envoyer et de recevoir de l'argent partout dans le monde. Il existe à la BIB/UBA depuis 1996 ;
- le transfert à destination de l'étranger par Swift : nous pouvons citer le transfert à destination d'un pays de la zone CFA, le transfert entre pays de l'UEMOA, le transfert hors UEMOA, le transfert libellé en Euro... ;
- le conseil financier : c'est un service intellectuel que la banque offre à sa clientèle à travers les conseils qu'elle donne pour une meilleure gestion de leur portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations) ;
- le change manuel : il consiste à la négociation de devises ;
- l'animation commerciale : il s'agit de l'accueil et du suivi de la clientèle ;

Conclusion

Nous venons donc d'explorer la BIB/UBA à travers son historique, son organisation et les produits et services qu'elle offre à sa clientèle.

Parmi les produits et services de la BIB/UBA ci-dessus cités, le service crédit est le plus sollicité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : description du processus d'octroi du crédit documentaire

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-ci 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 octroi est décrit de la manière suivante :

5-1 : ouverture et notification

La banque BIB/UBA ouvre, sur instruction du client, un crédit documentaire chez la banque notificatrice en faveur de son fournisseur. La BIB/UBA notifie le crédit documentaire au fournisseur en y apportant éventuellement sa confirmation.

Cette étape consiste à l'ouverture d'une ligne crédoc à l'étude du dossier et à l'ouverture du crédoc.

5-1-1 : demande d'ouverture d'une ligne crédoc

Le client remet au gestionnaire du compte crédoc une demande d'ouverture d'une ligne crédoc. Ce dernier va s'entretenir avec le client, et passer en revue les mouvements de compte. A la suite de ces travaux, s'il s'avère que le client est solvable et a une situation financière solide, le chargé du compte procède à la constitution du dossier.

Le gestionnaire du compte fait donc remplir au client un formulaire auquel il joint les documents nécessaires dont :

- une copie du contrat,
- la facture proforma ou la copie du montant du marché contracté,
- la déclaration préalable pour les transactions dont le montant est supérieure à un million cinq cent,
- l'autorisation d'importation,
- l'incoterm utilisé.

Le dossier est transmis à la direction de l'exploitation, à la direction des risques ainsi qu'à la direction Générale pour approbation.

Après approbation des directions, la ligne crédoc est ainsi mise en place.

5-1-2 : l'étude de dossier

Elle consiste pour le chargé du compte à faire remplir au client une fiche de garantie et d'étudier la recevabilité de la demande ; de procéder à la validation de la demande et de la transmettre à la section domiciliation.

Ainsi le gestionnaire remet les dossiers à la section crédoc. Le responsable appose le cachet dateur et vérifie si le formulaire est complètement et conformément rempli, tout en mettant son attention sur les points suivants :

- le délai de validité du crédoc,
- la signature du demandeur par rapport à celle apposée lors de l'ouverture du compte client, visible sur les cartes,
- la compatibilité avec les termes du contrat dans le cadre d'octroi du crédoc.
- Le gestionnaire vérifie l'état d'engagement du client, et établit la fiche technique. Cette fiche technique donne au gestionnaire du compte tous les renseignements sur le crédoc. Le gestionnaire du compte lors de la lecture de la fiche technique va décider s'il y a lieu ou non de constituer une provision.
- Si le chargé du compte décide de constituer, l'opérateur chargé des crédocs débite le compte à vue du client du montant fixé par le gestionnaire du compte et crédite le compte provision du même montant. Si le client n'en dispose pas, l'opérateur effectue la création.

Le chef de la section crédoc soumet l'ouverture du crédoc à son chef de département qui attribue un code qui sera utilisé lors de la transmission par swift entre la BIB/UBA et la banque correspondante. La banque correspondante dès réception du message swift va étudier le dossier et renvoyer à la BIB/UBA sa confirmation de notification. Tous les documents de demande d'ouverture, d'écritures comptables sont classés dans une chemise au nom du client. Après l'envoi par swift à la banque correspondante, la BIB/UBA établit le montant des frais d'ouverture à la charge du client. Ces frais sont saisis dans atlas 2 et édictés sur imprimante.

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

- les dates,
- les incoterms ou les termes plus spécifiques du contrat,
- le montant.

Dès que le client prévient la BIB/UBA d'un changement à effectuer, le responsable crédoc effectue les opérations suivantes :

- aviser le gestionnaire de compte,
- informer (par télex ou swift) la banque correspondante des modifications à apporter,
- effectuer les changements dans le programme informatique crédoc,
- calculer les frais de modification
- informer le client des nouveaux frais perçus sur son compte.

5-1-3 : l'ouverture du crédoc

Elle consiste pour la direction de l'exploitation de procéder à la vérification de la conformité du dossier, de saisir l'ouverture du crédoc, ainsi que de procéder à sa validation. Cette direction se charge également de la notification de l'ouverture au donneur d'ordre.

5-2 : réalisation du crédit documentaire

Elle consiste pour la section crédoc, qui est sous la direction du service de l'exploitation de vérifier la conformité des documents, à informer le client de la réception des documents et de procéder à l'établissement de la traite.

Elle se chargera de remettre les documents au client, de saisir la réalisation et de la valider. Elle se chargera également de la validation du Swift de règlement et l'annulation des swifts. Elle procédera au classement du dossier et se chargera de débiter le compte du donneur d'ordre si le paiement est à vue ; et enfin de ranger le dossier.

Ainsi donc le fournisseur pourra livrer ou expédier les marchandises ou exécuter les prestations en totalité ou partiellement s'il est autorisé à le faire. Il remet les documents à sa banque (banque notificatrice) qui les vérifie avant de les envoyer à la Lyonnaise de Banque.

Si la banque a confirmé, elle peut payer contre documents conformes et se faire rembourser à échéance par la Lyonnaise de Banque.

Si la banque a simplement notifié le crédit, elle n'a pas d'autre obligation vis à vis du fournisseur que de créditer son client après paiement de la Lyonnaise de Banque.

5-3 : paiement du crédit documentaire

Deux moyens sont possibles : le paiement à vue et le paiement contre acceptation.

➤ Le paiement à vue

Le paiement du crédoc 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 crédoc.

Si les documents sont conformes, la banque correspondante envoie un accusé de réception à la BIB/UBA et effectue l'opération suivante :

- débit : compte BIB/UBA tenu chez elle,
- crédit : compte à vue du fournisseur.

Il a lieu dès que les documents sont reconnus conformes ou dès que les réserves en cas d'irrégularité ont été levées.

- Si paiement à vue, compte client débité immédiatement.

La BIB/UBA convoque le client pour lui indiquer que les documents permettant de retirer sa marchandise sont arrivés chez elle, et effectue l'opération suivante :

- débit : compte à vue du client,
- crédit : compte du correspondant.

La banque correspondante paie le client à la vue des documents conformes, elle va donc débiter le compte de la BIB/UBA lors de ce paiement.

La BIB/UBA va restituer la provision s'il y a lieu, annuler l'engagement du client, et débiter le compte du client. La section crédoc va soumettre le dossier à la contre signature du chef de service.

- Si paiement à terme (paiement différé ou par acceptation), compte client débité à l'échéance fixée.

➤ Le paiement contre acceptation.

La banque correspondante reçoit les documents et les transmettent à la BIB/UBA par DHL en fixant la date de d'échéance pour le paiement du crédoc. La date d'échéance constitue un délai fixé par le fournisseur avant que son client ne le paie.

La BIB/UBA confirme la banque correspondante de la réception des dossiers, et convoque le client pour lui indiquer que les documents lui permettant de retirer ses marchandises sont chez elle. Lorsque le client vient retirer les documents, le responsable de la section crédoc lui fait signer un billet à ordre (BAO) en la faveur de la BIB/UBA du montant total de la transaction. Ce BAO stipule que le client s'engage à payer la BIB/UBA à la date indiquée. Le responsable de la section crédoc soumet le BAO au gestionnaire de compte pour accord et remet les documents au client. Il modifie l'engagement initial et crée un engagement par signature. Le responsable de la section crédoc modifie également la date d'échéance paiement dans le programme crédoc, soumet le dossier à la signature du chef de service, et classe le dossier en attendant l'échéance.

Lorsque le paiement du client est effectif l'opérateur chargé du crédoc annule l'engagement par signature, ainsi que la provision sur le compte du client si elle avait été constituée.

5-4 : différents types d'opérations internationales effectuées par BIB/UBA

En dehors du crédoc, la BIB/UBA effectue des opérations suivantes à l'international :

5-4-1 : la remise documentaire

Très souvent appelé encaissement documentaire, la remise documentaire est un moyen de paiement sécurisé par lequel le vendeur fait établir les documents de transport (et éventuellement d'assurance) à l'ordre de la BIB/UBA, après accord préalable de celle-ci. Il les lui envoie, en même temps que la facture, la liste de colisage et tout autre document, avec instructions irrévocables à la BIB/UBA de ne pas remettre l'ensemble des documents à l'acheteur que contre paiement de la fourniture, ou l'acceptation d'effets.

5-4-2 : les transferts reçus et émis

Cette opération consiste pour la BIB/UBA à recevoir ou envoyer de l'argent à des clients à l'étranger.

5-4-3 : les chèques ou effets

Cela consiste pour la BIB/UBA à encaisser des chèques ou endosser des effets à l'ordre d'un client à l'étranger.

5-5 : les tests de conformité et de permanence

Pour ce qui est des tests de conformité et de permanence, elles ont consisté à sélectionner quatre (04) dossiers d'octroi de crédoc traité au cours de l'année 2011 ; et de s'assurer de l'application de la procédure telle qu'elle est décrite.

Les résultats des tests sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N°5 : test de conformité et de permanence relatif à l'ouverture et à la notification du crédoc.

K : déclaration préalable d'importation,

L : demande d'ouverture du crédoc,

M : visa du gestionnaire de compte,

N : visa du chef de service exploitation,

O : visa de l'adjoint du chef de service exploitation,

P : lettre de notification.

| N° des dossiers | K | L | M | N | O | P |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|
| W | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| X | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Y | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Z | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| % | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

1 = existence

% = (nombre d'existent / total de la colonne)100

Source : nous même

Tableau N°6 : test de conformité et de permanence sur la réalisation du crédoc

K : visa du chef de service exploitation,

L : visa de l'adjoint au chef de service exploitation,

M : lettre notifiant au client la réception des documents.

| N° des dossiers | K | L | M |
|-----------------|------|------|------|
| W | 1 | 1 | 1 |
| X | 1 | 1 | 1 |
| Y | 1 | 1 | 1 |
| Z | 1 | 1 | 1 |
| % | 100% | 100% | 100% |

1= existence

% = (nombre d'existent / total de la colonne) 100

Source : nous même

Tableau N°7 : test de conformité et de permanence sur le paiement du crédoc

K : présentation des documents à la banque correspondante,

L : vérification de la conformité des documents par la banque correspondante,

M : paiement du crédoc.

| N° des dossiers | K | L | M |
|-----------------|------|------|------|
| W | 1 | 1 | 1 |
| X | 1 | 1 | 1 |
| Y | 1 | 1 | 1 |
| Z | 1 | 1 | 1 |
| % | 100% | 100% | 100% |

Existence = 1

% = (nombre d'existent / total de la colonne) 100

Source : nous même

Tableau N°8 : synthèse des tests d'audit

| Procédures | Résultats | Commentaires |
|--|------------------|---|
| Ouverture et notification d'une ligne crédoc | 100% | Le résultat est satisfaisant car les dossiers étudiés ont suivi la procédure d'octroi du crédoc |
| Réalisation du crédoc | 100% | |
| Paiement du crédoc | 100% | |

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons décrit la procédure d'octroi du crédoc, identifié les différents types de crédit accordé par BIB/UBA à l'international ; et réalisé les tests de conformité et de permanence. Grâce aux tests les procédures sont respectées dans l'ensemble.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire

Introduction

Dans ce chapitre nous évaluerons les risques. Cela 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 processus d'octroi du crédoc

Les risques sont identifiés dans le tableau suivant :

Tableau N°9 : Les risques liés à l'étape d'ouverture d'une ligne crédoc

| Tâches | Objectif du CI | Risques opérationnels | Conséquences du risque | Dispositif de CI | Existence |
|--|--|--|---|---|-----------|
| 1. Remise au gestionnaire du compte de la demande d'ouverture d'une ligne crédoc | - S'assurer de la bonne identification du client ; | - Mauvaise identification du client ; | - Perte de temps dans le travail ; | - Inscrire toutes les informations relatives au compte 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 ; | - Visa sur la demande ; | Oui |
| | - s'assurer que la demande est bien rédigée | - Demande mal rédigée | - Contestations | - Etablir un formulaire de demande standard ; | Oui |

(Suite du tableau N°9)

| Tâches | Objectif du CI | Risques opérationnels | Conséquences du risque | Dispositif de CI | Existence |
|--|---|--|------------------------------|--|-----------|
| 2. Entretien avec le client | S'assurer de l'obtention d'informations pertinentes sur le client ; | - Mauvaise information sur l'activité du client ; | - Manque à gagner ; | - Observation physique de l'activité du client par le gestionnaire ; | Oui |
| | - S'assurer de l'appréciation des garanties proposées par le client. | - Mauvaise appréciation des garanties | - Pertes de ressources | -Appréciation des garanties par le service risque | Oui |
| 3. Passer en revue les mouvements du compte | - S'assurer de la solvabilité du client ; | - Absence d'études sur la solvabilité du client ; | - Pertes de ressources | - Inscrire dans le dossier les éléments de l'étude de la solvabilité ; | Oui |
| | - S'assurer de la détermination de la capacité financière du client | - Mauvaise détermination de la capacité financière du client | - Manque à gagner | - Seconde détermination de la capacité financière du client | 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 à la direction de l'exploitation | S'assurer que le directeur a donné son approbation. | Dossier non transmis au directeur | Non-respect de la procédure. | Visa du directeur sur la demande | Oui |

(Suite et fin du tableau N°9)

| Tâches | Objectifs du CI | Risques opérationnels | Conséquences du risque | Dispositif de contrôle interne | Existence |
|---|---|--|---|--|-----------|
| 6. Transmission à la direction des risques. | S'assurer que le risque rattaché au client à été analysé. | Mauvaise analyse du risque. | Perte de ressources. | Entretien avec le gestionnaire du compte. | Oui |
| 7. Transmission à direction générale. | S'assurer de l'approbation de la direction générale. | Remise de dossier incomplet. | Retard dans la mise en place du crédoc. | 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. | Débordements dans l'établissement du crédoc. | Manque à gagner. | Comptabiliser l'engagement hors bilan. | Oui |

Source : nous même

Tableau N°10: Les risques liés à l'étape de l'étude du dossier

| Tâches | Objectifs du CI | Risques opérationnels | Conséquences du risque | Dispositif de contrôle interne | Existence |
|---|--|------------------------------------|------------------------|--|-----------|
| 1. Remise du dossier d'ouverture du crédoc au gestionnaire du compte. | S'assurer du traitement de la demande. | Perte de la 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 du compte. | Sur la base des engagements du client, s'assurer de la recevabilité de la demande. | Absence d'étude. | Perte de ressources. | Ajouter au dossier les mouvements du compte. | Oui |

(Suite et fin du tableau N°10)

| Tâches | Objectifs du contrôle interne | Risques opérationnels | Conséquences du risque | Dispositif de contrôle interne | Existence |
|--|---|--|---|---|-----------|
| 4. Validation de la demande par le gestionnaire du 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 à la section domiciliation. | S'assurer de la conformité des documents et de la domiciliation de l'opération. | Mauvaise domiciliation de l'opération. | Non-respect de la réglementation de change. | Visa après vérification des documents. | Oui |

Source : nous même

Tableau N°11 : Les risques liés à l'ouverture du crédit documentaire

| Tâches | Objectifs du contrôle interne | Risques opérationnels | Conséquences du risque | Dispositif de contrôle interne | Existence |
|---|--|--|---|--|-----------|
| 1. Remise du dossier à la section chargée de l'ouverture du crédoc. | S'assurer que le client possède la bonne information concernant l'ouverture du crédoc. | Informations incomplètes. | Contestations de la section chargée du crédoc. | 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 la personne en charge ; | - Signature non conforme ; - Signature falsifiée. | - Litige avec le client ; - Litige avec le client. | - Mise à la disposition de la section crédoc de la liste des clients utilisant le crédoc | Oui |

(Suite et fin du tableau N°11)

| Tâches | Objectifs du CI | Risques opérationnels | Conséquences du risque | Dispositif de contrôle interne | Existence |
|--|---|--------------------------------------|------------------------|---|-----------|
| 2. Vérification de la conformité du dossier. | - s'assurer que la signature du donneur d'ordre a été authentifiée. | | | - vérification de l'authenticité des signatures des clients. | Oui |
| 3. Saisie de l'ouverture. | S'assurer que l'ouverture du crédoc a été prise en compte. | Erreur sur le montant du crédoc. | Litige avec le client. | Vérification par un supérieur hiérarchique. | Oui |
| 4. Validation de la saisie | S'assurer que l'ouverture a été faite conformément aux instructions du donneur d'ordre. | Validation sans vérification. | Pertes 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 même

Tableau N°12: 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 à la section crédoc. | S'assurer de l'exhaustivité des documents reçus. | Perte des documents. | Litige avec le client. | Enregistrement des documents dès leur réception. | Non |
| 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 | Pertes 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 notifiant la réception 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 de 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 |
| 6. Saisie de la réalisation. | S'assurer de l'exactitude des documents saisis. | Erreurs dans la saisie. | Contestations. | Vérification de la saisie par une tierce personne. | Oui |

Source : nous même

(Suite et fin du tableau N°12)

| Tâches | Objectifs | Risques opérationnels | Conséquences du risque | Dispositif de contrôle interne | Existence |
|---|---|---|--|--|-----------|
| 7. Validation de la saisie. | S'assurer que la réalisation a été faite conformément aux termes d'ouverture du crédoc. | Validation sans vérification au préalable. | Manque à gagner. | Seconde validation. | Non |
| 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 habilitée. | Perte de ressources. | Restreindre l'accès au système swift. | Oui |
| 9. annulation des swifts. | S'assurer du non envoi des swifts. | Envoi des swift non annulés. | Détérioration de l'image de la banque. | Restreindre l'autorisation de l'envoi des swifts aux personnes habilitées. | 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 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 |

6-2 : évaluation 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 interne et de la gravité est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°13 : Echelle de cotation du dispositif de contrôle interne

| Cote | Qualificatifs | Critères |
|------|-----------------------|--|
| 5 | Très bonne maîtrise | pilotage institutionnel performante, procédures rédigées, diffusées, appliquées et mises 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 : nous même

Tableau N°14 : 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 : nous même

Tableau N°15 : Echelle de probabilité

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

Source : nous même

Tableau N°16 : évaluation probabilité, dispositif de CI, 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 |
| 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 |

Suite du tableau N°16

| Risques | Probabilité | | Dispositif de contrôle interne | | Gravité | |
|---|--------------|------|--------------------------------|------|-------------------|------|
| | Niveau | Cote | Qualificatif | Cote | Niveau | Cote |
| R8. Non transmission du dossier au directeur de l'exploitation | 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 Direction Générale | Probable | 3 | Maîtrise insuffisante | 2 | Grave | 3 |
| R11. Débordement dans l'établissement de la ligne 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 |
| R14. Absence d'étude du dossier | Peu probable | 2 | Maîtrise correcte | 4 | Extrêmement grave | 4 |

Suite du tableau N°16

| Risques | Probabilité | | Dispositif de contrôle interne | | Gravité | |
|---|----------------------|------|--------------------------------|------|-------------------|------|
| | Niveau | Cote | Qualificatif | Cote | Niveau | Cote |
| 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 |

Suite du tableau N°16

| Risques | Probabilité | | Dispositif de contrôle interne | | Gravité | |
|---|----------------------|------|--------------------------------|------|-------------------|------|
| | Niveau | Cote | Qualificatif | Cote | Niveau | Cote |
| R25. Non réception par le client de la lettre notifiant la réception des documents | Peu probable | 2 | Maîtrise correcte | 4 | Peu grave | 2 |
| 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 |
| R28. Erreur 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 | |
| R31. Envoi des swift non annulés | Probable | 3 | Maîtrise partielle | 3 | Grave | 3 |

Suite et fin du tableau N°16

| Risques | Probabilité | | Dispositif de contrôle interne | | Gravité | |
|---|-------------------|------|--------------------------------|------|-------------------|------|
| | Niveau | Cote | Qualificatif | Cote | Niveau | Cote |
| R32. Mauvais classement du dossier en fonction des échéances | Quasiment certain | 5 | Maîtrise insuffisante | 2 | Grave | 3 |
| R33. Erreur sur le compte du client | Probable | 3 | Maîtrise correcte | 4 | Extrêmement grave | |
| 34. Pertes d'informations | Probable | 3 | Maîtrise partielle | 3 | Grave | 3 |

Source : nous même

6-2 : Hiérarchisation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels

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

Tableau N°17 : hiérarchisation de la probabilité

| 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 crédoc | Probable | 3 |
| R13. Erreur sur l'engagement du client | Probable | 3 |

Suite et fin du tableau N°17: la hiérarchisation de la probabilité d'occurrence

| | | |
|--|--------------|---|
| R16. Mauvaise domiciliation de l'opération | Probable | 3 |
| R17. Informations incomplètes | Probable | 3 |
| R19. Signature falsifiée | Probable | 3 |
| R27. Mécontentement avec le client sur l'exhaustivité des documents | Probable | 3 |
| R31. Envoi des Swift 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 au directeur de l'exploitation | Peu probable | 2 |
| R12. Perte de la demande d'ouverture du crédoc | Peu probable | 2 |
| R14. Absence d'étude du 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 de 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 |
| 30. Validation du Swift par une personne non habilitée | Peu probable | 2 |

Source : nous même

6-3 : hiérarchisation de la gravité des risques opérationnels

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

Tableau N°18: 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 du dossier | Extrêmement grave | 4 |
| R21.Validation sans vérification | Extrêmement grave | 4 |
| R24. Prise en compte de documents non conformes | 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 |

Suite et fin du tableau N°18 : la hiérarchisation de la gravité

| Risques | Niveau | Cote |
|--|------------|------|
| R1.Mauvaise étude préalable du client | Grave | 3 |
| R3.Mauvaise information sur l'activité du client | Grave | 3 |
| R10. Remise du dossier incomplet à la Direction Générale | Grave | 3 |
| R11. Débordement dans l'établissement de la ligne crédoc | Grave | 3 |
| 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 swift 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 de l'exploitation | 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 même

6-4 : Hiérarchisation de la criticité des risques

La criticité qui est le produit de la probabilité et de la gravité est hiérarchisée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°19 : hiérarchisation de la criticité

| Risques | Probabilité (P) | Gravité (G) | Criticité (C) $C=P \times G$ |
|---|--------------------|----------------|---------------------------------|
| 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 |

Suite et fin du tableau N°19 : la hiérarchisation de la criticité

| Risques | Probabilité (P) | Gravité (G) | Criticité (C) C=P×G |
|--|--------------------|----------------|------------------------|
| 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 swift 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'étude du 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 habilité | 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 au directeur de l'exploitation | 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 même

Figure N°6 : la matrice des risques

6-5 : la matrice des risques

| | | | | | |
|----------------------|-------------|--|--|--|--|
| | probabilite | | | | |
| quasiment certains | | R22. Adresse incomplète du donneur d'ordre | R23. Perte de document R32. Mauvais classement du dossier en fonction des échéances | R29. Validation sans vérification préalable | |
| extrêmement probable | | | R18. Signature non conforme | | |
| probable | | | | R28. Erreur dans la saisie, R6. Mauvaise détermination de la capacité financière du client, R7. mauvais diagnostic de l'activité du client, R33. Erreur sur le compte du client | R9. Mauvaise analyse du risque, R16. Mauvaise domiciliation de l'opération |
| peu probable | | | | R4. Mauvaise appréciation des garanties proposées | R5. Absence d'étude sur la solvabilité des client, R20. Erreur sur le montant du crédoc, R26. Erreur sur le montant de la traite |
| quasiment impossible | | | | | |
| | inoffensif | peu grave | grave | extrêmement grave | crise majeure |
| | GRAVITE | | | | |

Source : nous même

Légende

| |
|-----------------|
| Risques majeurs |
| Risques moyens |
| Risques faibles |

Source : nous même.

6- 6 : Recommandations et plans d'actions

Pour notre étude nous proposons les plans d'actions et les recommandations suivantes :

6-6-1 : Plans d'action

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 et un impact élevé ; et les risques qui bien qu'ayant un impact faible ont une probabilité d'occurrence élevé.

Tableau N°20 : 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 de la part de l'agent qui s'en charge | immédiat | Le chef de service de la section crédoc |
| R32. Mauvais classement du dossier en fonction des échéances | Mettre en pratique les compétences dans le classement des dossiers | Former l'agent chargé du classement | 01 mois | Le chef de service de la section domiciliation |
| R29. Validation sans vérification préalable | Procéder à une seconde vérification | Vérifier l'exhaustivité des documents une seconde fois | immédiat | Auditeur interne |
| R28. Erreur dans la saisie | Vérification de la saisie par une tierce personne | Faire vérifier la saisie par une personne hors du service | immédiat | |

Suite du tableau N°20: des plans d'action

| Risques | Actions | Moyens à utiliser | Délais | Responsables |
|---|---|---|-------------|----------------------------------|
| R9. Mauvaise analyse du risque | Entretiens avec le chargé du compte | Les techniques d'évaluation des risques | 01 mois | Le directeur des risques |
| R16. Mauvaise domiciliation de l'opération | Visa après vérification des documents | Faire viser par le supérieur hiérarchique | immédiat | Le chef de service domiciliation |
| R19. Signature falsifiée | Vérification de l'authenticité des signatures des clients | Accéder au spécimen de signatures des clients | immédiat | Le directeur de l'exploitation |
| R4. Mauvaise appréciation des garanties proposées par le client | Appréciation des garanties par une tierce personne | Observation à l'œil nu des garanties proposées par le client | 01 mois | Le directeur de l'exploitation |
| 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 | Directeur de l'exploitation |

Suite et fin du tableau N°20 : des plans d'actions

| Risques | Actions | Moyens à utiliser | Délais | Responsables |
|---|--|--|-------------|----------------------------------|
| 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 situation du client | 02 semaines | Directeur comptable et financier |
| R20. Erreur sur le montant du crédoc | Vérification du montant par un supérieur hiérarchique | Visa du supérieur hiérarchique | immédiat | Directeur général |
| R26. Erreur sur le montant de la traite | Contrôle des informations concernant la traite | Visa du supérieur hiérarchique | immédiat | Directeur général |
| R33. Erreur sur le compte du client | Remplacer le débit du compte par des paramètres | Comptabiliser le débit du compte du client | immédiat | Directeur comptable et financier |

Source nous même

6-6-2 : Recommandations

Nos recommandations portent sur les risques identifiés dans la matrice. Elles concernent les acteurs qui sont liés au processus d'octroi du crédoc.

○ **Recommandation 1**

Mettre en place un logiciel plus performant qui permettra d'enregistrer immédiatement le dossier dès sa réception pour éviter les pertes de documents et les délais trop longs de prise en compte du dossier.

○ **Recommandation 2**

Organiser des formations continues pour les agents, surtout ceux chargés de classer les dossiers ; pour qu'ils puissent classer les dossiers selon leur échéance pour éviter les pertes de temps.

○ **Recommandation 3**

Faire appel à l'auditeur à l'auditeur interne pour la vérification de l'exhaustivité des procédures avant d'accepter le paiement du crédoc.

○ **Recommandation 4**

Pour une évaluation complète des risques nous recommandons à la BIB/UBA d'utiliser la technique d'évaluation des risques du référentiel COSO pour évaluer les risques.

○ **Recommandation 5**

Faire appel à l'auditeur interne pour, la piste d'audit pour la détermination de la capacité financière du client.

○ **Recommandation 6**

Mettre à la disposition de la direction de l'exploitation les spécimens de signature des clients utilisant le crédoc pour éviter la prise en compte des signatures falsifiés.

○ **Recommandation 7**

Pour éviter les erreurs dans l'étape de paiement du crédoc, le montant de la traite doit être visé par le directeur général.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier les risques, d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place pour le processus d'octroi du crédoc. il nous a également permis d'évaluer la probabilité d'occurrence, la gravité ainsi que la criticité et cde construire la matrice des risques. Nous remarquons que les risques ont un niveau faible dans l'ensemble, mais nous avons formulés des recommandations pour les quelques risques identifiés dans la matrice.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette seconde partie a porté sur l'application de notre thème au cadre pratique de l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc de la BIB/UBA.

La description des processus et de leur analyse nous ont permis d'aboutir à des résultats qui reflètent le niveau de maîtrise des risques liés au processus d'octroi du crédoc à la BIB/UBA au regard des dispositifs de contrôle interne existants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notre étude a pour objectif principal, de contribuer à l'amélioration des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc à travers leur évaluation.

Pour atteindre ces objectifs, notre étude a été scindée en deux parties :

Une partie théorique consacrée à la revue de littérature qui nous a permis d'avoir des connaissances sur le crédoc, ainsi que sur les risques opérationnels.

Cela nous a également permis de nous imprégner des dispositifs de maîtrise de ces risques et de la démarche d'évaluation de ces risques.

Une deuxième partie pratique consacrée à la BIB/UBA, dont nous avons présenté la procédure d'octroi du crédoc. A travers des outils comme l'analyse documentaire, l'observation physique, le questionnaire de contrôle interne, l'entretien, nous avons pu identifier les risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc, évaluer leur probabilité d'occurrence, leur gravité et les hiérarchiser. Nous avons également pu construire la matrice des risques, et proposer des recommandations et des plans d'actions.

L'objectif général de notre étude a été atteint car cette évaluation a mis en place les risques majeurs menaçant le processus d'octroi du crédoc à travers la matrice.

Nous espérons que les dirigeants de la BIB/UBA s'approprieront cette étude pour la traduire en action concrète pour leur protection contre les risques ainsi que de protéger le client.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : les incoterms

Les incoterms de vente au départ

Pour CHEVALIER, (2003 :11) : le crédoc s'ajuste idéalement aux incoterms de départ, qui délient le vendeur de toute obligation vis-à-vis de l'acheteur dès la mise à bord du navire ou dès la prise en charge des marchandises par le transporteur international. Dès cette mise à bord ou dès cette prise en charge, le vendeur bénéficiaire d'un crédoc peut être payé.

- **EXW : EX WORK**
- **FCA : FREE CARRIER**
- **FAS : FREE ALONGSIDE SHIP**
- **FOB : FREE ON BOARD**
- **CFR : COST AND FREIGHT**
- **CIF : COST AND INSURANCE PAID TO**
- **CPT : CARRIAGE PAID TO**
- **CIP : COST AND INSURANCE PAID TO**

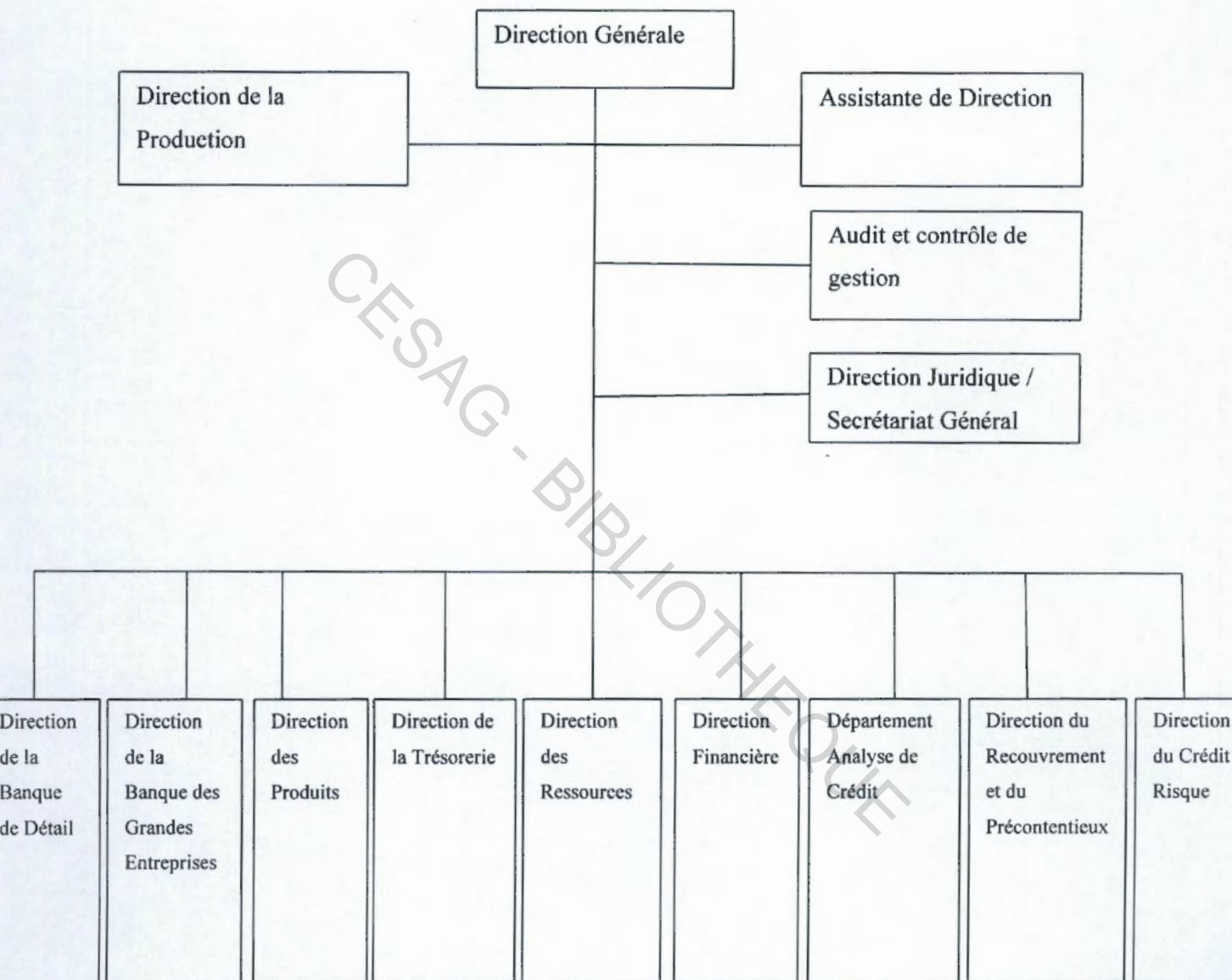
Les incoterms de vente à l'arrivée

Les incoterms de vente à l'arrivée, s'ajustent moins bien aux crédocs, car ceux-ci se réaliseront sur présentation d'un document de réception à l'arrivée des marchandises, et cela donne un bien peu de sécurité au vendeur.

- **DAF : DELIVERED AT FRONTIER**
- **DES : DELIVERED EX SHIP**
- **DEQ : DELIVERED EX QAY**
- **DDU : DELIVERED DUTY UNPAID**
- **DDP : DELIVERED DUTY PAID**

Annexe 2 : l'organigramme de la BIB/UBA

Organigramme de BIB/ UBA



Source : rapport annuel de la BIB/UBA 31/12/2010 (page 25)

Annexe 3 : le guide d'entretien

Guide d'entretien avec le responsable de la section crédoc

- 1) Quels sont les différentes étapes du processus d'octroi du crédoc ?
- 2) Pour chacune de ces étapes quelles sont les procédures mises en œuvre ?
- 3) Ces procédures sont-elles formalisées ?
- 4) La banque contrôle-t-elle leur respect ? si oui, comment ?
- 5) Quels sont les acteurs qui interviennent dans le processus d'octroi du crédoc ?
- 6) Ont-ils le profil requis ?
- 7) En quoi consiste leur tâche ?
- 8) Existe-il des risques que vous aviez déjà identifiés ? si oui comment les traitez-vous ?

Guide d'entretien avec le gestionnaire du compte

- 1) En quoi consiste votre travail dans le processus d'octroi du crédoc ?
- 2) Quels types de risques vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions ?
- 3) Quelles sont les conditions auxquelles le client doit remplir pour pouvoir obtenir l'ouverture du crédoc ?
- 4) Combien de clients ont ouvert un crédoc ?
- 5) Es-ce vous qui encouragez les clients à ouvrir des crédoc ? si oui quelles stratégies utilisez-vous ?

Guide d'entretien avec le chef de service de l'exploitation

- 1) Comment votre service est-il organisé ?
- 2) Qui sont vos collaborateurs ? et en quoi consiste leur tâche ?
- 3) Quels contrôles mettez-vous en œuvre pour contrôler leur travail ?
- 4) Quelles tâches exécutez-vous dans le processus d'octroi du crédoc ?
- 5) Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés ?

Guide d'entretien avec le chef de service risque

- 1) Quels types de risques rencontrez-vous lors de l'étude des risques sur le processus d'ouverture d'un crédoc ?
- 2) Selon quel référentiel évaluez-vous les risques ?
- 3) Le personnel du service risque est-il compétent dans l'étude des risques ?

Annexe 4 : le questionnaire de contrôle interne

Objectifs : s'assurer que le crédit documentaire est octroyé selon les normes en vigueur

| Questions | Réponses | | | Commentaires |
|--|----------|-----|-----|--------------|
| | Oui | Non | N/A | |
| 1. Existe-t-il une procédure règlementée d'octroi du crédoc ? | | Non | | |
| 2. Existe-t-il une procédure d'octroi de crédoc harmonisée pour toutes les banques ? | | Non | | |
| 3. Les conditions d'octroi du crédoc sont-elles respectées ? | Oui | | | |

Objectif de contrôle interne : s'assurer de la fiabilité des décisions d'octroi du crédoc

| Questions | Réponses | | | Commentaires |
|--|----------|-----|-----|---|
| | Oui | Non | N/A | |
| 1. Le personnel de la banque intervenant dans le processus d'octroi du crédoc est-il habilité à le faire ? | Oui | | | |
| 2. Une analyse complète des risques est-elle effectuée par le service risque avant le paiement du crédoc ? | Oui | | | La banque n'utilise pas le référentiel COSO mais a sa propre technique pour évaluer les risques |
| 3. Le dossier est-il bien étudié avant l'ouverture du crédoc ? | Oui | | | |

Objectif du contrôle interne : s'assurer du respect des délais traitement des dossiers

| Questions | Réponses | | | Commentaires |
|--|----------|-----|-----|---|
| | Oui | Non | N/A | |
| 1. Les dossiers sont-ils traités dans les délais ? | | | N/A | Il n'existe généralement pas de délais pour le traitement du dossier. Le client demande au gestionnaire de compte d'accélérer la procédure. |
| 2. La section crédoc rencontre-t-elle des difficultés pour le respect des délais | | Non | | |
| 3. Existe-il un délai entre la demande d'une ligne crédoc et la date de paiement ? | | Non | | |
| 4. Si oui quelle est sa durée ? | | | N/A | |

Objectif du contrôle interne : s'assurer du respect des procédures de la réalisation et du paiement du crédoc

| Questions | Réponses | | | Commentaires |
|---|----------|-----|-----|---|
| | Oui | Non | N/A | |
| 1. La vérification de la conformité des documents est-elle faite au niveau de la section crédoc par deux personnes au moins avec les réserves éventuelles ? | | Non | | |
| 2. Le client est-il informé par la section crédoc de la réception des ses documents ? | Oui | | | |
| 3. Existe-t-il un contrôle formel des informations de la traite établi ? | Oui | | | Contrôle de la section crédoc seulement |
| 4. La réalisation du crédoc est-elle saisie et validée ? | Oui | | | |

Suite et fin

| Questions | Réponses | | | Commentaires |
|---|----------|-----|-----|--------------|
| | Oui | Non | N/A | |
| 5. Le Swift de règlement est-il validé et réglé ? | Oui | | | |
| 6. Le compte du donneur est-il débité après la saisie dans le cas des paiements à vue ? | Oui | | | |

Annexe 5 : modèle type de lettre d'ouverture du crédoc en message Swif

Modèle type d'ouverture d'un crédit documentaire en message SWIFT

```

TYPE DE MESSAGE : 700 OUVVERTURE CREDIT DOCUMENTAIRE
AGENCE DESTINATAIRE : 00875 COMMERCE INTERNATIONAL TROYES
RECU LE : 01/06/2006
EMETTEUR : DEUTSCHKAMM
*****
DESTINATAIRE DU MESSAGE :1: F012M2FRFPDTR06347406686
EMETTEUR DU MESSAGE :2: 07001645060531DEUTFLPRKATX07391117950605311645M
TRONC DU MESSAGE
:27: Sequence of Total
1/1
:40A:Form of Documentary Credit
IRREVOCABLE
:20: Documentary Credit Number
0015583508978
:31C:Date of Issue
060531
:31D:Date and Place of Expiry
060830 FRANCE
:50: Applicant
FRZERS
SP. Z O.O.
UL. KOSCIUSZKI
41-501 CHORZ POLAND
:59: Beneficiary
/3000400785/0002
PETIT
52 A AV. DU MARSHAL
18 ST. ANDRE
FRANCE
:32B:Currency Code, Amount
EUR612000,
:41A:Available with... By...
IRREVOCABLE
BY DEF PAYMENT
:42P:Deferred Payment Details
30 DAYS AFTER CHR ISSUANCE DATE
:43P:Partial Shipments
ALLOWED
:43T:Transshipment
NOT ALLOWED
:44A:Loading on Board/Dispatch/Taking in Charge at/fre...
ST. ANDRE FRANCE
:44H:For Transportation to...
WROCLAW, POLAND
:44C:Latest Date of Shipment
060731
:45A:Description of Goods and/or Services
ANCHOR BOLTS, UPPER TEMPLATES, TUBULAR STEEL POLES
EMM ST. ANDRE FRANCE
:46A:Documents Required
1)COMMERCIAL INVOICE
2)CHR (COPY FOR SENDER) ADDITIONALLY SIGNED AND STAMPED BY EMSE
REUSOW SP. Z O.O.
3)SINGLE-DETAILED PROTOCOL OF RECEIPT OF ANCHOR BOLTS, UPPER
TEMPLATES AND POLES, ORIGINALLY SIGNED AND STAMPED BY
REPRESENTATIVES OF APPLICANT AND EMSE REUSOW SP. Z O.O.
:47A:Additional Conditions
1)WE WILL DEDUCT OUR DISCREPANCY FEE EUR 70.00 FROM PROCEEDS OF
DRAWING FOR EACH SET OF DISCREPANT DOCUMENTS PRESENTED.
2)PLEASE SEND DOCUMENTS TO OUR ADDRESS:
DEUTSCHE BANK S.A
OS. WIZARDZI 1
SIEKCA OPERACJI DOKUMENTOWYCH
31-908 KRANOW, POLAND
:71B:Charges
ALL BANK CHARGES OUTSIDE POLAND ARE
FOR BENEFICIARY ACCOUNT
:48: Period for Presentation
WITHIN 30 DAYS AFTER DATE OF ISSUE
OF CHR, BUT IN ANY EVENT WITHIN
VALIDITY OF THIS DOCUMENTARY
CREDIT
:49: Confirmation Instructions
CONFIRM
:78: Instructions to the Paying/Accepting/Negotiating Bank
AFTER RECEIPT OF CREDIT CONFORM DOCUMENTS WE WILL CREDIT YOUR
ACCOUNT ACCORDING TO YOUR INSTRUCTIONS WITH VALUE 30 DAYS AFTER
CHR ISSUANCE DATE.

```

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1) . **ANHOANGANSI EVARIST**(2010) *audit et révision des comptes*, Edition Mondexperts, Abidjan, 923pages.
- 2) **CHEVALIER DENIS**, (2003), *les sécurités de paiement à l'international* ; Edition 2003 ; Paris, 82 pages
- 3) **COOPERS ET LYBRAND, IFACI**(2000) ; *la nouvelle pratique du contrôle interne* ; Edition les éditions d'organisation ; 378 pages
- 4) **COUSY HERMAN, TILLEMANN BERNARD, THEVENOZ LUC**, (2006), *le droit de contrat*, Edition Larcier, Bruxelles, 357 pages
- 5) **CURABA SANDRA, JAURLAUD YANNICK, CURABA SALVATORE**, (2009), *évaluation des risques, comment élaborer son document unique ?* Edition Afnor, Paris, 324 pages
- 6) **DESROCHES ALAIN; LEROY ALAIN, VALLEE FREDERICK**, (2003), *la gestion des risques*, Edition Lavoisier, Paris, 286 pages
- 7) **DIESTCH ET PETEY** (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Edition revue banque, Paris 308 pages
- 8) **DOMINIQUE VINCENT**, *Dresser une cartographie des risques : revue audit n°144*
- 9) **DOV OGIEN** (2008) *Comptabilité et audit bancaire*, Edition Dunod ; Paris, 532 pages
- 10) **FREDERICK BERNARD, GAYAUD REMI, ROUSSEAU LAURENT** (2008), *contrôle interne 2^{ème} édition*, Edition Maxima, Paris, 299 pages

- 11) **GARSAULT PHILIPPE ET PRIAMI STEPHANE** (2001), *les opérations bancaires à l'internationale*, Edition revue banque, Paris 375pages
- 12) **GREUNING VAN HENNIE, BRAJOVIC BRATANOVIC SONJA**, (2004) *analyse et gestion du risque bancaire*, Edition Eska , 384 pages
- 13) **HAMZAOUI MOHAMMED** (2008) *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^{ème} Edition ; Edition Pearson ; 243 pages
- 14) **HUTIN HERVE** (2007), *toute la finance*, Edition d'organisation, 3^{ème} édition Paris, 915 pages
- 15) **JIMENEZ CHRISTIAN, MERLIER PATRICK, CHELLY DAN**(2008) *Risques opérationnels* Edition revue banque ; 271 pages
- 16) **LEMANT OLIVIER**(1998) *la conduite d'une mission d'audit interne*, Edition Dunod, Paris
- 17) **LOTH DESIRE** (2009), *l'essentiel des techniques du commerce international*, Edition Publibook, Paris, 167 pages
- 18) **MADERS HENRI-PIERRE, MASSELIN JEAN-LUC** (2009) ; *contrôle interne des risques*, Edition d'Organisation Paris, 261 pages
- 19) **MARTINI HUBERT, DEPREE DOMINIQUE ? KLEIN-CORNEDE JOANNE**, (2007), *crédits documentaires, lettres de crédit stand-by, caution et garantie* Edition Revue banque, 694 pages
- 20) **MEUNIER NICOLAS et TANIA SOLLOGOUB** (2005), *économie du risque pays* ; Edition la Découverte, Paris, 123 pages
- 21) **MEYER ET ROLIN** (1994), *commerce international*, Edition Nathan, Paris, 128 pages
- 22) **NEAU-LEDUC PHILIPPE** (2007) *le droit bancaire* ; 3^{ème} édition; Edition Dalloz ; Paris, 304 pages

- 23) **MATTOUT JEAN-PIERRE** (2004) *le droit bancaire international* Edition Revue banque; Paris, 511 pages
- 24) **PATAT SYLVIE , PATRICK CREIS,JEAN PIERRE HARDIN,** (2007), *moyens et sécurités de paiement, garanties et financements*,mémo guide moci, Edition 2007, 80 pages
- 25) **PEFFER SERGE, ABBLOOS EDOUARD, CHRISTINE COLLET,** (2010), *vademecum du financement des PME*, Edition Larcier, Bruxelles, 496 pages
- 26) **PISSORT WILLIAM, SAERENS PATRICK** (2004), *initiation au droit commercial international*, Edition Boeck Université, Bruxelles, 357 pages
- 27) **POULAIN ELISABETH, MASSABIE MARTINE FRANCOIS,** (2002), *le lexique du commerce international*, Edition Jean François Patarain, Paris, 240 pages
- 28) **PRICE WATER HOUSE, ANDWELL ET ASSOCIES, IFACI** (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris; 338 pages (COSO 2)
- 29) **RENARD JACQUES,** (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 469 pages
- 30) **SARDI ANTOINE,** (2002) *Audit et contrôle interne bancaires*, édition AFGES, Paris, 1065pages
- 31) **SARDI ANTOINE** (2005) *Pratique de la comptabilité bancaires*, Editions AFGES, Paris; 1420 pages
- 32) **SCHICK PIERRE, VERA J, BOURROUILH-PAREGE O.,** (2010), *audit interne et référentiel des risques* ; Edition Dunod, Paris, 339 pages

- 33) **SIMON YVES et LAUTIER DELPHINE** (2003), *techniques financières internationales* ; Edition Economica, 8^{ème} édition, Paris ,816 pages
- 34) **SIRUGUET JEAN-LUC**, (2007) *le contrôle comptable bancaire: un dispositif de maîtrise des risques*, tome 1, Edition Revue banque, 577 pages
- 35) **NICOLET MARIE-AGNES et MAIGNAN MICHEL** (2005), *Contrôle interne des risques opérationnels*, Edition Revue Banque, 668 pages
- 36) **VINCENT OLIVIER** (2009), *la gestion des débiteurs ou l'art de se faire payer*, Edition Alfort, Bruxelles, 223 pages

Documents bancaires :

- 1) **BIB/UBA** (2010), *rapport annuel*, 30 pages
- 2) **BIB/UBA** (2009) *manuel de procédure*, tome 1 ; 210 pages