



Centre Africain d'études Supérieures en G

**Banque, Finance - Comptabilité,  
Contrôle et Audit  
(BF-CCA)**

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

**Promotion 8  
(2013-2015)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES  
OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI D'UN  
CREDIT DOCUMENTAIRE : CAS D'ORABANK BENIN.**

**Présenté par :**

Alida ZACHARIE

**Dirigé par :**

Dr. Bertin CHABI, Chef du  
Département CESAG  
Executive Education

**Octobre 2014**

## **DEDICACE**

- A nos parents, pour tous les efforts consentis pour réussir notre éducation.
- A nos frères et sœurs, pour leur soutien indéfectible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent particulièrement :

- ✓ à monsieur Rizwan HAIDER, Directeur Général d'Orabank Bénin, pour nous avoir accueillie au sein de son institution ;
- ✓ à monsieur Narcisse GBAGUIDI, Chef Service Contrôle Interne, notre maître de stage, qui malgré ses multiples occupations, a mis à notre disposition les moyens nécessaires pour la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ à monsieur Modeste ELEGBEDE, grâce à qui notre stage a été possible ;
- ✓ au personnel de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne pour son accueil, ses conseils et son soutien à l'aboutissement de ce mémoire ;
- ✓ à monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation pour les précieux conseils méthodologiques qui nous ont guidée dans notre rédaction ;
- ✓ à monsieur Bertin CHABI, notre Directeur de mémoire qui a pris de son temps pour nous orienter au cours de la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ au corps professoral du CESAG pour les enseignements de qualité reçus ;
- ✓ à la 8<sup>ème</sup> promotion du Master Audit et Contrôle de Gestion pour sa solidarité et pour les grands moments que nous avons partagés durant notre formation ;
- ✓ à nos amis pour le soutien moral et les conseils.

## **LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

AFNOR : Association Française de Normalisation

APBEF : Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers

BBD : Banque Béninoise de Développement

BCB : Banque Commerciale du Bénin

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BIAOD : Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale au Dahomey

BIBE : Banque Internationale du Bénin

BICID : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Dahomey

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

BRS : Banque Régionale de Solidarité

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs mobilières

BTD : Banque Togolaise de Développement

BV : Bon de Virement

CCI : Chambre de Commerce Internationale

CDE : Crédit Documentaire Export

CDI : Crédit Documentaire Import

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CREDOC : Crédit Documentaire

CRP : Compte Rendu de Paiement

DCE : Direction Centrale de l'Exploitation

DE : Département Etranger

DEG: Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft mbH

DG: Direction Générale

ECP: Emerging Capital Partners

ERM: Enterprise Risk Management

FBB: Financial Bank Bénin

IFRS: International Financial Reporting Standards

OBB : Orabank Bénin

PC : Pièce Comptable

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

PROPARCO : Promotion et Participation pour la Coopération Economique

REMDOC : Remise Documentaire

RUU : Règles et Usances Uniformes

SODACA : Société Dahoméenne de Crédit Autonome

TAF : Taxe sur Activités Financières

TD : Tierce Détention

UBA : United Bank of Africa

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

### Figures

Figure 1: Ouverture du crédit documentaire .....	11
Figure 2: Réalisation du crédit documentaire .....	13
Figure 3: Crédit irrévocable et confirmé payable à vue .....	14
Figure 4: Modèle d'analyse.....	37
Figure 5: Organisation du Département Etranger .....	51
Figure 6: Elaboration de la matrice des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire .....	77

### Tableaux

Tableau 1: Les intervenants du crédit documentaire.....	15
Tableau 2: Les étapes du processus d'analyse .....	38
Tableau 3: Quelques chiffres clés .....	50
Tableau 4: Récapitulatif des différents contrôles et comptes rendus effectués.....	60
Tableau 5: Identification des risques opérationnels liés au sous processus « crédit documentaire import » .....	72
Tableau 6: Identification des risques opérationnels liés au sous processus « crédit documentaire export ».....	73
Tableau 7: Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque.....	74
Tableau 8: Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés... 74	
Tableau 9: Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.....	75
Tableau 10: Evaluation de l'impact des risques identifiés .....	75
Tableau 11: Cotation des risques identifiés.....	76
Tableau 12: Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit documentaire .....	79
Tableau 13: Analyse des forces et faiblesses .....	80

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1: Questionnaire de contrôle interne .....	87
Annexe 2: Liste des participants au comité d'audit .....	93
Annexe 3: Organigramme .....	96
Annexe 4: Formulaire de déclaration mensuelle des engagements par signature .....	97

CESAG - BIBLIOTHEQUE

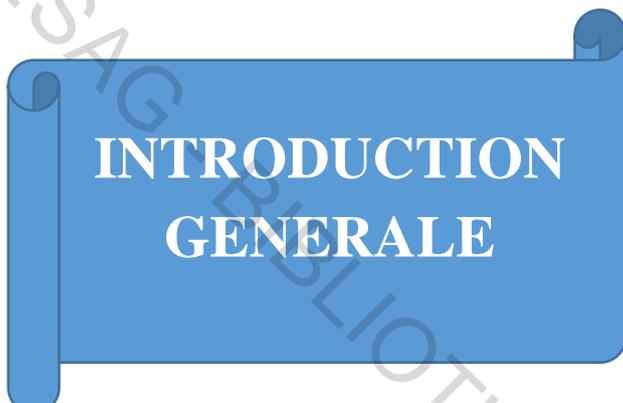
## Table des matières

<b>DEDICACE</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>II</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE ET LES RISQUES LIES</b> .....	<b>8</b>
1.1.    LE PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE .....	8
1.1.1 <i>Définition du crédit documentaire</i> .....	8
1.1.2 <i>Les types de crédit documentaire</i> .....	9
1.1.3 <i>Les modes de réalisation du crédit documentaire</i> .....	10
1.1.4 <i>Les différentes opérations du processus de crédit documentaire</i> .....	10
1.1.5 <i>Avantages et inconvénients d'un crédit documentaire</i> .....	14
1.1.6 <i>Les acteurs du crédit documentaire</i> .....	15
1.2    RISQUES OPERATIONNELS ET REGLEMENTATION .....	16
1.2.1 <i>Les risques opérationnels</i> .....	16
1.2.2 <i>Limites et innovations du Bâle II</i> .....	18
1.2.3 <i>Les bonnes pratiques en matière de gestion du risque opérationnel</i> .....	19
1.3    RISQUES LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE.....	21
1.3.1 <i>Le risque de contrepartie</i> .....	21
1.3.2 <i>Le risque de malversation</i> .....	22
1.3.3 <i>Le risque règlementaire</i> .....	22
1.3.4 <i>Le risque déontologique</i> .....	22
1.3.5 <i>Le risque stratégique</i> .....	22
1.3.6 <i>Le risque de taux</i> .....	23
1.3.7 <i>Le risque pays</i> .....	23
1.3.8 <i>Le risque de change</i> .....	23
1.3.9 <i>Les risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire</i> .....	24
<b>CHAPITRE 2: LES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT DOCUMENTAIRE</b> .....	<b>26</b>
2.1.    DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT DOCUMENTAIRE .....	26
2.1.1. <i>L'environnement interne</i> .....	27
2.1.2. <i>La fixation des objectifs de la mise en place du dispositif de maîtrise des risques opérationnels</i> .....	27
2.1.3. <i>Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire</i> .....	28
2.1.4. <i>Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire</i> .....	29
2.1.5. <i>Le traitement des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire</i> .....	30
2.1.6. <i>Les activités de contrôle</i> .....	30
2.1.7. <i>L'information et la communication</i> .....	30
2.1.8. <i>Le pilotage</i> .....	30
2.2.    CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS DE CREDIT DOCUMENTAIRE .....	31
2.2.1. <i>Objectifs du contrôle interne du processus de crédit documentaire</i> .....	31
2.2.2. <i>Evaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire</i> .....	33
2.2.2.1. <i>Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne</i> .....	33

2.2.2.2.	<i>Les phases d'évaluation du contrôle interne.....</i>	33
2.3.	<b>LES OUTILS SPECIFIQUES DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT DOCUMENTAIRE .....</b>	<b>34</b>
2.3.1.	<i>Les outils de gestion de la fraude.....</i>	34
2.3.2.	<i>Les outils de gestion des risques administratifs.....</i>	34
2.3.3.	<i>Les outils de gestion du risque juridique.....</i>	35
2.3.4.	<i>Les outils de gestion de la sécurité physique.....</i>	35
2.3.5.	<i>Les outils de gestion de la sécurité informatique.....</i>	35
	<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>36</b>
3.1.	MODELE D'ANALYSE :.....	36
3.2.	LES METHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES.....	38
3.2.1.	<i>L'analyse documentaire.....</i>	39
3.2.2.	<i>L'interview :.....</i>	39
3.2.3.	<i>Le questionnaire de contrôle interne :.....</i>	40
	<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>42</b>
	<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION D'ORABANK BENIN .....</b>	<b>44</b>
4.1.	PRESENTATION DU GROUPE ORABANK .....	44
4.1.1.	<i>Historique.....</i>	44
4.1.2.	<i>Stratégies.....</i>	45
4.1.3.	<i>Valeurs.....</i>	46
4.2.	HISTORIQUE, OBJECTIFS ET ACTIVITES D'ORABANK BENIN.....	46
4.2.1.	<i>Historique.....</i>	46
4.2.2.	<i>Objectifs.....</i>	47
4.2.3.	<i>Activités.....</i>	48
4.3.	ORGANISATION ET RESULTATS DE LA BANQUE .....	48
4.3.1.	<i>Organisation.....</i>	48
4.3.2.	<i>Quelques chiffres significatifs.....</i>	50
4.4.	ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU DEPARTEMENT ETRANGER.....	51
	<b>CHAPITRE 5 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT DOCUMENTAIRE A ORABANK BENIN.....</b>	<b>53</b>
5.1.	DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDOC IMPORT .....	53
5.1.1	<i>Traitement et description des procédures.....</i>	53
5.1.2.	<i>Contrôles et comptes rendus.....</i>	60
5.2.	DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDOC EXPORT .....	62
5.2.1.	<i>Traitement et description des procédures.....</i>	62
5.2.2.	<i>Contrôles et comptes rendus.....</i>	67
5.3.	LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS A OBB .....	67
5.3.1.	<i>La gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire.....</i>	68
5.3.2.	<i>Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus d'octroi du crédit documentaire.....</i>	68
5.3.3.	<i>Le suivi des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire.....</i>	69
5.3.4.	<i>Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire à OBB.....</i>	70
	<b>CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDOC A ORABANK BENIN .....</b>	<b>71</b>
6.1.	IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT DOCUMENTAIRE .....	71
6.1.1.	<i>Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire.....</i>	71
6.1.2.	<i>Evaluation des risques liés au processus d'octroi du crédit documentaire.....</i>	73

6.2.	ANALYSE DE LA MATRICE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT DOCUMENTAIRE ET DE LEURS CAUSES .....	78
6.3.	EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT DOCUMENTAIRE .....	78
6.4.	ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS MIS EN PLACE : .....	80
6.5.	RECOMMANDATIONS .....	81
6.5.1.	<i>A l'endroit de la Direction Générale .....</i>	<i>81</i>
6.5.2.	<i>A l'endroit de la Direction des Risques .....</i>	<i>82</i>
6.5.3.	<i>A l'endroit du Service Etranger notamment la section CREDOC .....</i>	<i>82</i>
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>84</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>86</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>98</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**INTRODUCTION  
GENERALE**

L'évolution du monde des affaires est l'une des conséquences de la mondialisation. En effet, nous assistons à une multiplication des échanges de biens et services et leur circulation entre les pays. Il devient donc primordial pour les entreprises exportatrices de sécuriser leurs transactions commerciales avec leurs clients étrangers ; non seulement afin de garantir le paiement des créances mais également pour se prémunir contre les risques éventuels. Le crédit documentaire est apparu comme la solution miracle et la crise financière de 2008 l'a confirmé. Aujourd'hui cette pratique a évolué et le symbole de cette évolution est l'informatisation des Règles et Usances Uniformes (RUU) relatives aux crédits documentaires de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) dans sa publication N°600. La première version des RUU remonte à 1933 et la dernière a été approuvée le 25 octobre 2006 ; puis entrée en vigueur à partir de Juillet 2007.

Pour permettre un développement équilibré des échanges internationaux, les banques utilisent de plus en plus le CREDOC pour le règlement des diverses opérations à l'international. Bien que présentant de nombreux avantages, cette technique comporte de nombreux risques. L'objectif de tout dirigeant étant d'assurer la pérennité de son entreprise et de la développer, les banques doivent se doter d'outils performants afin de maîtriser et de gérer ces risques.

Au lendemain des indépendances le secteur bancaire béninois était animé par des banques spécialisées à capitaux étrangers et appartenant à l'Etat. Il s'agissait de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Dahomey (BICID), la Société Dahoméenne de Crédit Autonome (SODACA), la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale au Dahomey (BIAOD). Malgré cette gestion publique qui aurait dû constituer un atout, moins d'une décennie plus tard, le système bancaire béninois fut confronté à de sérieuses difficultés financières. Un laxisme dans la gestion des activités, un manque d'objectivité, une aversion trop hasardeuse au risque, couplés à une conjoncture économique peu favorable sont quelques facteurs à l'origine de la faillite du secteur bancaire béninois dans les années 80. Il s'en est suivi une restructuration qui a permis, à partir de 1989 un système bancaire composé de banques entièrement privées. Aujourd'hui douze (12) banques sont installées sur le territoire national et le suivi de l'exercice de la profession est assuré par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers au Bénin (APBEF-Bénin) au plan national et la Commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) au plan sous régional. Dans sa mission de surveillance, la Commission Bancaire a mis sous administration provisoire entre 2002 et 2004 trois banques pour causes de gestion : Continental Bank

(devenue UBA), Banque Internationale du Bénin (BIBE) et Financial Bank (actuellement ORABANK). ORABANK Bénin est en pleine expansion et développe son réseau d'agences pour mieux se rapprocher de sa clientèle et la satisfaire.

Toutes les banques se livrent à une rude concurrence en proposant à leur clientèle une gamme de produits et de services diversifiés à des taux attractifs. ORABANK Bénin (OBB) fournit, à l'instar des autres banques présentes sur le marché des opérations classiques de banques et est par ailleurs spécialisée dans le financement des Petites et Moyennes Entreprises et Industries (PME/PMI), ainsi que les crédits sociaux et les opérations de commerce international. Le crédit documentaire est sans conteste la technique la plus utilisée pour financer les opérations à l'international.

Qu'il s'agisse de banques commerciales ou de banques de marché, les banques sont de plus en plus considérées comme des « machines à risques » car elles prennent des risques, les transforment et les incorporent aux services et produits bancaires qu'elles offrent. L'un des principaux risques et le plus ancien auquel les banques restent confrontées demeure le risque de crédit (DIETSCH et PETEY, 2003 :15). Ce risque survient suite à des situations inattendues qui peuvent se produire entre la période qui sépare la mise en place du remboursement du crédit. Ce risque se révèle encore plus important lorsqu'il s'agit d'opérations à l'international. Au-delà de ce risque, un risque nouveau a été identifié et fait l'objet de réglementations : le risque opérationnel. Pouvant se réaliser à tous les niveaux de la banque et dans toutes les activités, sa gestion constitue un enjeu de taille pour toute organisation.

Le crédit documentaire qui est destiné à sécuriser le commerce international se révèle être un objet de risque opérationnel pour les banques intervenant dans le processus, depuis sa mise en place jusqu'à sa réalisation. Ces risques doivent donc être bien gérés pour éviter toute déconvenue au niveau des différents acteurs.

Face aux différents risques identifiés les éléments susceptibles d'affecter le dispositif de gestion des risques mis en place par la banque sont :

- la lourdeur administrative entraînant d'importantes ruptures dans le processus ;
- la complexité des opérations ;
- le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne de réalisation du crédit documentaire ;
- les commissions et frais calculés à des taux différents...

Une fois que le dispositif est défaillant cela entraîne une réalisation des risques opérationnels dont les conséquences éventuelles sont :

- le non-respect des délais contractuels ;
- la déception ou la perte de confiance de la clientèle ;
- la perte d'importantes commissions pour la banque.

Pour pallier un tant soit peu les conséquences d'une mauvaise gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire il faudrait :

- simplifier le mécanisme de réalisation pour réduire la réalisation des risques ;
- automatiser les tâches ;
- identifier et évaluer les nouveaux risques ;
- évaluer périodiquement le dispositif de gestion des risques opérationnels.

Les deux dernières solutions nous semblent les plus appropriées dans le cadre du présent thème car pour gérer un risque il faut déjà le connaître. De plus un dispositif de gestion pour être efficace doit prendre en compte l'impact de la réalisation du risque.

Le problème identifié suscite l'interrogation suivante :

- le dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire est-il en adéquation avec les causes de survenance des risques ?

De cette question principale, découlent les questions spécifiques suivantes :

- comment définit-on le risque opérationnel ?
- quels sont les événements facteurs de risque opérationnel ?
- quel est le principe de fonctionnement du crédit documentaire ?
- quels sont les risques opérationnels intervenant au cours du processus ?
- le dispositif de gestion de ces risques est-il fiable ?

Les différentes interrogations ne peuvent trouver réponse en dehors d'une structure de référence. Pour ce faire nous avons choisi ORABANK Bénin qui est l'une des banques les plus importantes et actives du paysage bancaire béninois. Nous nous proposons donc de traiter la question à travers le thème libellé comme suit :

***Analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi d'un crédit documentaire : cas d'ORABANK Bénin***

L'objectif général de cette étude est d'évaluer l'efficacité de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire.

De cet objectif général, découlent les objectifs spécifiques suivants :

- approfondir la notion de risque opérationnel ;
- savoir les facteurs qui en sont à l'origine ;
- mieux cerner le processus d'exécution du crédit documentaire ;
- identifier les risques opérationnels inhérents au processus ;
- évaluer le dispositif de gestion de ces risques tout en mettant en exergue les forces et faiblesses du dispositif.

Dans ce sujet nous traiterons des risques opérationnels liés à l'exécution du crédit documentaire. Il exclut donc le risque pays et le risque de change ; qui bien qu'étant liés à la réalisation du crédit documentaire ne nous intéressent pas.

La réflexion que nous portons sur l'efficacité de la gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit documentaire, les faiblesses relevées et les recommandations qui seront proposées, aideront la banque à avoir une vision plus claire des risques auxquels elle s'expose et donc lui permettront d'améliorer son dispositif de contrôle interne afin de pallier à ses insuffisances .

Cette étude permettrait de mettre à la disposition des utilisateurs de ce travail de recherche, une documentation pertinente sur le sujet traité.

De plus, il sera pour nous l'occasion d'appliquer les connaissances théoriques acquises pendant notre formation et de comprendre la logique qui sous-entend la gestion des risques liés au processus du crédit documentaire, tout en appréhendant les réalités du contrôle interne.

Le plan de notre étude s'articule ainsi qu'il suit :

- la première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de la littérature où nous exposerons le principe du crédit documentaire, la notion du risque opérationnel et la gestion de ces risques pour aboutir au modèle d'analyse ;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire avec ses différentes variantes. Leur analyse permettra d'améliorer le contrôle interne pour une bonne gestion de ces risques.



**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la première partie**

La banque étant considérée comme une machine à risques, toutes les activités qui s'y déroulent en sont l'objet. Le crédit documentaire, malgré sa complexité et son formalisme, demeure un moyen de financement sécurisant et efficace. Faisant partie des activités de la banque, il n'est pas exempt de risques. Le sujet dont nous traiterons dans ce mémoire est relatif à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire. Cependant comment parler de la gestion des risques sans maîtriser d'abord le mécanisme d'octroi du crédit documentaire ; et ensuite les risques opérationnels qui y sont liés pour parler enfin de leur gestion? L'objet de cette première partie est donc d'approfondir les différentes notions théoriques qui sous-tendent la réalisation de notre étude.

Il s'agira pour nous, dans un premier temps, de faire le point de la littérature existante sur les risques opérationnels liés au crédit documentaire et leur gestion. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie qui nous permettra d'atteindre les objectifs fixés.

## **Chapitre 1 : Le processus de crédit documentaire et les risques liés**

L'identification des risques puis leur gestion passe par une connaissance approfondie du processus en cause. Dans ce chapitre il s'agira pour nous de décrire le crédit documentaire, les différentes étapes de sa réalisation et les risques qui y sont liés.

### **1.1. Le processus de crédit documentaire**

#### **1.1.1 Définition du crédit documentaire**

Plusieurs définitions sont admises mais toutes revêtent le même contenu. Nous retiendrons trois définitions, d'une plus ancienne à d'autres plus récentes.

- Le crédit documentaire est un arrangement par lequel une banque émettrice agissant à la demande du client donneur d'ordre, est chargée d'effectuer un paiement au bénéficiaire ou de payer les effets contre remise des documents stipulés, pour autant que les termes et les conditions soient respectés. (PRISSET et al, 1997 :155).
- Le crédit documentaire, selon BERNET-ROLLANDE (2004 : 229) est «l'engagement pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises contre la remise de documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat». Le crédit documentaire défini par les réglementations internationales est la convention par laquelle un donneur d'ordre (acheteur) prie sa banque de mettre à la disposition d'une personne qu'elle nomme (fournisseur), par l'intermédiaire d'une banque, une somme d'un montant déterminé dont l'exportateur (fournisseur) pourra bénéficier s'il apporte la preuve qu'il a bien procédé à l'expédition de la marchandise ( remise d'un titre de transport, ex : connaissance) et qu'il a satisfait à un certain nombre de conditions (remise de divers autres documents tels que certificats d'origine, d'assurance).
- Pour DESMICHT (2007:61), le terme de crédit utilisé pour ce type d'opération est au sens large. Il s'agit en fait d'un engagement par signature de la banque au profit de l'importateur, lié à la bonne fin de la livraison des marchandises. Cependant, ce crédit documentaire peut donner lieu à une avance de trésorerie octroyée à l'exportateur par sa banque ; c'est la raison du classement des crédits documentaires dans les lignes de crédit et facilités de caisse.

Souvent confondu à la lettre de crédit par abus de langage, le crédit documentaire se différencie de la lettre de crédit en ce sens que cette dernière ne représente pas un instrument de paiement mais plutôt une garantie.

Une fois le crédit documentaire défini, nous présenterons dans le paragraphe suivant les types de crédit documentaire avec leurs spécificités.

### 1.1.2 Les types de crédit documentaire

Deux principaux types de crédits documentaires sont reconnus (MARTINI et al., 2010 : 44) :

- *le crédit documentaire irrévocable* : 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 de crédit. 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 de plusieurs événements.
- *le crédit documentaire irrévocable et confirmé* : le vendeur qui dispose d'un crédit irrévocable et confirmé en sa faveur a la certitude d'être payé s'il présente les documents requis, conformes aux conditions et termes du crédit. La confirmation correspond à un 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 très particuliers.

Autrefois le crédit pouvait être révocable (c'est-à-dire annulé ou amendé de façon unilatérale par la banque émettrice) mais depuis les nouvelles RUU 600 tous les crédits documentaires sont automatiquement irrévocables.

ADYEL (2010) , à l'instar de DESMICHT et MATTOUT, reconnaît d'autres types particuliers de crédit documentaire à savoir :

- *le crédit documentaire revolving* : le montant et la durée de ce crédit sont renouvelés automatiquement ;
- *le crédit transférable* : le bénéficiaire peut mettre le crédit à la disposition d'un autre bénéficiaire ;
- *le crédit Red Clause* : crédit qui comporte une clause autorisant la banque intermédiaire à faire une avance au bénéficiaire.

Ce dernier précise que ces types particuliers de crédit naissent du fait de l'intervention d'intermédiaires dans le circuit (des grossistes par exemple) et reconnaît en plus de ces trois

formes précédemment citées le *crédit à plusieurs livraisons* et le *crédit back to back* (crédit en cascades entre les partenaires. Le bénéficiaire du crédit initial demande à son banquier d'ouvrir un crédit en faveur de son propre fournisseur, crédit qui sera alors « adossé » au premier ouvert en sa faveur. Il s'agit ici de deux opérations distinctes).

### 1.1.3 Les modes de réalisation du crédit documentaire

La réalisation désigne les différents modes de paiement des banques au vendeur (article 6b des RUU 600). Le guide pratique conforme aux RUGD 758 (MARTINI et al, 2010 : 49) distingue le crédit documentaire :

- *réalisable par paiement à vue* : l'exportateur est payé à vue par la banque notificatrice ou la banque désignée, contre des documents conformes. Si le crédit n'est pas confirmé, le paiement du bénéficiaire par la banque notificatrice suppose que celle-ci ait obtenu les fonds de la banque émettrice, soit en débitant son compte dans ses livres, soit en attendant la réception des fonds selon les instructions données lors de l'ouverture de crédit. Dans tous les cas, le crédit doit désigner expressément la banque autorisée à payer (CHEVALIER, 2003 : 18).
- *réalisable par paiement différé* : le bénéficiaire du crédit a accordé un délai de paiement à l'acheteur. Le crédit ne prévoit pas spécifiquement de tirage de traite pour matérialiser la créance. La réalisation intervient par la remise d'une lettre d'engagement de payer à une échéance déterminée, sur la base de documents conformes.
- *réalisable par acceptation* : si les documents présentés sont conformes, la banque correspondante ou désignée devra, pour le compte de la banque émettrice, accepter une traite tirée par le bénéficiaire sur la banque émettrice. La traite émise par le bénéficiaire pourra être escomptée auprès d'une banque.
- *réalisable par négociation* : la banque émettrice permet au bénéficiaire s'il le souhaite, d'obtenir par anticipation le paiement de ses documents auprès de la banque autorisée à effectuer cette négociation et elle s'engage à la rembourser.

### 1.1.4 Les différentes opérations du processus de crédit documentaire

Le déroulement du crédit documentaire est un processus très complexe nécessitant un certain formalisme. Le nombre d'étapes diverge donc d'un auteur à un autre, allant de huit (08) à treize (13) étapes de l'ouverture à la remise des marchandises. Bien que divergent dans le nombre et peut-être la forme, ces différentes étapes convergent et ont pour objectif le respect

des normes internationales admises en la matière. Cependant nous retiendrons deux (02) phases principales réparties en quatre étapes chacune identiques à celles définies par MATTOUT (2009 : 284) :

- La phase d'ouverture qui comprend :

**✚ Réalisation de l'opération commerciale entre deux parties**

L'acheteur et le vendeur conviennent contractuellement des termes de l'opération de manière à éliminer tout litige ultérieur : le règlement s'effectuera par crédit documentaire.

**✚ Demande d'ouverture du crédit documentaire**

L'acheteur (donneur d'ordre) demande à son banquier d'ouvrir un crédit documentaire en faveur de son vendeur (bénéficiaire) conformément aux termes de l'opération conclue.

**✚ Ouverture du crédit documentaire**

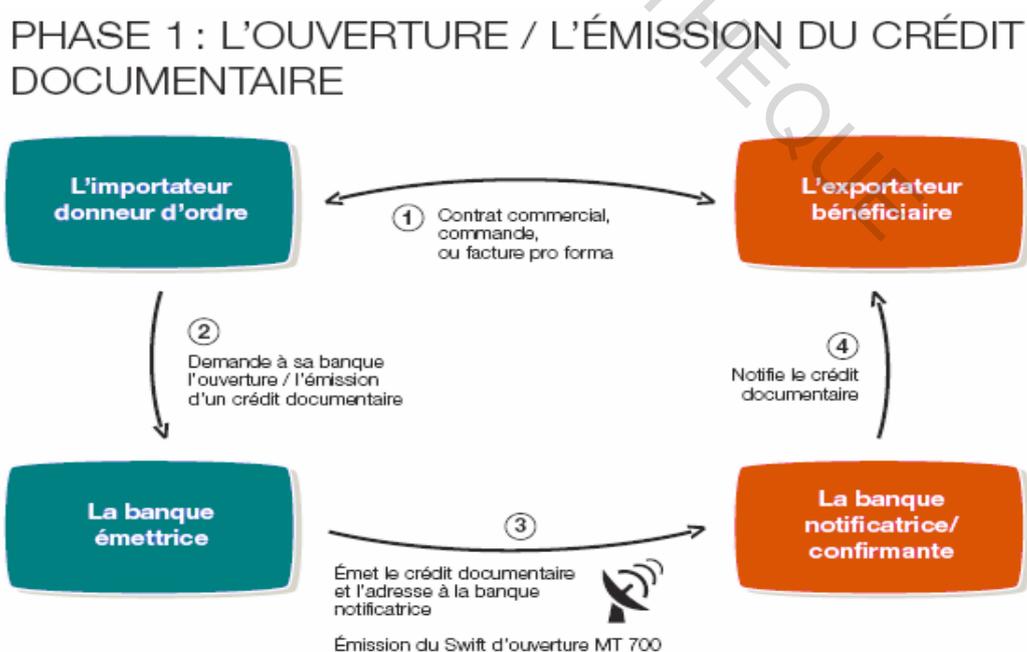
La banque de l'acheteur (banque émettrice) ouvre le crédit documentaire, selon les modalités convenues, auprès de sa banque correspondante dans le pays du vendeur.

**✚ Notification de l'ouverture du crédit documentaire**

La banque correspondante (banque notificatrice ou confirmatrice) notifie l'ouverture du crédit documentaire au vendeur en y ajoutant, le cas échéant, sa confirmation.

Cette première phase donne lieu au schéma suivant :

**Figure 1: Ouverture du crédit documentaire**



Source : Société Générale (2014)

- La phase de réalisation quant à elle comporte :

- ✚ **Expédition des marchandises**

Le vendeur expédie les marchandises.

- ✚ **Réalisation du crédit documentaire**

Le vendeur remet à ce moment les documents énumérés dans l'ouverture du crédit documentaire à la banque correspondante (banque notificatrice ou confirmatrice) qui, après en avoir vérifié la stricte conformité, lui règle le montant des marchandises, selon les conditions du crédit.

- ✚ **Envoi des documents**

A son tour, la banque correspondante (notificatrice ou confirmatrice) remet les documents à la banque de l'acheteur (émettrice) contre paiement.

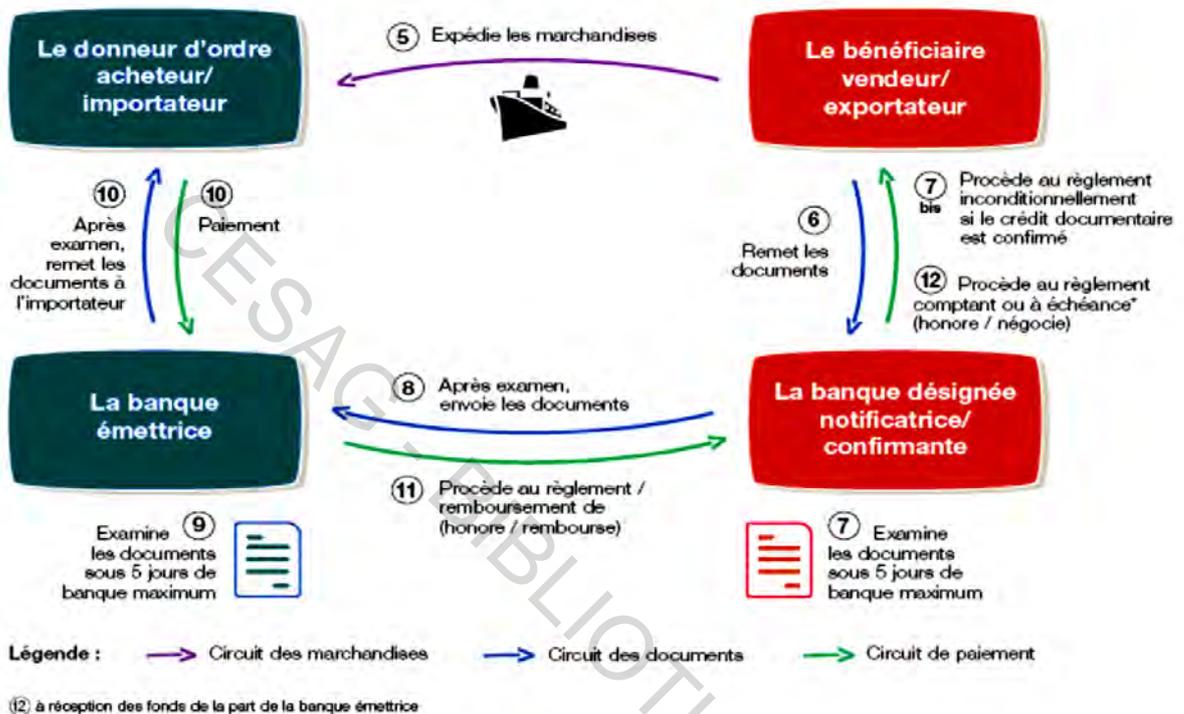
- ✚ **Remise des documents au donneur d'ordre et réception des marchandises**

La banque émettrice remet les documents qu'elle aura également reconnus conformes, à son client contre remboursement et restitue le montant à la banque correspondante. L'acheteur se fait délivrer les marchandises sur présentation du document de transport.

Le schéma équivalent à la réalisation est le suivant :

Figure 2: Réalisation du crédit documentaire

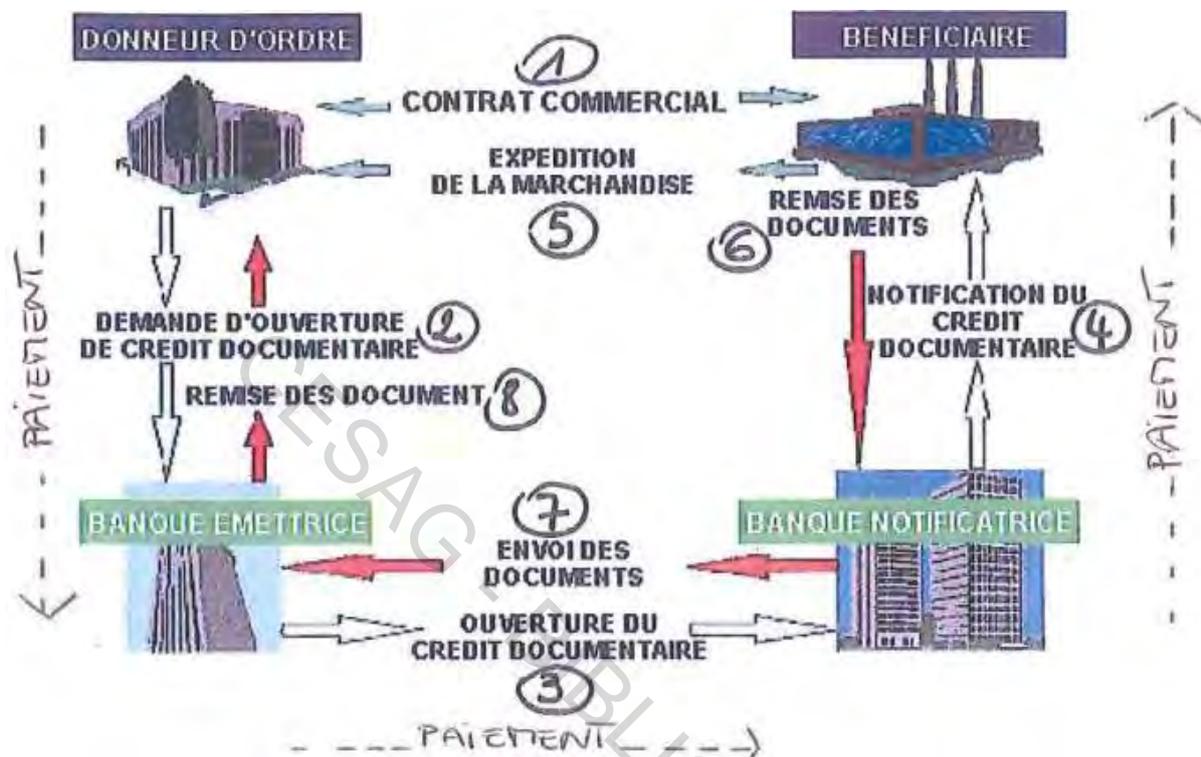
PHASE 2:  
LA RÉALISATION DU CRÉDIT DOCUMENTAIRE



Source: Société Générale (2014)

Ces schémas ne sont pas universels et peuvent connaître des adaptations selon, non seulement le type de crédit documentaire dont il s'agit mais également le mode de réalisation choisi par le donneur d'ordre. Comme exemple nous illustrons un crédit irrévocable et confirmé payable à vue aux caisses de la banque notificatrice et confirmante.

Figure 3: Crédit irrévocable et confirmé payable à vue



Source : Chambre de Commerce Internationale Côte D'or (2013)

### 1.1.5 Avantages et inconvénients d'un crédit documentaire

Le crédit documentaire est le moyen de paiement le plus utilisé dans les relations commerciales internationales. Cet état de choses est dû notamment au fait qu'il offre une meilleure sécurité de paiement, est utilisable pour tout type de contrat, de marchandises ou d'opération commerciale. « Il fournit une réponse adaptée au conflit d'intérêts existant entre l'acheteur et le vendeur dans la vente internationale. La distance séparant les contractants, la diversité des systèmes juridiques, les incertitudes politiques sont des sources de méfiance traditionnelles en matière internationale. » (MATTOU, 2009 : 270). Egalement il représente un moyen de paiement rapide et efficace, soumis à des règles internationales très précises.

Quant aux inconvénients, ils proviennent non seulement de la complexité de la procédure mais également du fait que l'opération requiert un certain formalisme et beaucoup de rigueur pour respecter les clauses et délais. Par ailleurs, malgré son coût plus élevé que les autres

moyens de paiement et d'encaissement, le crédit documentaire ne garantit pas à l'acheteur la qualité de la marchandise livrée. Au-delà de ces inconvénients, MARTINI et al. (2010 : 34) identifient comme inconvénients l'immobilisation de la marchandise au cas où l'acheteur ne se manifeste pas et favorise le risque de marchandage.

### 1.1.6 Les acteurs du crédit documentaire

Pour une meilleure connaissance de l'opération de crédit documentaire, il est nécessaire d'en maîtriser les différents intervenants. Ceux-ci sont énumérés dans le tableau ci-après :

*Tableau 1: Les intervenants du crédit documentaire*

<b>Intervenants</b>	<b>Description</b>
<b>Le donneur d'ordre</b> « applicant, opener ou accountee »	L'acheteur qui donne les instructions d'ouverture de crédit documentaire à une banque
<b>Le bénéficiaire</b> « beneficiary »	Le vendeur en faveur duquel le crédit est ouvert
<b>La banque émettrice</b> « issuing bank »	La banque choisie par l'acheteur pour ouvrir le CREDOC
<b>La banque notificatrice</b> « advising bank »	La banque correspondante de la banque émettrice qui notifie l'ouverture du crédit au vendeur
<b>La banque confirmante</b> « confirming bank »	La banque qui ajoute son engagement, dans le cadre d'un crédit irrévocable et confirmé
<b>La banque désignée</b> « nominated bank	La banque au guichet ou à la caisse de laquelle le CREDOC est réalisé. Il peut s'agir de la banque notificatrice ou émettrice, ou toute autre banque

Source : adapté de MATTOUT (2009 : 278, 279)

Après avoir déterminé les phases de réalisation du crédit documentaire, les différents intervenants, il s'agira pour nous dans la section suivante de définir la notion de risque opérationnel et d'identifier ceux inhérents au crédit documentaire.

## 1.2 Risques opérationnels et réglementation

### 1.2.1 Les risques opérationnels

#### 1.2.1.1 Définition

Selon JIMENEZ & al. (2008 :19), le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée ». Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique qui correspond au risque lié à la non application des dispositions légales ou réglementaires mais exclut les risques stratégique et de réputation qui correspondent au risque lié à l'absence de stratégies ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.

Pour CAMARA (2006 :130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Il distingue cinq risques opérationnels dont le risque de fraude, le risque administratif, le risque juridique, le risque de la sécurité informatique, le risque de la sécurité physique. Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

VANINI (2004) critique la définition de Bâle. Selon lui, l'utilisation de cette définition sans aucune extension amène à des difficultés d'application dans les banques. Tel que défini le risque opérationnel représente seulement une possibilité de perte, le potentiel de gain étant négligé. La définition indique que les personnels et les systèmes sont les causes de pertes, mais elle ne prend pas en compte le fait qu'ils soient les mieux placés pour détecter les sources de pertes potentielles et lancer des avertissements. De plus, le document de travail de Bâle centré sur la perte, ne permet pas de représenter les anciennes pertes des banques, ni les éventuelles à venir. Enfin, VANINI ajoute que cette définition sous-entend que les pertes sont seulement directes, alors qu'en réalité, les pertes indirectes sont relativement plus importantes. Tous ces risques illustrent la particularité de l'activité bancaire et démontrent la nécessité que des mesures idoines soient prises pour empêcher leur survenance. Avant d'introduire la typologie des risques opérationnels selon Bâle, il conviendrait d'en donner les composantes. A ce titre, Bâle II retient quatre sous-ensembles : le risque lié au système d'information, le risque lié aux processus, le risque lié aux personnes, le risque lié aux événements extérieurs.

### **1.2.1.2 Typologie des risques opérationnels**

Le régulateur du Comité de Bâle (1992) a effectué une répartition selon sept (07) grandes catégories de risques opérationnels.

- **Fraude interne**

Il s'agit des pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à réaliser une fraude ou un détournement d'actifs ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise.

- **Fraude externe**

La fraude externe concerne les pertes liées à des actes de tiers visant à perpétrer une fraude ou un détournement d'actifs ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

- **Insuffisances des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité sur le lieu de travail :**

Il s'agit des pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives et réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle.

- **Clients, produits et pratiques commerciales**

Il s'agit ici des pertes liées à un manquement délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.

- **Dommages aux actifs corporels**

Ils correspondent aux pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.

- **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes**

C'est par exemple, les pannes de matériel et de logiciel informatiques, les problèmes de télécommunications et les pannes d'électricité.

- **Dysfonctionnement des processus de traitement**

Il s'agit des pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

## **1.2.2 Limites et innovations du Bâle II**

Depuis la fin des années 90, les limites des accords de Bâle, notamment en termes d'exigences de fonds propres pour les risques de crédit devenaient de plus en plus apparentes (DIETSCH & PETEY, 2003 : 19). Bâle I a alors permis d'atténuer les inégalités concurrentielles, les banques se couvrant systématiquement de fonds propres à hauteur de 8 % de leurs engagements. Toutefois, il correspond à un système simplifié, peu sensible au niveau réel des risques et qui présente plusieurs limites :

- le ratio Cooke ne prend pas en considération de manière pertinente et suffisamment précise le niveau réel du risque de crédit, celui-ci est évalué de façon forfaitaire en fonction du type de contrepartie et du produit ;
- le ratio Cooke ne tient compte ni de l'évolution du niveau de risque (changement de la notation), ni du taux de recouvrement (qualité de la garantie) ;
- le ratio Cooke ne prend pas en considération la réduction potentielle du risque induite par la diversification du portefeuille parmi de nombreux emprunteurs, industries et localisations géographiques ;
- le ratio Cooke ignore d'autres risques fortement présents dans l'activité bancaire comme le risque opérationnel.

En raison de l'évolution considérable de l'activité bancaire, des marchés financiers, des méthodes de gestion du risque et des pratiques de surveillance intervenues depuis la signature du premier accord, le Comité de Bâle, présidé alors par W. Mc Donough a jugé nécessaire d'en réviser le contenu.

### Les piliers de Bâle 2 :

JIMENEZ & AL (2008 : 24) affirment que dans leurs travaux de refonte des principes de surveillance des banques, le comité de Bâle a décidé d'étendre les aspects de contrôle

purement quantitatifs du ratio Cooke à un ensemble de mesures quantitatives complémentaires qui s'appuient sur trois (03) piliers :

- le pilier 1 : qui a pour objectif d'évaluer les risques portés par un établissement et de déterminer les fonds propres minimaux nécessaires à la couverture de ces risques. La logique est identique à celle du ratio Cooke pour la détermination d'une exigence en fonds propres équivalente à 8% du total des risques de crédit.
- le pilier 2 : a pour objet le renforcement de la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux. Il est demandé aux banques de disposer de procédures d'évaluation de leurs fonds propres conformes aux risques portés et d'une stratégie pour le maintien de ces fonds propres.
- le pilier 3 : met l'accent sur l'utilisation de la communication financière pour améliorer la discipline de marché (principe de transparence financière).

Ces innovations du Bâle 2 lui confèrent des similitudes aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) au moins à deux niveaux :

- la protection des fonds propres, qui est l'objet même du pilier 1 et correspond aux exigences de fonds propres du ratio Bâle 2. Les IFRS imposent que toute perte réalisée ou probable soit déduite du résultat. Le report à nouveau qui augmente les fonds propres est ainsi net de pertes potentielles et améliore la qualité de ceux-ci au regard des risques ;
- la discipline de marché qui correspond au pilier 3 vise l'obligation pour la banque de fournir des informations fiables et régulières sur la situation et les opérations qu'elle effectue.

### **1.2.3 Les bonnes pratiques en matière de gestion du risque opérationnel**

L'importance du risque opérationnel s'est accrue du fait de la multiplication des scandales due à la mauvaise gestion. Face à cette situation observée au niveau des banques, le comité de Bâle a jugé nécessaire d'assurer la maîtrise de ce risque. Il a instauré de saines pratiques répondant aux principes devant régir un dispositif pour la gestion et la surveillance efficace du risque opérationnel, à utiliser par les banques et leurs superviseurs afin d'évaluer les politiques et pratiques de gestion de ce risque. Le régulateur a développé dix principes de bonnes pratiques nécessaires à la maîtrise des risques opérationnels, rappelant ainsi l'importance tant de l'implication de l'organe exécutif dans la mise en place d'un tel système, que de l'identification des risques opérationnels de ce processus, notamment au travers d'une cartographie de ces derniers.

**Principe 1 :** Le conseil d'administration de l'institution bancaire devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il devrait approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque toute entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.

**Principe 2 :** Le conseil d'administration devrait garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne devrait pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.

**Principe 3 :** La direction générale devrait avoir pour mission de mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration. Ce dispositif devrait être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux, devraient bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale devrait aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, les activités, processus et systèmes importants.

**Principe 4 :** Les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.

**Principe 5 :** Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.

**Principe 6 :** Les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risques globaux.

**Principe 7 :** Les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

**Principe 8 :** Les autorités de contrôle bancaire devraient exiger que toutes les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque.

**Principe 9 :** Les superviseurs devraient procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

**Principe 10 :** La communication financière des banques devrait être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

Le risque opérationnel ayant été correctement défini, ainsi que la réglementation y relative, nous parlerons dans la suite des risques liés au processus de crédit documentaire.

### **1.3 Risques liés au crédit documentaire**

De nombreux risques sont associés aux opérations de banque mais nous nous intéresserons seulement à ceux qui sont susceptibles de survenir au cours de la réalisation d'un crédit documentaire.

#### **1.3.1 Le risque de contrepartie**

Désigné sous l'appellation de risque de signature ou de crédit, il est sans doute le plus important. Il s'agit du défaut de l'emprunteur qui ne peut plus rembourser à cause de la dégradation de sa situation économique (De COUSSERGUES 2005 : 107). Il est considéré comme «un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle, qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu». De ce fait, la banque enregistre une perte en capital (créances non remboursées), et en revenu (intérêts non perçus).

Le risque de contrepartie désigne également le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Encore appelé risque de crédit, il est le premier risque auquel est confronté un établissement financier (BESSIS, 1995 : 15).

Pour DESMICHT (2007 ; 273), le risque de crédit est le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Pour les crédits, il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut. Le défaut est constaté selon l'un des trois critères suivants :

- existence de doute sur la capacité de l'emprunteur à rembourser ses engagements (précontentieux) ;
- constitution de provisions spécifiques, abandons de créances, restructurations ;
- existences d'impayés constatés.

DIETSCH & PETEY (2003 : 07) ont défini le risque de crédit comme étant la forme la plus ancienne du risque sur les marchés de capitaux. Le risque de crédit est le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur. Pour ces derniers, ce risque est mesuré par le volume des créances en souffrance en général et des impayés enregistrés à la fin de chaque mois en particulier.

### **1.3.2 Le risque de malversation**

Le risque de détournement, de collusion ou de vol correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de la banque, seul, ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe (POULIOT, 2002 : 29).

### **1.3.3 Le risque règlementaire**

Selon SARDI (2002 : 451), le risque juridique ou risque fiscal ou encore risque pénal correspond au risque lié à la non application des dispositions légales.

### **1.3.4 Le risque déontologique**

C'est un risque de procédures ou de contrôle interne ; il correspond au risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur bancaire (DU SERT, 1999 : 54).

### **1.3.5 Le risque stratégique**

Pour KNIGHT (2003 : 55), le risque de politique générale ou de management correspond au risque lié à une absence de stratégie ou à une stratégie déficiente dans la gestion des dossiers clients et le suivi des crédits propres à l'institution.

### **1.3.6 Le risque de taux**

Selon AUGROS et QUERUEL (2000 : 17), le risque de taux représente pour un établissement de crédit l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectées par l'évolution des taux d'intérêts. Pour CALVET (2000 ; 90), le risque de taux d'intérêt est le risque de perte lié à une évolution défavorable des taux pour la devise concernée. Il concerne deux grands types d'opérations : les opérations d'intermédiation et les opérations de marché.

### **1.3.7 Le risque pays**

Encore appelé risque souverain, il correspond au montant des créances, quels que soient leur terme et leur nature, sur les débiteurs privés ou publics, résidant dans les pays à risques et au montant total des encours sur les débiteurs résidant dans les pays à risques. Celui-ci se déclare en cessation de paiement. Ce risque est généralement causé par une guerre, une révolution, un changement de gouvernement (prise de pouvoir par l'armée), une catastrophe naturelle, une mauvaise gestion, une conjoncture économique ou défavorable, une mauvaise récolte (café, cacao, coton, etc.), une baisse des coûts des matières premières (DIETSCH & PETEY, 2003 : 156).

Il peut être défini également comme les créances et engagements hors bilan assimilés sur des débiteurs publics ou privés résidant dans ces pays qui ont :

- obtenu ou sollicité un accord de rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ;
- interrompu des paiements ;
- une situation financière qui justifie la constitution de provisions (MONKAM-DAVERAT, 2002 ; 27).

### **1.3.8 Le risque de change**

L'instabilité des marchés financiers engendre pour les banques, un risque financier non négligeable. Pour assurer leur pérennité, dans un contexte économique concurrentiel, il apparaît nécessaire à ces derniers, de mettre en place une gestion dynamique du risque de change.

Le risque de change est le risque de perte lié aux variations de cours de change. Il désigne les pertes éventuelles encourues par les établissements financiers du fait des variations de parité de change entre la monnaie nationale et les devises étrangères (généralement monnaies de facturation).

Un établissement financier est en risque de change dès lors qu'il réalise une opération financière ou commerciale dans une autre monnaie que sa monnaie nationale. Ainsi une banque est en risque de change quand elle ouvre un crédit documentaire dans une devise étrangère.

Au-delà des risques « traditionnels », le crédit documentaire est une activité à laquelle est inhérent le risque opérationnel.

### **1.3.9 Les risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Le risque opérationnel découle des insuffisances des procédures d'octroi du crédit documentaire ou de leur suivi administratif. Il s'agit ici d'aborder la notion de risque opérationnel lié au processus d'octroi du crédit documentaire et de donner quelques exemples de risques opérationnels y relatifs.

#### **1.3.9.1 Les différents risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Selon MADERS & al (2006 : 39), les risques opérationnels sont définis par le comité de Bâle comme étant des risques de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures internes, des personnes et des systèmes, ou résultant des événements extérieurs. Ce sont des risques liés à l'organisation et au fonctionnement général du système interne de la banque. Ils sont liés par exemple à l'informatique et aux technologies, à l'adéquation aux pratiques et aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude (GREUNING & al, 2004 : 5).

Il peut s'agir entre autres :

- de la non-conformité du crédit avec le contrat commercial (MATTOU, 2004 : 281) ;
- du manque de précision dans les conditions du contrat. Cela peut amener le banquier à réclamer des documents qui ne sont pas nécessaires pour la réalisation du Credoc, augmenter le risque documentaire pour le bénéficiaire et réduire l'efficacité du crédit en tant qu'instrument de paiement (HUTTIN, 2007 : 477).
- le non-respect des critères de vérification des documents (CHEVALIER, 2003 : 42).

#### **1.3.9.2 Quelques exemples de survenance des risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits documentaires**

Un risque opérationnel lié à un crédit documentaire peut résulter du fait que l'agent de banque se trompe sur les caractéristiques du CREDOC à l'ouverture. Le client est ainsi pénalisé dans

la réalisation de son opération commerciale ; ce qui entraîne des pertes d'opérations de CREDOC pour la banque. Pour pallier ce risque, il est important que le donneur d'ordre soit précis et concis dans ses instructions d'ouverture ; il doit également éviter d'exiger des documents qui ne sont pas utiles à la réalisation du crédit.

Le risque opérationnel intervient également dans la conservation des actes : le client demande par exemple une modification des termes du crédit documentaire mais le courrier n'est pas retrouvé. Il en découle un mécontentement du client par un éventuel non-respect de sa demande. Pour éviter ce genre de déconvenue, tout élément nouveau doit être ajouté au dossier et déposé en lieu sûr.

Le crédit documentaire étant un engagement par signature, il constitue une activité à haut risque parce que si l'acte d'engagement est mal rédigé, la banque risque de payer des sommes considérables non prévues. La rédaction de cet acte est donc du risque opérationnel.

La banque a été défaillante dans la perception des commissions dues par la contrepartie en prenant un montant inférieur. Ultérieurement quand la banque a réalisé son erreur et essaie de récupérer les frais non perçus, la contrepartie n'accepte qu'un règlement partiel et le solde est passé en perte ; la contrepartie n'est pas défaillante. Il s'agit alors d'une perte opérationnelle constatée dans la gestion du dossier de crédit documentaire.

Lors de la réalisation, la banque se rend compte qu'elle a avancé des fonds à un client alors qu'il s'agit d'une opération d'export fictive. Il s'agit là d'une fraude.

Ce chapitre nous a permis de décrire le processus du crédit documentaire et d'appréhender les différentes catégories de risques qui y sont liées. Dans le chapitre 2, nous nous appliquerons à définir les phases de la gestion de ces risques et les concepts clés qui entrent en ligne de compte dans cette gestion.

## **Chapitre 2: Les dispositifs de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

La banque est souvent présentée comme un portefeuille de risques. Ces derniers sont une dimension inévitable et naturelle compte tenu des nombreux produits et services proposés.

La conséquence principale des risques est de provoquer une perte significative pour la banque, soit au travers d'un ralentissement des produits, soit par une augmentation des charges. Ils aboutissent in fine à une altération dangereuse des fonds propres conduisant à la faillite de l'établissement et pouvant remettre en cause la stabilité du système bancaire dans son ensemble (LAMARQUE, 2008:77).

Les banques doivent se doter d'une base de données et mettre en place une fonction de surveillance et de gestion des risques. La gestion des risques demeure un atout majeur de compétitivité et constitue à ce titre un réel avantage concurrentiel. La gestion des risques liés à l'octroi du crédit documentaire est devenue plus qu'un simple exercice de conformité ; elle est une source de création de valeur pour l'entreprise. D'où la nécessité de mettre en place les méthodes d'audit adéquates, pour permettre une meilleure gestion des risques. Pour SCHICK et al, (2010 : 13), le modèle COSO « ERM » (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)- Enterprise Risk Management, constitue une référence internationale pour la mise en œuvre du management des risques et peut être adapté à tous types de risques liés aux activités d'une entreprise. Le dispositif de management des risques du COSO 2 comprend huit éléments traduisant la façon dont l'organisation est gérée.

### **2.1. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Le dispositif de management des risques liés à l'octroi du crédit documentaire est :

- un processus permanent qui irrigue toute l'institution de crédit;
- mis en œuvre par les acteurs du processus de crédit documentaire, à tous les niveaux de l'institution, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie du processus ;
- mis en œuvre à chaque niveau du processus de crédit documentaire afin d'obtenir une vision globale d'exposition aux risques ;

- destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter le processus de crédit documentaire et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque crédit ;
- donné par la direction générale et le conseil d'administration pour une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs du département étranger).

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres éléments du processus d'octroi du crédit documentaire.

L'objectif du dispositif de gestion des risques opérationnels est d'offrir une meilleure compréhension de ces risques, de mettre en place un dispositif d'alerte et de suivi des activités de la banque.

### **2.1.1. L'environnement interne**

Pour SCHICK et al. (2010 : 14,15) un environnement de contrôle interne constitue le fondement structurel du système de management des risques. RONCALLI (2004:98) avance dans le même sens que SCHICK en disant que « L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'institution de crédit. Il structure la façon dont les risques crédits sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des acteurs du processus et plus particulièrement son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'environnement dans lequel l'institution opère ».

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. Dans le cadre du crédit documentaire, ces qualités individuelles des agents intervenant dans le processus sont indispensables.

### **2.1.2. La fixation des objectifs de la mise en place du dispositif de maîtrise des risques opérationnels**

La finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil de risques de la société ou tout du moins sa sensibilité en cas de survenance d'événements non

souhaités ( JIMENEZ, 2008 : 127) . Ces objectifs doivent soutenir la mission de l'organisation et correspondre à son appétence pour le risque. Dans le cas d'une banque et spécifiquement du crédit documentaire, il s'agira d'optimiser les opérations de commerce international.

### **2.1.3. Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Il s'agit ici d'identifier les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'octroi du crédit documentaire.

Pour COOPERS & LYBRAND (2000 :59), « l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans le temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements des environnements interne ou externe. Il est donc important que dans l'identification des risques, on tienne compte des risques possibles par anticipation de l'évolution future de l'environnement externe et interne ».

Pour BARTHELEMY & COURREGES (2004 : 47), les démarches d'identification des risques par fonction ou processus sont voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction commerciale, ressources humaines, finances, production, etc.) ou décomposée en processus et ensuite en sous processus. Les risques sont alors identifiés selon les méthodes inductives qui consistent à les regrouper en sous-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques.

BILODEAU (2001 : 10) dit : « si les risques ne sont pas identifiés correctement, et si les mesures nécessaires ne sont pas prises immédiatement pour les minimiser, l'organisation peut être mise en cause dans l'atteinte de ses objectifs, son développement et sa pérennité. ». Il existe plusieurs critères d'identification des risques mais nous retiendrons celle basée sur les tâches élémentaires et l'analyse historique.

Toutefois selon BARTHELEMY & COURREGES (2004 : 47), un risque qui n'a pas d'impact sur une fonction ou un processus n'a pas d'intérêt à être identifié. Les risques à identifier doivent :

- contribuer aux objectifs du crédit documentaire ;
- être suffisamment larges pour avoir un impact significatif sur le processus d'octroi du crédit ;
- être suffisamment importants pour justifier le coût du contrôle.

Le but de l'identification est d'évaluer l'impact du risque opérationnel en l'absence de tout dispositif de contrôle interne mis en place dans le processus de crédit documentaire. Cette première étape passe par une description précise du processus. Selon RENARD (2004 : 224),

il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Cette prise de connaissance permet d'avoir une bonne compréhension du processus de crédit documentaire et de déceler les risques afférents.

L'identification basée sur les tâches élémentaires part du principe que les activités sont à découper en plusieurs tâches élémentaires. Pour RENARD (2004 : 76), il suffit après, de se demander ce qui se passerait si la tâche est mal exécutée ou n'est pas du tout faite. Des outils existent pour arriver à détecter ces tâches élémentaires.

L'identification par analyse historique quant à elle permet de faire une analyse en se basant sur les risques opérationnels liés au crédit documentaire déjà survenus au sein de l'entreprise. Nous combinerons ces deux approches dans notre processus d'identification des risques.

#### **2.1.4. Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Selon MADERS & MASSELIN (2004:51) une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. Ceci est une combinaison de trois facteurs: sa probabilité d'apparition, sa sévérité en cas de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement ont un impact. En crédit documentaire, la sévérité est mesurée par le montant des pertes opérationnelles lorsque le risque se réalise.

Pour évaluer l'exposition d'un établissement bancaire aux risques opérationnels, le Comité de Bâle propose trois approches par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque mais la commission bancaire incite à adopter la méthode la plus avancée :

- l'indicateur de base consiste en l'application d'un ratio forfaitaire (15%) au Produit Net Bancaire des 3 derniers exercices ;
- l'approche standard permet d'appliquer un coefficient différent selon les lignes métier. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer de données chiffrées des pertes supportées par chaque ligne métier du fait des risques opérationnels ;
- enfin l'approche avancée permet à l'établissement de construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. La méthode choisie ainsi que les conditions d'application (présence d'une structure centralisée de contrôle des risques, fréquence et pertinence des reportings,...) sont alors soumises à l'approbation préalable du régulateur. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer des données suivantes :
  - ✚ données de pertes internes (propres à l'établissement) ;

- ✚ données de pertes externes (bases de données transverses sur l'ensemble de la profession) ;
- ✚ analyse de scénarios d'événements potentiels ;
- ✚ analyse des facteurs d'environnement et de contrôle interne.

### **2.1.5. Le traitement des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Quatre solutions pour traiter le risque selon le COSO : l'évitement, l'acceptation, le partage, la réduction.

L'évitement consiste à éviter toute tâche ou activité à l'origine du risque contrairement à l'acceptation qui laisse indifférent à la réalisation du risque. En acceptant le risque, on décide de ne rien faire pour empêcher sa réalisation. Le partage et la réduction peuvent quant à eux jouer un rôle complémentaire car le transfert du risque a pour finalité son atténuation. Dans le cadre du crédit documentaire, la confirmation d'une autre banque, la prise de garanties, l'évaluation du dossier du client... constituent des mesures d'atténuation ou de partage du risque.

### **2.1.6. 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.

### **2.1.7. L'information et la communication**

Les informations sont indispensables à tous les niveaux de l'organisation pour identifier, évaluer et traiter le risque. Les informations utiles sont alors identifiées, collectées et communiquées dans des délais permettant aux agents d'assumer leurs responsabilités.

### **2.1.8. Le pilotage**

Le suivi permanent des risques est primordial, et ce afin de s'assurer que les stratégies adoptées donnent des résultats optimaux. En effet, au fil du temps et selon les circonstances, il se peut que les décisions initialement prises deviennent incompatibles avec la conjoncture et de ce fait doivent être modifiées ou carrément remplacées. Ce qui passe par la mise en place d'un bon contrôle interne ; le contrôle interne étant un système qui réagit rapidement et révèle les dysfonctionnements quasi immédiatement. (GRAND & VERDALLE, 1999 : 64). Le

pilotage s'effectue au travers des activités courantes de management, d'évaluations ponctuelles du dispositif ou bien d'une combinaison des deux.

## **2.2. Contrôle interne du processus de crédit documentaire**

Selon HAMZAOUI (2008 :80), le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé « *Internal control-Integrated Framework* » comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Pour MADERS & MASSELIN (2004 :57), les fondamentaux de contrôle interne sont les suivants :

- politique définie, connue et appliquée ;
- séparation des fonctions ;
- réalité des informations ;
- pistes d'audit ;
- habilitations, délégations, autorisations ;
- codes d'accès informatique ;
- manuels de procédures ....

Le dispositif du contrôle interne permet de ramener le risque inhérent en risque résiduel en minimisant la probabilité et l'impact du risque. Les définitions du contrôle interne sont variées, mais nous constatons que malgré les différentes terminologies, les conceptions ne sont pas fondamentalement contradictoires, ni divergentes. Presque toutes disent que le contrôle interne n'est pas une fonction, mais l'affaire de tous les membres d'une organisation afin de déceler, de prévenir les risques, d'en réduire les conséquences et d'améliorer les performances.

### **2.2.1. Objectifs du contrôle interne du processus de crédit documentaire**

Selon ROUFF (2000:13) le contrôle interne fixe trois objectifs qui ne diffèrent pas fondamentalement de ceux du COSO :

- efficacité et efficience du fonctionnement ;
- fiabilité de l'information interne et externe ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

RENARD (2010 :143) quant à lui considère que le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. L'atteinte de cet objectif passe par des objectifs permanents.

Les objectifs du contrôle interne du CREDOC sont de :

- s'assurer de la disponibilité d'un personnel ayant une bonne connaissance des CREDOC et capable de les maîtriser ;
- s'assurer que le service étranger procède à une analyse du risque sur chaque CREDOC ;
- s'assurer que les lignes de CREDOC dans le cadre global des autorisations de crédit sont respectées ;
- s'assurer que les termes de chaque demande d'ouverture de crédit sont traités scrupuleusement ;
- s'assurer que des garanties spécifiques sont demandées lors de l'ouverture des crédits ;
- s'assurer que la situation de la banque émettrice est analysée dans le cadre des crédits export ;
- s'assurer que le service étranger vérifie l'authenticité des crédits avant de les notifier ;
- s'assurer que le contrôle des signatures autorisées et la validité des ouvertures par SWIFT sont effectués ;
- s'assurer que la validité et la conformité des documents sont examinées ;
- s'assurer que les modifications des termes d'ouverture sont autorisées par des personnes habilitées ;
- s'assurer que toutes les commissions sont perçues en conformité avec les conditions générales ou particulières ;
- s'assurer que les CREDOC sont bien comptabilisés dans le hors-bilan.

## **2.2.2. Evaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

La plupart des établissements bancaires ont déjà initié leurs démarches de gestion des risques opérationnels, plus par volonté de mieux maîtriser ces risques que par souci d'économiser leurs fonds propres compte tenu du calibrage actuel proposé par le comité de Bâle entre les différents types de risques. Evaluer d'une manière efficace un dispositif de contrôle interne revient à adopter une démarche bien structurée et dont la finalité est d'offrir une appréciation synthétique de ce dispositif à la direction générale.

### **2.2.2.1. Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne**

Le système de contrôle interne est une composante essentielle de la gestion d'une banque et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent de l'organisation bancaire. Ainsi les dirigeants doivent appliquer et surveiller l'ensemble des mesures de contrôle qui sont sous leur responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine et la fiabilité des différents enregistrements comptables et des états financiers qui en découlent. Dans la norme 2120.A1, les normes professionnelles définissent les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne qui sont donc autant d'objectifs à atteindre :

- fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- efficacité et efficience des opérations ;
- protection du patrimoine ;
- respect des lois, règlements et contrats.

En se dotant d'un système de contrôle interne rigoureux, la banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme. Un tel système peut garantir que la banque agit dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes. En outre, il atténue le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de la banque.

### **2.2.2.2. Les phases d'évaluation du contrôle interne**

La démarche de l'évaluation du contrôle interne doit suivre un certain nombre de processus. En effet, l'évaluation du contrôle interne concernant le crédit documentaire se concentre sur l'analyse :

- des procédures d'ouverture ;

- du dispositif de surveillance des risques ;
- du dispositif de contrôle sur les comptes.

### **2.3. Les outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Ils sont mis en œuvre par les dirigeants de la banque dans la gestion des risques opérationnels. Selon CAMARA (2006 : 136-138), il existe cinq outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels à savoir : les outils de gestion de la fraude, les outils de gestion des risques administratifs, les outils de gestion du risque juridique, les outils de gestion de la sécurité physique et les outils de gestion de la sécurité informatique.

#### **2.3.1. Les outils de gestion de la fraude**

Pour gérer la fraude, les mesures suivantes peuvent être mises en œuvre :

- une politique des ressources humaines : une procédure claire de recrutement doit être mise en place de sorte que le recrutement du personnel ne se fasse pas sur des bases arbitraires ;
- la gestion des congés : il paraît évident que la gestion des congés relève des ressources humaines. Toutefois, il a paru impérieux de la distinguer des autres tâches des ressources humaines pour la simple raison que les congés sont un puissant outil de gestion des risques de fraude et de collusion ;
- la mobilité de poste des agents assure leur moins grande sédentarisation et induit une probabilité réduite de prise d'habitudes nocives avec les membres. Un employé ne doit pas demeurer éternellement à son poste, cela peut créer un manque de motivation ;
- la formation est un puissant levier de la gestion du risque de fraude et comme d'ailleurs de celle de l'ensemble des risques opérationnels.

#### **2.3.2. Les outils de gestion des risques administratifs**

Le respect scrupuleux des procédures, l'instauration du principe des quatre (04) yeux ainsi que la formation sont des instruments de gestion du risque administratif. Le principe des

quatre yeux stipule que toute opération doit être vue par deux (02) personnes dont l'une fait et l'autre valide.

### **2.3.3. Les outils de gestion du risque juridique**

La gestion du risque juridique exige de réelles compétences en droit. Il convient de recruter, former les cadres et agents chargés des questions juridiques notamment de l'évaluation des garanties.

### **2.3.4. Les outils de gestion de la sécurité physique**

La sécurité physique doit être l'affaire de tout le personnel. Les valeurs en chèques, les garanties, les pièces justificatives... doivent être soigneusement rangées dans un coffre-fort.

### **2.3.5. Les outils de gestion de la sécurité informatique**

La sécurité informatique concerne trois éléments au moins ; le logiciel informatique, le poste individuel de travail, le réseau informatique de la banque.

- Le logiciel informatique doit être paramétré afin d'adapter le fonctionnement de la banque au logiciel et non le contraire. Ainsi les informations sur les codes agences, numéros de compte client, etc. seront saisies.
- Le poste individuel : pour obtenir une grande productivité du travail, chaque employé de la banque doit recevoir un ordinateur. La gestion des mots de passe doit être prise en compte afin d'éviter la survenance d'un risque opérationnel.
- Le réseau informatique est un ensemble d'ordinateurs généralement reliés entre eux par un autre ordinateur de puissance plus élevée appelé serveur. L'intérêt pour une banque de travailler en réseau est le gain de productivité.

Ce chapitre nous a permis d'identifier les différentes étapes de détection et de suivi des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire ainsi que les dispositifs de suivi et de contrôle interne. Dans le chapitre 3 seront abordées les différentes étapes et les outils qui nous serviront de base pour nos analyses.

## **Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude**

Toute étude qui se veut scientifique doit se baser sur une démarche logique pour assurer sa fiabilité. Comme l'indique GRAWITZ, la méthode est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques. Nous nous évertuerons donc dans ce chapitre à décrire la méthodologie qui sera utilisée pour atteindre nos objectifs de recherche. Il est structuré en deux sections et présentera dans la première section le modèle d'analyse, et dans la deuxième section les outils de collecte et d'analyse des données utilisées.

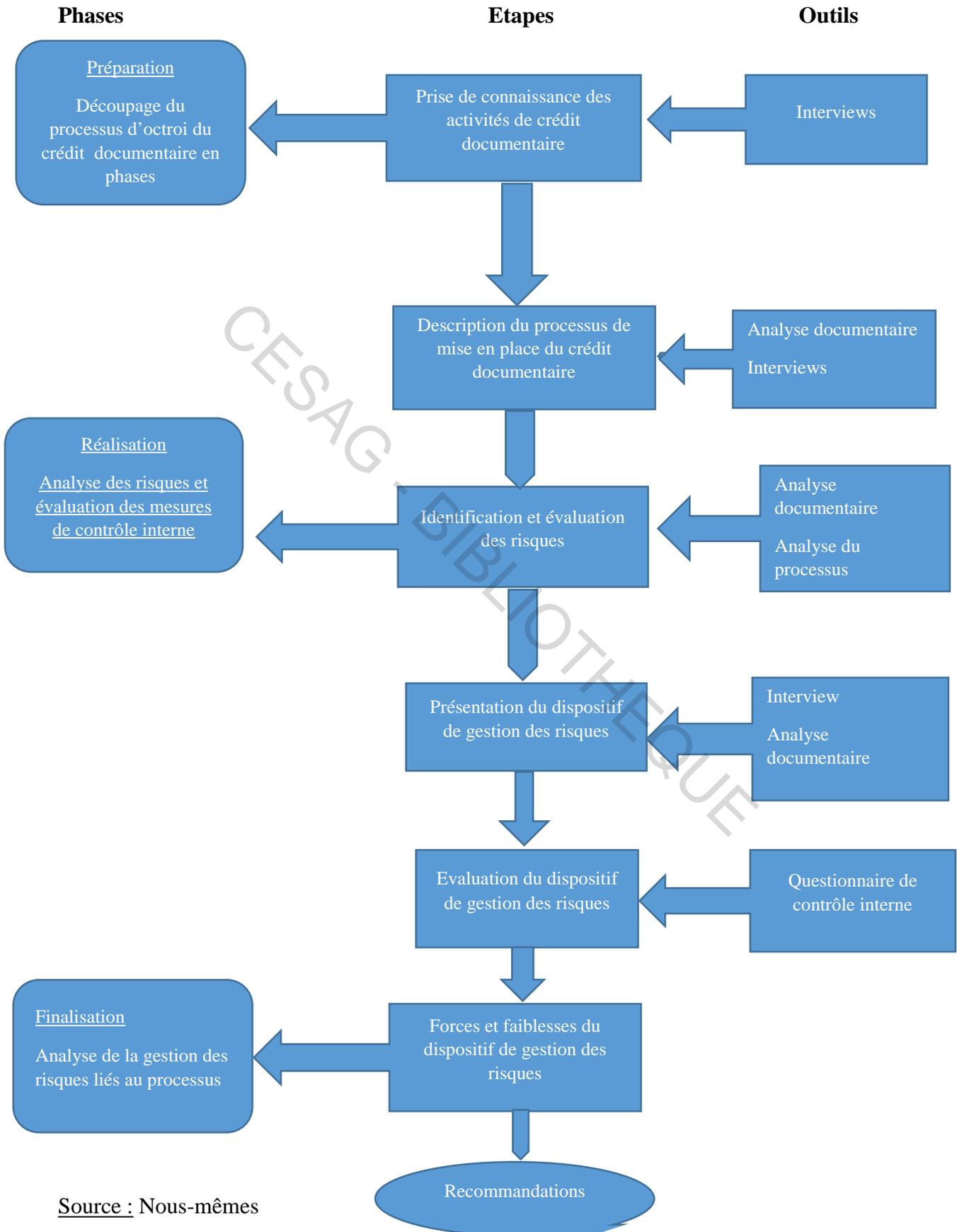
### **3.1. Modèle d'analyse :**

La méthode est constituée d'un ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie.

Le modèle d'analyse comprend un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisé pour aider à la prise de décision. Les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés (Mc NAMEE, 1998 :8).

A travers notre modèle d'analyse nous décrirons d'une part, les différentes phases et étapes qui conduiront à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi d'un crédit documentaire, et, d'autre part nous mettrons l'accent sur les différents outils utilisés à chaque étape.

**Figure 4: Modèle d'analyse**



Source : Nous-mêmes

**Tableau 2: Les étapes du processus d'analyse**

<b>ETAPES</b>	<b>ETAPE 1</b>	<b>ETAPE 2</b>	<b>ETAPE 3</b>	<b>ETAPES 4 et 5</b>	<b>ETAPE 6</b>
	Prise de connaissance	Description et analyse du processus d'octroi du CREDOC	Identification, analyse des risques et évaluation du dispositif de contrôle interne	Identification des points faibles et forts du dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire	Recommandations
<b>OBJECTIFS</b>	Cette étape nous permettra de comprendre le contexte général de la structure	Il s'agit de retracer les différentes étapes du processus d'octroi du CREDOC tel qu'il se déroule dans la banque.	Il s'agit d'analyser le processus afin d'identifier les risques inhérents qui en découlent, de les évaluer et de les hiérarchiser	Décrire le dispositif de gestion des risques mis en place et en identifier des points forts et faibles. Les points faibles relevés serviront de base pour les recommandations apportées	Formulation des recommandations permettant de réduire, de transférer ou même anéantir définitivement certains risques.
<b>TECHNIQUES D'INTERVENTION</b>	Entretien avec quelques agents intervenant dans le processus	Interview de quelques agents intervenant dans le processus	Questionnaire de contrôle interne	Préparation; Validation	Recommandations formulées

Source : Nous-mêmes

### 3.2. Les méthodes de collecte et d'analyse des données

Trois techniques de collecte des données seront utilisées :

- l'analyse documentaire ;
- l'interview ;
- le questionnaire de contrôle interne.

### **3.2.1. L'analyse documentaire**

Selon l'AFNOR (Association Française de Normalisation), «l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents.» (WALLER, 1999 : 16). Ainsi définie, l'analyse documentaire permet, dans un esprit de synthèse, de faire le tri des informations dont on dispose par rapport à un sujet bien défini et des objectifs précis.

L'analyse documentaire, dans le cadre de notre étude, s'appuiera sur une collecte de données secondaires. Les données secondaires n'étant rien d'autre que celles liées aux différents travaux d'autres chercheurs ou aux documents ou bases de données existants au sein de l'entité étudiée. Ces données permettront ainsi de mieux cerner le sujet.

Il s'agit des documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre le processus d'octroi du CREDOC à OBB. Cette analyse se fera à travers l'étude de la documentation de la banque : le manuel de procédures administratives et comptables du service étranger, l'organigramme. Nous identifierons ensuite les différentes mesures prises en matière de contrôle interne.

Tous ces documents nous permettront de mieux comprendre le processus des CREDOC, d'identifier les risques liés, ainsi que leurs modes de gestion.

### **3.2.2. L'interview :**

L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses activités, ses idées, etc., dans le but de recueillir ses opinions. Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. Les entretiens nous permettront de décrire le processus d'octroi du CREDOC tout en appréhendant ses risques et les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques existants. Pour réaliser ces entretiens nous prendrons rendez-vous avec les acteurs du processus et nous leurs administrerons notre questionnaire élaboré à l'avance. Ainsi, lors de nos entretiens, nous allons rencontrer les deux (02) agents OBB responsables du processus au niveau du service étranger et certains agents du service de la trésorerie impliqués.

### **3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne :**

Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité (LEMANT, 1995 : 195).

Notre questionnaire sera administré aux agents de la banque intervenant dans le processus d'octroi du CREDOC (notamment des services étranger et de la trésorerie). Ce questionnaire sera composé de questions ouvertes comme fermées, en vue d'analyser les opérations à risques, d'évaluer le dispositif de contrôle interne afin d'appréhender les forces et faiblesses du processus.

Une réponse « oui » à une question constitue une force apparente du dispositif de contrôle interne ; par contre, une réponse « non » constitue une faiblesse réelle ou potentielle pour les questions fermées.

Le questionnaire en annexe 1 sera établi en deux phases :

- la première phase portera sur le processus d'octroi du CREDOC ;
- la seconde sera consacrée à l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Ce chapitre a permis de définir le modèle d'analyse qui sera utilisé ainsi que les techniques de collecte des données afin d'aborder la partie pratique. La connaissance des différentes étapes du processus d'analyse nous permet de suivre un canevas logique dans notre démarche.

### **Conclusion de la première partie**

Le crédit documentaire est une technique du commerce internationale très complexe, non seulement à cause de la multiplicité des acteurs intervenant mais également de la lourdeur administrative qui caractérise sa réalisation. Cette complexité est à l'origine de plusieurs risques pouvant engendrer d'énormes pertes pour la banque. La première partie nous a été utile pour faire une revue de littérature des techniques du crédit documentaire et de la gestion des risques opérationnels qui y sont liés ; et préciser la méthodologie qui sera utilisée pour traiter notre sujet. Après avoir obtenu une connaissance théorique approfondie des thèmes liés à la problématique, ce travail préalable a permis de poser les bases pour la partie pratique de notre sujet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :  
CADRE PRATIQUE DE  
L'ETUDE

### **Introduction de la deuxième partie**

La gestion des risques constitue une préoccupation majeure pour toute société qui se veut pérenne. Spécialement pour les banques qui sont exposées aux risques dans toutes leurs activités, il est important que cette gestion soit réussie.

Cette deuxième partie constitue le fondement de notre étude et permettra d'arriver à une analyse de la gestion des risques opérationnels liés au crédit documentaire à ORABANK Bénin et de formuler des recommandations. Ce diagnostic partira d'une prise de connaissance du processus même du crédit documentaire, au dispositif de gestion des risques associé afin d'en identifier les forces et faiblesses pour faire des recommandations.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION D'ORABANK BENIN**

Aucune étude n'est envisageable sans une connaissance assez approfondie du contexte de l'organisation étudiée. Dans le présent chapitre nous présenterons d'abord le groupe ORABANK, puis ORABANK Bénin à travers son historique, son organisation et ses activités.

### **4.1. Présentation du groupe ORABANK**

La stratégie de gestion des risques est définie par le groupe ORABANK qui est la société-mère. Il est donc nécessaire d'en avoir un aperçu.

#### **4.1.1. Historique**

Le groupe ORABANK est une institution financière internationale dynamique. Plusieurs événements marquants sont à l'origine de sa renommée actuelle. Cependant nous nous appesantirons seulement sur les faits les plus récents.

A la suite de l'agrément donné par les autorités de tutelle dans les pays où le Groupe est présent, Emerging Capital Partners (ECP) rachète 100% de la holding du Groupe le 20 mars 2009 et s'engage dans une démarche de structuration de la holding en appui aux filiales et apporte de nouvelles ressources financières pour permettre le développement du Groupe. Le Groupe devient actionnaire minoritaire de la BACIM BANK, 7<sup>ème</sup> banque mauritanienne rachetée par ECP en 2008, traduisant ainsi sa volonté renouvelée d'expansion géographique sur le continent africain. A la fin 2009, le groupe s'est recentré sur le métier bancaire, cédant ses participations dans la micro finance au profit de la société Finadev Africa Holding LLC détenue majoritairement par le fonds d'investissement ECP Africa Fund III PCC. Entre mai et octobre 2011, les filiales du Bénin, de Guinée, du Tchad et du Gabon changent de nom et deviennent ORABANK. La Holding devient ORAGROUP SA.

Le Groupe poursuit sa croissance en finalisant une augmentation de ses fonds propres de 7,3 milliards FCFA par les institutions financières de développement BIO<sup>1</sup> (FCFA 1,8 milliards), PROPARCO (3,5 milliards de FCFA) et la BOAD (2 milliards de FCFA) portant son capital à 54,96 milliards de FCFA. En 2012 les filiales du Togo et de Mauritanie changent de nom à leur tour. En décembre, ORAGROUP SA prend la majorité du capital de la Banque Togolaise de Développement (BTD) à l'issue d'un processus de privatisation.

Début 2013 après un appel à concurrence, ORAGROUP a été retenu comme partenaire stratégique de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) dans le cadre de la restructuration du groupe BRS (Banque Régionale de solidarité). Depuis septembre 2013, après l'accord final de la Commission Bancaire, ORAGROUP détient 51% du capital du groupe BRS présent dans les 8 pays de l'UEMOA. En novembre 2013, ORAGROUP voit l'entrée dans son capital de la Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) et du Fonds Gabonais d'Investissements Stratégiques à hauteur de 3,27% et 2,58%.

En 2014 ORABANK Togo et la BTD deviennent ORABANK Togo. Toutes les banques du groupe BRS ont changé de nom et sont maintenant ORABANK à l'exception des succursales du Bénin et du Togo qui seront intégrées aux ORABANK présentes dans ces deux pays.

Après une série de créations et d'acquisitions, le groupe ORABANK historiquement présent dans six (6) pays (Bénin, Gabon, Guinée Conakry, Mauritanie, Tchad, Togo) est à présent dans six (6) pays supplémentaires à travers le groupe BRS, acquis en octobre 2013 : Burkina-Faso, Côte D'ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger et Sénégal. Son réseau d'agences est désormais constitué de 103 agences ORABANK.

#### **4.1.2. Stratégies**

Plusieurs stratégies guident les actions du groupe :

- analyse des besoins de services financiers en Afrique : ces besoins sont immenses mais peu de réponses y sont apportées. Le groupe inscrit au cœur de son action le soutien à la croissance du secteur privé et la réduction de la pauvreté ;

---

<sup>1</sup> BIO agit en qualité de partenaire financier, en complément des institutions financières traditionnelles, et recherche des projets qui présentent un équilibre entre le retour sur investissement et l'impact sur le développement

- promotion d'un développement durable : l'objectif est de satisfaire les besoins actuels du développement sans compromettre ceux des générations futures grâce à une approche responsable du métier de banquier ;
- choix des meilleures options géographiques et de métier pour une croissance à long terme, les acquisitions sont ciblées ;
- développement sélectif de ses produits et services pour plus d'efficacité professionnelle. Toute innovation est ainsi orientée vers la satisfaction de la clientèle.

### **4.1.3. Valeurs**

La stratégie du groupe repose sur des valeurs partagées :

- le professionnalisme qui est pour le groupe synonyme de responsabilité et de fiabilité ;
- la proximité : l'organisation du groupe et des filiales permet également d'être réactif et de répondre rapidement aux sollicitations, tout en maîtrisant les risques ;
- l'innovation : cette démarche se traduit par des services innovants et sur mesure, ainsi que des produits adaptés aux contraintes et attentes des clients ;
- extension : le groupe entend augmenter significativement la taille de son réseau ;
- ouverture : grâce à un actionnariat diversifié et international le groupe ORABANK dispose désormais des meilleures pratiques internationales en termes d'organisation, de management et de gouvernance ;
- qualité : des ressources humaines de qualité, des dirigeants compétents, au service de la clientèle.

## **4.2. Historique, objectifs et activités d'ORABANK Bénin**

### **4.2.1. Historique**

L'espace bancaire béninois a été ouvert au secteur privé suite à l'échec de la nationalisation des banques coloniales due à une mauvaise gestion. C'est ainsi que la fermeture des banques d'Etat notamment la Banque Commerciale du Bénin (BCB), la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), et la Banque Béninoise de Développement (BBD) a motivé un certain nombre d'opérateurs économiques Français et Suisses à s'associer : d'où la création du premier établissement financier sur le territoire béninois nommé Rasmal Finance SA.

Créé le 04 novembre 1988 en tant qu'établissement financier avec un capital social de 700.000.000 FCFA, RASMAL FINANCE SA a reçu son agrément le 25 novembre 1988 et a

démarré ses activités le 02 décembre de la même année. Il a ensuite changé d'appellation pour devenir RASMAL BANQUE avant d'adopter en avril 1989 la raison sociale « FINANCIAL BANK ». Son capital est alors passé de 700.000.000 FCFA à 1.000.000.000 FCFA en mai 1990. Le 22 mars 1995, le conseil d'administration de la FBB a décidé de porter son capital à 1.478.000.000 FCFA avec comme partenaires : FINANCIAL BC SA pour une part de 74.6%, l'AIGLON SA avec 15% du capital et enfin des personnes physiques avec 10.4% du capital. Ce capital est passé de 1.578.000.000 FCFA en avril 2000 à 2.500.000.000 FCFA le 27 juin 2003 avec l'entrée de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) qui détient désormais 5.78% de ce capital.

Suite au rachat de la FBB par ECP en Mars 2009, le capital social est désormais de 15.135.740. 000 FCFA. En Octobre 2011 FBB devient ORABANK Bénin et fait partie d'ORAGROUP SA. Son capital actuel s'élève à 17.135.740.000 FCFA et son actionariat se décline ainsi qu'il suit : ORAGROUP S.A (93,18%) ; CNSS (5,11%) et les privés béninois (1,71%) ; avec un réseau de treize (13) agences réparties sur le territoire national.

#### **4.2.2. Objectifs**

Dans le souci de participer au développement de l'économie de façon rigoureuse et harmonieuse, les dirigeants d'OBB ont mis sur pied une stratégie visant plusieurs objectifs à savoir :

- développer le commerce national et international ;
- diversifier les interventions dans le financement à court, moyen et long termes ;
- participer à l'essor des PME ;
- favoriser les investissements par la mobilisation des ressources nationales et internationales ;
- susciter l'engouement de la clientèle à travers une variété de produits et services ;
- assurer de bonnes conditions de vie et de travail au personnel en vue d'obtenir de meilleurs rendements ;
- promouvoir la croissance, l'amélioration et l'efficacité de ses services bancaires afin de satisfaire au mieux sa clientèle et d'en tirer le profit nécessaire ;
- poursuivre une politique sociale interne attentive à l'amélioration des conditions de travail de son personnel ;
- optimiser la qualité de ses services au moyen d'un développement accru de ses capacités informatiques ;

- avoir un meilleur rayonnement au plan national et s'implanter sur le plan régional en tant que leader ;
- assurer une forte rentabilité en restant toujours sélective au niveau des emplois et des ressources ;
- motiver les parents à instruire leurs enfants à travers les crédits scolaires ;
- être plus accessible à travers la création de nouvelles agences ;
- supprimer toutes les barrières monétaires et linguistiques.

### **4.2.3. Activités**

ORABANK Bénin est spécialisée dans le financement des PME/PMI, les opérations de commerce international et les crédits sociaux.

Ainsi, elle offre une gamme variée de produits à sa clientèle. On peut notamment citer :

- la tenue de comptes courants, de comptes de dépôt et d'épargne ;
- les opérations de prêt (l'escompte des effets de commerce, les facilités de caisse, les découverts, les crédits de campagne, les crédits immobiliers, etc.) ;
- les opérations de remise documentaire et de crédit documentaire ;
- les crédits par signature sous forme de caution ou d'aval ;
- les opérations de change, d'arbitrage ;
- les transferts de fonds ;
- les remises d'effets et de chèques à l'encaissement ;
- les achats et ventes de chèques de voyage ;
- la gestion de trésorerie et de fonds.

Par ailleurs, OBB intervient sur le marché financier régional en l'occurrence la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et bien évidemment sur le marché monétaire.

## **4.3. Organisation et résultats de la banque**

### **4.3.1. Organisation**

Pour mener à bien et coordonner ses activités, OBB dispose d'un organigramme. De celui-ci, découlent la division du travail et la répartition des tâches.

#### **4.3.1.1. Les organes de direction et de contrôle**

Les organes de direction et de décision sont constitués :

- **du conseil d'administration** : le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la banque. Il se réunit sur convocation de son Président qui doit veiller à ce que l'équipe dirigeante ait les compétences, les connaissances, l'expérience et le sens du jugement pour une gestion performante des activités de la banque. Il prend les mesures raisonnables pour s'assurer que les gestionnaires ont mis en place des systèmes solides de suivi et de contrôle des risques. Il est composé de sept (07) membres élus en assemblée et est chargé de définir les objectifs et l'orientation de la banque. A sa tête se trouve un Président qui coordonne toutes les activités.
- **de la direction générale** : placée sous l'autorité du conseil d'administration, elle a en charge l'organisation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des fonctions des différentes directions et services qui lui sont rattachés. Le Directeur Général est désigné par l'Assemblée Générale et est assisté d'un Directeur Général Adjoint. Quant aux organes de direction ils sont constitués des comités de direction dont le rôle est défini selon leur dénomination. Ils sont au nombre de douze (12) mais celui qui retiendra notre attention est le comité d'audit. Son objet est donc de superviser le dispositif de contrôle interne et d'examiner tous rapports ou synthèses produits par la fonction audit. Sa composition est variable. En annexe 2 se trouvent deux listes distinctes de participants au comité d'audit. De l'analyse de ces listes, il ressort qu'il y a des membres permanents.

#### 4.3.1.2. Les différentes directions et les départements

Ce sont les différentes entités auxquelles incombent l'exécution de l'objet social et l'animation de la banque.

Les différentes directions sont rattachées à la direction générale et se composent essentiellement de :

- la Direction de la Clientèle ;
- la Direction des Opérations ;
- la Direction des Risques ;
- la Direction Administrative et Financière ;
- la Direction du Recouvrement ;
- la Direction Audit et Contrôle ;

Elles sont divisées en services avec à leur tête des chefs de service. Quant aux départements ils sont au nombre de quatre (4) :

- le Département Informatique ;
- le Département Juridique ;
- le Département des Ressources Humaines ;
- le Département Communication et Marketing.

Un organigramme en annexe nous montre la position de ces directions et départements avec leurs responsables respectifs.

### 4.3.2. Quelques chiffres significatifs

En 2013, OBB a poursuivi la relance de ses activités amorcée en 2012. Ceci lui a permis d'améliorer son positionnement en termes de place et de part de marché. La part de marché, en termes de ressources clientèle, a progressé de 7,01% en 2012 à 8,08% en 2013. Pour ce qui est des emplois clientèle, la part de marché est passée de 7.53% en 2012 à 8.32% en 2013. (Chiffres au 31 décembre 2013). Ces chiffres confèrent à la banque la 4<sup>ème</sup> place sur l'échiquier national. La clientèle estimée à environ 40 000 est accueillie dans treize (13) agences.

**Tableau 3: Quelques chiffres clés**

En millions F CFA	2013	2012	2011
<b>ACTIVITE</b>			
Dépôts clientèle	121 708	92 192	71 162
Crédits clientèle	97 436	76 348	61 991
<b>RESULTAT</b>			
Produit Net Bancaire	7 964	5 995	3 524
Résultat Brut d'Exploitation	1 793	622	-612
Résultat Net	1 023	311	-187
<b>STRUCTURE</b>			
Total Bilan	186 168	130 221	91 313
Fonds propres	7 844	7 497	7 027
Effectif moyen	180	155	150

Source : OBB (2014)

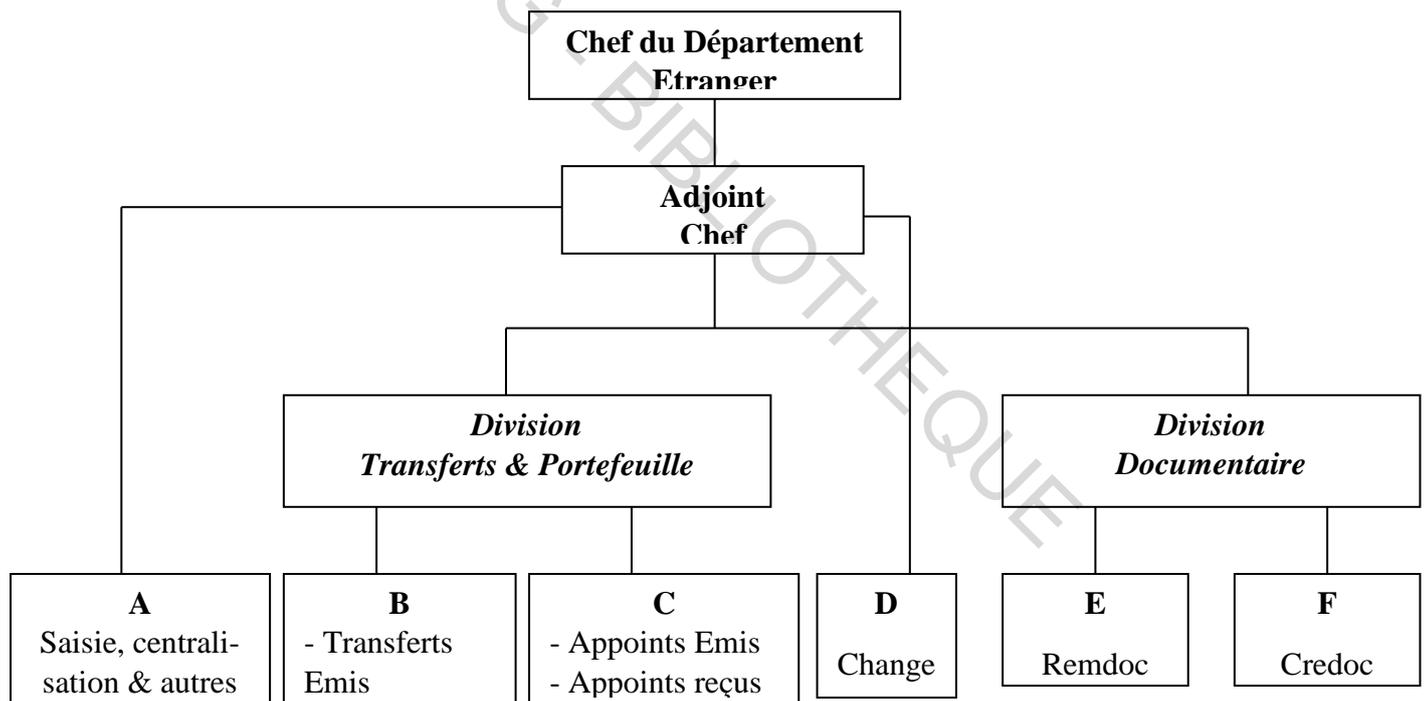
## 4.4. Organisation et fonctionnement du Département Etranger

Les opérations de crédit documentaire sont gérées par le Département Etranger (DE) qui fonctionne sous les auspices de la Direction des Opérations.

Toutes les tâches relatives au traitement des opérations effectuées au DE sont ventilées selon un organigramme bien précis. L'organisation ci-après a été élaborée selon la pratique actuelle au DE.

En plus de la fonction de coordination, de contrôle et de supervision du Chef du DE, certaines tâches spécifiques lui sont dévolues. Toutes les autres tâches sont ventilées entre son adjoint et deux principales divisions subdivisées en plusieurs postes :

**Figure 5: Organisation du Département Etranger**



- A :**
- Saisie des pièces comptables
  - Centralisation et transmission des PC
  - Etablissement du tableau des cours des devises
  - Elaboration des statistiques de l'état des transferts

billets''

- B :** Les transferts :  
change (CFA)

provenance des

- D :** Opérations de change manuel :

- Achat et vente de devises
- Achat de chèques de voyage
- Cession des devises à ''CPR
- Approvisionnement caisse
- Réception des devises en

→ Transferts Emis	autres agences FBB
→ Transferts Reçus	→ Approvisionnement des guichets
Sheraton	et Aéroport en EURO et en
→ Domiciliation Import	→ Approvisionnement en devises
F.CFA	
→ Domiciliation Export	

**C :** *Le portefeuille :*

- Appoints Envoyés
- Appoints Reçus
- Cartes Visa cash
- Cartes Visa commerçants

- *Vente de traveller's chèques*
- *Approvisionnement en TC*

**E :** *Remdoc :*

- Remise documentaire import
- Remise documentaire export

**F :** *Credoc :*

- Crédit documentaire import
- Crédit documentaire export

Source : Département des Ressources Humaines OBB (2013)

Le chapitre 4 avait pour objectif de connaître l'entité à travers laquelle sera traité notre sujet. Il nous a permis d'avoir une connaissance approfondie d'OBB à travers son organisation, son fonctionnement ainsi que quelques chiffres clés. Cette organisation bien structurée, justifie les différents résultats obtenus ainsi que la place d'OBB sur le marché bancaire béninois.

## **Chapitre 5 : La gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire à ORABANK Bénin**

La maîtrise de la conduite de l'opération de crédit documentaire à OBB est un passage obligé qui nous permettra d'identifier aisément les risques opérationnels liés aux différentes étapes du processus. A partir des risques opérationnels identifiés, un dispositif de gestion sera mis en place. Le présent chapitre sera donc consacré à la description, successivement de la réalisation du crédit documentaire à OBB, et du dispositif de gestion des risques opérationnels liés à ce processus.

### **5.1. Description du processus d'octroi du CREDOC import**

#### **5.1.1 Traitement et description des procédures**

Les types de crédit documentaire ont été décrits auparavant ainsi que leurs modes de réalisation. Nous retiendrons, avant toute description des procédures qu'à OBB le type retenu pour le crédit documentaire import (CDI) est le crédit irrévocable et confirmé avec deux modes de réalisation à savoir : « documents contre paiement » et « documents contre acceptation ».

##### **5.1.1.1. Réception du dossier**

Le dossier de crédit documentaire peut être adressé à OBB soit par courrier recommandé contre décharge, soit par top-chrono ou autre service de courrier express contre décharge.

- En cas de courrier recommandé, il est remis au service courrier dont l'agent l'inscrit dans un registre créé à cet effet et le soumet à la signature de la direction générale (DG). Après signature de la DG, l'agent du service courrier le transmet au Chef du Département Etranger (Chef du DE) contre décharge.
- Dans le cas d'un courrier top-chrono ou autre service de courrier express, il est remis à l'agent du service courrier au secrétariat de la DG qui l'enregistre et le transmet au Chef du DE contre décharge.

Une fois le dossier réceptionné par le Chef du Département, il est transmis à l'agent chargé du traitement des crédits documentaires, via le chef section documentaire. Ce dernier vérifie les documents reçus par rapport à la liste contenue dans le bordereau d'envoi et ensuite les remet à l'agent chargé du traitement proprement dit.

### 5.1.1.2. Appréciation et présentation du dossier

A ce niveau plusieurs étapes sont à observer par l'agent en charge du traitement du dossier:

- vérification des documents pour s'assurer de leur conformité à la liste contenue dans le bordereau de dépôt. En cas de non-conformité il procède à la correction nécessaire et attire l'attention du client ;
- il doit s'assurer que l'ordre d'ouverture de crédit est établi en bonne et due forme, daté et signé par le signataire du compte concerné. En cas d'irrégularité attirer l'attention du client ;
- il s'assure que les documents annexés à l'ordre d'ouverture sont conformes et complets selon l'INCOTERM (CIF, CAF ou FOB), la zone de provenance de la marchandise ou la domiciliation de paiement ;
- contrôle rigoureux de la conformité de la signature apposée sur l'ordre d'ouverture ;
- ouverture d'une chemise-dossier réf. OBB Crédit Documentaire Import et classer tous les documents réceptionnés à l'intérieur ;
- établissement d'une fiche d'état des transferts réf. FB 203 et la joindre au dossier dans la chemise-dossier ;
- établissement d'une fiche d'autorisation d'ouverture de CREDOC renseignant le client dans les livres de la banque, la joindre au dossier puis la transmettre aux différents responsables suivants pour visas et signatures :
  - ✚ chef section documentaire pour contrôle, avis et visa ;
  - ✚ adjoint du Chef Département pour contrôle, avis et signature ;
  - ✚ Chef du DE pour contrôle, avis et signature ;
  - ✚ à la direction du crédit pour instructions et étude éventuelle qui le transmettra si nécessaire au comité de crédit pour approbation ;
  - ✚ à la Direction Centrale de l'Exploitation (DCE) pour contrôle, avis et signature ;
  - ✚ et enfin à la DG si nécessaire suivant instructions du DCE.
- après contrôles, visas et signatures autorisés, récupérer et vérifier ledit dossier puis procéder à son enregistrement dans le registre des CREDOC import et lui attribuer un numéro suivant l'ordre chronologique.
  - ✚ Le numéro d'ordre constitue en même temps la référence du dossier.
  - ✚ Chaque signataire mentionne sur la fiche d'autorisation le niveau de la provision (en %) qu'il jugera nécessaire à l'ouverture du dossier.

- ✚ En cas de rejet du dossier, le ranger et aviser le client concerné pour d'éventuelles nouvelles instructions.
- faire un jeu de photocopies du dossier, joindre la fiche d'état des transferts et transmettre le tout à la trésorerie pour traitement requis.
  - ✚ A l'aide du jeu de photocopies du dossier, la trésorerie procède à la constitution de la provision à 100% ou 110% selon le cas chez le correspondant choisi pour confirmer le CREDOC.
  - ✚ Ainsi, les écritures de blocage du montant du CREDOC sont passées par le service trésorerie.
- après traitement et comptabilisation du blocage de la provision au niveau de la trésorerie, l'agent du département étranger doit récupérer la fiche d'état des transferts plus la copie jaune de la pièce comptable réf. FB 78 initiée à la trésorerie pour le blocage. Il doit joindre ces deux documents et les agraffer à l'intérieur de la chemise-dossier.

### **5.1.1.3. Ouverture proprement dite du crédit import**

Après les autorisations et l'enregistrement, l'agent procède à la rédaction du brouillon de message. Le manuel d'application bancaire interne à la banque détaille la procédure de traitement informatisé. Ensuite intervient la phase de comptabilisation. Plusieurs opérations sous-tendent cette opération de comptabilisation :

- pour une facture libellée en devise avec une contre-valeur du montant supérieur à 5.000.000 FCFA l'agent doit domicilier la facture du client après l'avoir enregistrée dans le registre « domiciliation import » et attribué un numéro. Il appose ensuite le cachet « domiciliation » et inscrit le numéro d'ordre du registre à l'emplacement du cachet sur la facture. La facture est ensuite classée dans le dossier en vue de la soumission aux responsables pour visas et signatures autorisés ;
- procéder au calcul manuel sur bande calculatrice des frais et commissions d'ouverture puis de la provision autorisée sur le client. Pour le traitement du montant de la provision, l'agent s'en tient à la décision du supérieur hiérarchique du plus haut degré ;
- accéder à la « procédure automatisée », choisir le menu « gestion des crédits documentaires puis choisir l'option « calcul des frais documentaires » et valider. Ensuite, insérer le numéro du dossier, choisir le type d'opération, à savoir « ouverture » et valider ;

- contrôler les montants générés automatiquement par le système et s'assurer de leur conformité avec les montants calculés manuellement puis passer à la comptabilisation ;
- valider l'opération si les montants sont conformes. En cas de non-conformité rechercher l'erreur et procéder à la correction ;
- si les frais et commissions sont à la charge du fournisseur étranger, ils sont calculés, vérifiés et mentionnés dans le brouillon du message, sans comptabilisation dans un premier temps. Ces frais et commissions sont récupérés par le correspondant pour le compte d'OBB au moment de l'utilisation du CREDOC ;
- avant la comptabilisation proprement dite, l'agent doit se rappeler les options ci-après :
  - ✚ lorsque le montant du CREDOC est dit « maximum » les montants de l'engagement et celui de la provision constituée chez le correspondant sont égaux au montant sur l'ordre de couverture, soit 100% ;
  - ✚ si le montant est dit « environ » le montant sur l'ordre de couverture est majoré de 10% pour calculer la provision, soit 110% ;
- saisir le numéro du dossier et ensuite les données comptables puis valider. Ensuite vérifier à l'écran l'écriture comptable générée puis valider. La pièce comptable (PC) générée est automatiquement imprimée. L'agent le range ensuite dans le dossier ;
- imprimer le brouillon du message et le ranger dans la chemise- dossier ;
- transmettre tout le dossier aux différents responsables pour contrôles, avis et signatures : chef section documentaire (contrôle, avis et visa), adjoint du chef département (contrôle, avis et signature), Chef du Département Etranger (contrôle, avis et signature), DCE (contrôle, avis, accord et signature), DG (contrôle, avis, accord et signature). L'agent doit ensuite s'assurer que l'envoi du message a reçu l'accord de la trésorerie. S'en suit une étape de dépouillement :
  - ✚ la 1<sup>ère</sup> copie du brouillon est transmise au service télex pour émission du message Swift<sup>2</sup> ;
  - ✚ transmettre l'original de la PC à la centralisation des PC pour être acheminée au service contrôle ;
  - ✚ transmettre l'avis de débit de la PC au client concerné ;
  - ✚ les copies du brouillon de message et de la PC sont classées dans le dossier ;

---

<sup>2</sup> SWIFT : (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications) est un réseau possédé par les banques qui sert aux échanges interbancaires mondiaux

✚ prendre soin d'agrafer ensemble la copie de la PC, la bande calculatrice et l'autorisation d'ouverture du CREDOC avant de les ranger dans le dossier.

- selon l'option retenue dans le message d'ouverture du CREDOC pour la prise en charge des frais et commissions les schémas d'écritures diffèrent. Ces frais et commissions peuvent donc être à la charge du fournisseur étranger ou du client ordonnateur.

Le message SWIFT envoyé avec le brouillon du message est récupéré au service télex. Ce message consacre l'ouverture réelle du CDI. L'agent procède donc à un contrôle de conformité entre le message SWIFT envoyé et le brouillon du message. Si aucun problème, joindre les deux documents au dossier. S'il y a non-conformité attirer l'attention du service télex pour rectification et récupérer une copie du télex rectificatif.

Le correspondant concerné doit envoyer un accusé de réception dans un délai de deux semaines. Passé ce délai et si accusé non reçu, l'agent relance le correspondant par simple message SWIFT après accord et visa du Chef du DE. Dès réception de l'accusé, le chef du DE procède à un contrôle de routine, appose son visa et l'affecte au chef section documentaire. Après contrôle et visa, le chef section documentaire transmet l'accusé de réception à l'agent du DE qui, à son tour, le classe dans le dossier après vérification nécessaire.

Pour les devises à cours variable, le cours à utiliser est celui du jour de l'ouverture du CREDOC, ou du lendemain au plus tard. Le taux de la commission d'ouverture est trimestriel, indivisible et applicable à partir de la date d'ouverture réelle du CREDOC (date d'envoi du message SWIFT).

#### **5.1.1.4. Demande d'annulation de CREDOC import**

Toute annulation doit faire l'objet d'une information officielle de la DG de la banque par courrier signé en bonne et due forme par le signataire du compte. L'annulation du CREDOC antérieure à sa date de validité est assujettie au consentement préalable du bénéficiaire et doit intervenir avant la phase de réception des documents originaux et leur délivrance au client ; et avant la phase d'utilisation.

Dès réception de la demande d'annulation l'agent du DE doit rédiger un message à adresser par SWIFT à la banque confirmatrice qui se chargera de tenir informée la banque du fournisseur pour accord. Le message rédigé est joint au dossier et transmis aux responsables pour contrôle et signatures et/ou visas (chef section documentaire, chef du DE et son adjoint et la DG) avant d'être envoyé au service télex pour émission du SWIFT. Après émission du

SWIFT, l'agent doit vérifier qu'il est conforme au message manuscrit, les agraffer et les classer dans le dossier du client.

- Réponse positive du bénéficiaire via la banque confirmatrice : l'agent du DE rédige un message d'annulation en bonne et due forme à adresser au correspondant OBB. Dans le message, il demande au correspondant de confirmer l'annulation du CREDOC avec restitution de la provision par retour de message SWIFT. Le message est transmis au service télex pour émission du SWIFT après contrôles, signatures et/ou visas des différents responsables. Après émission du SWIFT, l'agent doit récupérer une copie du message, ainsi que le message manuscrit, les agraffer et les classer dans le dossier du client. Lorsque l'annulation du CREDOC est confirmée par le correspondant sous avis, l'agent doit procéder à l'annulation matérielle proprement dite en passant les écritures adéquates. Une fois validées les écritures, la pièce comptable générée s'affiche à l'écran : l'agent contrôle avant de valider une dernière fois. Le traitement est le même que précédemment pour la PC.
- Réponse négative : la demande d'annulation est alors refusée via la banque confirmatrice. Dans ce cas l'agent du DE doit informer le client concerné par écrit en prenant soin de joindre à la lettre une copie du message SWIFT reçu. Ce courrier doit être signé du chef du DE et de son adjoint.  
Un CREDOC import échu peut faire l'objet d'annulation. La procédure engendre également des écritures.

#### **5.1.1.5. Réception des documents et leur délivrance au client**

Les documents originaux doivent être déposés auprès de la banque confirmatrice ou reçus par OBB au plus tard à la date de validité. En cas de non réception, l'agent chargé du traitement doit en informer le client au plus tard le lendemain de la date de validité pour recevoir de nouvelles instructions. L'état des documents originaux à fournir par le fournisseur étranger est précisé dans le message SWIFT envoyé au correspondant à l'ouverture du CREDOC. Ces documents sont transmis au DE contre décharge, via la DG d'OBB. Ils sont réceptionnés dans un premier temps par le chef du DE ou son adjoint ou le chef section documentaire avant de le transmettre à l'agent chargé du traitement. Dès réception des documents originaux, l'agent chargé du traitement vérifie les documents et s'assure qu'ils sont conformes au bordereau d'envoi du correspondant. Il procède ensuite au dépouillement des documents, en fait un jeu de photocopies et range le tout dans un endroit bien sécurisé. Dès que le client se présente pour récupérer les documents, il vérifie son identité et procède aux formalités d'endossement.

- Pour un CREDOC payable à vue, faire les calculs relatifs à l'utilisation tout en s'assurant de l'existence de la provision nécessaire. Au besoin l'agent du DE doit passer immédiatement les écritures d'utilisation. Il invite le client à approvisionner son compte en cas de provision insuffisante.
- Pour un CREDOC payable à terme, l'agent doit procéder d'abord à la régularisation de la provision, débiter ensuite le client du montant, établir une traite pour le solde restant dû, la faire accepter et la transmettre au client pour les formalités de timbrage aux services des domaines. Après ces différentes formalités, l'agent peut remettre au client le jeu de documents originaux suivant les instructions d'ouverture du CREDOC, contre décharge sur la chemise-dossier.
- Pour un CREDOC payable à l'échéance, l'agent doit assurer un suivi régulier de l'échéancier afin de ne pas oublier de traiter le dossier à l'échéance.

#### 5.1.1.6. Phase d'utilisation du CREDOC import

L'utilisation du CREDOC peut être partielle ou totale selon que les documents reçus et à régler concernent une expédition partielle ou totale de la marchandise. Avant l'utilisation et à la date du règlement du CREDOC, l'agent chargé du traitement doit s'assurer que son montant est bel et bien porté au débit du compte OBB chez le correspondant concerné. Pour avoir cette information, l'agent du DE doit se procurer la copie du relevé du jour ou de la veille du correspondant concerné auprès du service trésorerie, la joindre au dossier et passer à l'utilisation.

- CREDOC payable à échéance : plusieurs cas peuvent se présenter. Ainsi :
  - ✚ les frais et commissions peuvent être à la charge du client OBB : dans ce cas le montant net à porter au débit du compte du client est égal au montant des documents présentés à utiliser + les frais et commissions – le montant de la provision constituée. S'en suit une longue phase jusqu'au déblocage de la provision. Les écritures y relatives changent selon que le CREDOC est dans la zone UEMOA ou hors zone ;
  - ✚ les frais et commissions sont à la charge du fournisseur étranger : à l'échéance, l'agent chargé du traitement doit sortir le dossier de l'échéancier et procéder immédiatement à l'utilisation proprement dite. Cette fois le montant net à porter au débit du client est égal au montant des documents présentés – le montant de la provision constituée. S'en suit un long circuit jusqu'au déblocage de la provision. Les écritures sont passées selon qu'il s'agit d'un

crédit de la zone UEMOA ou hors zone. Enfin la récupération des frais et commissions par OBB entraîne des écritures à passer.

- CREDOC payable à vue : ici également les frais et commissions peuvent être à la charge du client OBB ou du fournisseur étranger, entraînant les écritures correspondantes.

#### 5.1.1.7. Les cas particuliers du crédit import

Le seul cas particulier de CREDOC import pratiqué par OBB est le CREDOC import avec clause de Tierce Détention (TD). Par ce mode de règlement, le client qui n'a pas les moyens nécessaires pour couvrir le CREDOC import peut demander à la banque de payer le fournisseur étranger contre la détention des marchandises importées dans un entrepôt d'une société de transit agréée. Les traitements sont presque identiques à quelques différences près :

- CREDOC import payable à vue : pour le schéma comptable de l'utilisation, en lieu et place du compte client genre 1 c'est le compte client genre 4 qui est débité. Une lettre est envoyée au transitaire retenu pour l'informer de l'opération de TD en prenant soin d'endosser le connaissance original ou la lettre de transport aérien à l'ordre dudit transitaire ;
- CREDOC import payable à échéance : ici la réception des documents relatifs au CREDOC import mis en TD est antérieure à la phase d'utilisation proprement dite. Egalement les comptes de genre 1 sont remplacés par les comptes de genre 4 lors de l'enregistrement de l'utilisation.

#### 5.1.2. Contrôles et comptes rendus

Les différents contrôles et comptes rendus sont réalisés à l'interne comme à l'externe, avec des périodicités bien définies. Nous en faisons un résumé dans le tableau suivant.

**Tableau 4: Récapitulatif des différents contrôles et comptes rendus effectués**

	Désignation	Destinataire	Objet	Périodicité et date limite
Les déclarations quotidiennes	-Etat des dépôts de garantie -Etat des engagements par signature	-Service Trésorerie	-assurer une mise à jour et un suivi quotidien des comptes genre	établis tous les jours du lundi au vendredi et transmis au plus à 15h30

			26 -récapituler par devise et par correspondant tous les dossiers CDI en cours	et avant 10h la veille d'un jour férié
Les hebdomadaires	L'état hebdomadaire	Banque centrale	Renseigner la banque centrale sur les cours de change manuel USD et GBP	Tous les lundi matins au plus tard à 11h
Les décadaires	-situation décadaire des CDI -extraction des CRP	Banque centrale	-Retracer pour chaque ordonnateur les opérations en cours, échues et les nouvelles mises en place -informer la banque centrale des mouvements de fonds ayant affecté la position extérieure de la banque	-11 du mois pour la 1 <sup>ère</sup> décade ; 21 du mois pour la 2 <sup>nde</sup> décade et le 1 <sup>er</sup> du mois suivant pour la 3 <sup>e</sup> décade -3 fois par mois
Les déclarations mensuelles et	-état des dépôts de garantie du 02 du	-Banque centrale	-renseigner la BCEAO sur	-au plus tard le 02 du mois

comptes rendus	mois -inventaires et états récapitulatifs des engagements par signature -états au 15 du mois des engagements par signature -statistiques mensuelles des CREDOC ouverts -comptes rendus au 10 du mois	-services concernés (comptabilité, département étranger...) et BCEAO -DCE -BCEAO et Direction des Affaires Monétaires et Financières	les dépôts de garantie constitués auprès des correspondants -définir la situation des engagements par signature à la fin du mois	suivant -tous les 10 du mois -au plus tard le 15 de chaque mois -chaque fin de mois -au plus tard le 10 du mois suivant
Les déclarations trimestrielles et comptes rendus	Statistiques trimestrielles des CREDOC ouverts	-adjoint du chef département pour centralisation -comptabilité		Tous les 3 mois

Source : Nous-mêmes à partir du manuel de procédures

Un exemple de formulaire de déclaration des engagements par signature figure en annexe 4. Les noms des sociétés ainsi que les chiffres y figurant sont à titre indicatif.

## 5.2. Description du processus d'octroi du CREDOC export

### 5.2.1. Traitement et description des procédures

Le CREDOC export est consacré par la réception d'un message (SWIFT) de la banque émettrice ou confirmatrice. Il est basé sur un contrat de vente qui lie le vendeur (le client exportateur d'OBB) et l'acheteur étranger. Ce contrat stipule que le paiement sera garanti par un crédit documentaire.

Le crédit documentaire export (CDE) peut être en provenance d'un pays de la zone FCFA ou de la zone devises. Dans les deux cas, la procédure de traitement est identique à l'exception des documents à fournir selon le cas de figure.

Trois modes de paiement sont connus à OBB pour le crédit export :

- paiement à vue : l'acheteur étranger paie avant de retirer les documents ;
- paiement contre acceptation : l'acheteur étranger retire les documents après acceptation de la traite ;
- franco de paiement : l'acheteur étranger ne paie rien à sa banque sauf les commissions et taxes.

Dans la suite, nous traiterons donc du déroulement de l'octroi du CDE, depuis le message d'ouverture jusqu'à la réalisation.

#### **5.2.1.1. Réception et message d'ouverture du CREDOC**

Un message SWIFT d'ouverture de CREDOC est reçu par le service télex qui le vérifie et l'authentifie puis le transmet ensuite à la DG pour information et visa. Après authentification, l'agent du service télex doit apposer le cachet « contrôle », mettre la date du jour et apposer son visa avant transmission à la DG. Après visa, la DG le transmet à la DCE qui, après contrôle et visa, le transmet au Chef du DE ou à son adjoint pour traitement. Le chef du DE contrôle et vise avant de le transmettre à l'agent chargé du CDE via le chef section documentaire. L'agent procède donc à une lecture minutieuse ainsi qu'à différentes vérifications (visas et cachet).

La réception du message SWIFT authentifié coïncide avec l'ouverture du dossier du client concerné.

#### **5.2.1.2. Constitution du dossier et notification au bénéficiaire**

Le message authentifié est classé dans une chemise-dossier par l'agent en charge des CDE. Il enregistre le dossier dans le registre ouvert à cet effet et lui attribue un numéro selon l'ordre chronologique ; qui constitue en même temps la référence du dossier. Les informations principales sont inscrites sur la chemise pour faciliter le suivi. L'agent veille à faire une photocopie du message SWIFT qu'il joint à l'original avant de ranger le tout dans le dossier. Il rédige ensuite une lettre de notification au bénéficiaire avec les informations principales suivantes : référence de la banque émettrice et/ou confirmatrice, le montant du CREDOC

export, le nom de la banque émettrice et/ou confirmatrice, référence d'OBB, l'ordonnateur. La notification est ensuite comptabilisée avec prélèvement des frais de notification au débit du client.

La PC générée est jointe au dossier pour transmission au chef section pour contrôle et visa ; et au chef département et son adjoint pour contrôle et signature. Après contrôles, visas et signatures autorisés, l'agent récupère le dossier, contrôle à nouveau et procède au dépouillement ci-après :

- joindre une copie de la lettre de notification à la copie du message d'ouverture, mettre sous pli à l'adresse du client bénéficiaire contre décharge sur l'original ;
- la copie de la lettre de notification est jointe à l'original du message et à l'original de la PC et classés dans le dossier ;
- l'avis de débit est transmis au client ;
- l'original de la PC à transmettre au contrôle via l'agent chargé de la centralisation des pièces comptables.

### **5.2.1.3. Réception des documents et envoi à l'encaissement**

Une fois reçue la notification, le client doit confier à la banque les documents relatifs à l'exécution partielle ou totale de l'expédition du CREDOC. Le client peut choisir de transmettre les documents une fois la marchandise embarquée. Ceci peut se faire par courrier ou remise directe à l'agent chargé des CDE contre décharge. Après réception, ce dernier s'assure que les documents reçus sont conformes au bordereau de dépôt du client et procéder aux corrections requises si nécessaire ; il établit ensuite le bordereau d'instructions avec le nom du client exportateur, l'ordonnateur, toutes les références du dossier, le montant du CREDOC, la banque émettrice ou confirmatrice.

L'agent fait un jeu complet de photocopies du dossier à envoyer à la banque émettrice ou confirmatrice de sorte à avoir un jeu original et un jeu de photocopies. A chaque jeu de documents, il joint un exemplaire du bordereau d'instructions à transmettre aux différents responsables pour visas et signatures : chef section documentaire (contrôle et visa), adjoint du chef du département (contrôle et visa), chef du DE (contrôle et signature) et si nécessaire au DCE pour contrôle et signature. Après ces divers contrôles, il prépare le pli qu'il transmet au secrétariat général pour expédition par DHL à la banque émettrice et réclame ensuite le récépissé d'envoi pour en faire une copie à compléter au dossier. Il attend alors l'accusé de réception de la banque émettrice ou confirmatrice. Si l'agent du DE ne reçoit aucun accusé de

réception dans un délai d'une semaine, il doit envoyer un message (par télex ou SWIFT) à la banque destinataire des documents pour la demande de sort.

- Le message de sort est rédigé (manuscrit) par l'agent du DE chargé du traitement puis transmis au service télex après visas et signatures autorisés. Le manuscrit du visa doit porter le visa du chef section documentaire, le visa de l'adjoint au chef du DE, la signature du chef du DE et la signature du DCE.
- Le message de demande de sort doit mentionner les références du dossier, du récépissé DHL et la date d'envoi.
- Après l'émission du message, l'agent doit récupérer la copie, la contrôler, l'agrafer au manuscrit et classer le tout dans le dossier du client.
- A la réception de l'accusé de réception de la banque destinataire des documents, l'agent classe l'accusé dans le dossier du client et suit le recouvrement en liaison avec le service trésorerie de la banque. Ainsi en relation avec la trésorerie, l'agent doit suivre les éventuels crédits relatifs au dossier sur le compte du correspondant indiqué.

#### **5.2.1.4. Couverture du CREDOC et comptabilisation**

- Dès constatation du règlement du dossier sur le relevé ou l'avis du correspondant au service trésorerie, l'agent du DE doit faire une photocopie dudit relevé/avis et la classer dans le dossier du client concerné.
- En cas de réception d'un avis télexé en provenance de la trésorerie avisant du règlement d'un dossier, l'agent doit procéder à une vérification du montant et référence portés sur ledit avis et s'assurer qu'il porte bien les cachets et visas requis puis sortir le dossier concerné pour traitement. L'avis télexé doit être classé dans ledit dossier.
- Procéder au calcul des divers frais, commissions et taxes puis arrêter le montant net à porter au crédit du client bénéficiaire. Tous les montants calculés et arrêtés doivent être imprimés sur bande calculatrice.
- Les schémas des écritures comptables générées sont identiques quelle que soit la provenance du crédit export ; les frais de télex étant facturés depuis l'envoi des documents jusqu'à l'encaissement. Après comptabilisation la gestion administrative est la même : vérification et impression de la PC générée, recueil des différentes signatures et visas, récupération des PC et dépouillement. Après le dépouillement, le dossier est transmis à la trésorerie pour les formalités de rapatriement.

- Récupérer ensuite le dossier au service trésorerie après formalités de rapatriement des recettes et vérifier que les documents ci-après ont été joints :
  - ✚ copie de l'avis de crédit envoyé par la BCEAO ;
  - ✚ brouillon de télex et copie du télex/SWIFT envoyé au correspondant pour le rapatriement des fonds ;
  - ✚ copies des PC de rapatriement initiées à la trésorerie ;
  - ✚ copie de l'avis de transfert reçu envoyé par la Banque Centrale.
- Si le dossier a été domicilié l'agent doit établir l'attestation de cession de devises réf. FB 117 et la faire signer par le chef du DE. Par contre si le dossier n'a pas été domicilié, il n'est pas nécessaire d'obtenir la signature du chef du DE.
- Débiter le client concerné des frais de télécommunication récupérés (montant sur l'avis de crédit de la BCEAO avec passation des écritures comptables générées).
- Après comptabilisation, vérification de la PC proposée à l'écran et lancement de l'édition des imprimés. Ces imprimés seront transmis au chef section pour contrôle et visa et au chef du département pour contrôle et signature.
- Ensuite l'agent procède au dépouillement et archivage comme ci-après :
  - ✚ l'avis de débit à transmettre au client ;
  - ✚ l'original de la PC à transmettre à l'agent chargé de la centralisation des PC ;
  - ✚ la copie de la liasse imprimée à classer dans le dossier du client.
- Si le règlement est effectué par l'intermédiaire d'une banque de la place :
  - ✚ la banque de la place concernée envoie un bon de virement (BV) en bonne et due forme par le biais du service trésorerie d'OBB. Le BV doit mentionner les références et le montant effectivement payé ; l'agent du DE en fait une copie et retourne l'original à la trésorerie ;
  - ✚ les formalités de rapatriement sont effectuées au niveau de la banque de la place concernée.
  - ✚ à la comptabilisation, en lieu et place du compte d'attente c'est le compte BCEAO qui est débité et le traitement des frais de récupération n'a pas lieu d'être.
- Si le client a son compte domicilié dans une autre banque de la place :
  - ✚ c'est le cas où OBB initiatrice de l'opération doit mettre les recettes concernées à la disposition de la banque du client sous déduction des frais et commissions d'intervention ;

- ✚ dans ce cas sur instructions du DE le service trésorerie d'OBB établit un BV en bonne et due forme et est transmis à la banque concernée en bonne et due forme. Le BV doit mentionner les références et le montant net de la remise concernée et doit être photocopié en vue de garder une copie dans le dossier du client ;
- ✚ le schéma comptable est identique à celui de la couverture à la seule différence qu'à la place du compte du client c'est le compte BCEAO qui est crédité.

### 5.2.2. Contrôles et comptes rendus

- Les contrôles concernent :
  - ✚ les statistiques mensuelles à faire à la fin de chaque mois pour connaître l'état de tous les dossiers de CDE reçus durant le mois (en nombre et montant). Cet état est transmis au DCE via le chef du département pour information ;
  - ✚ les statistiques trimestrielles à faire tous les trois mois. Elles font l'état des dossiers CDE envoyés et payés hors zone UEMOA, comme dans l'UEMOA. L'état obtenu est transmis au chef du département pour centralisation avec les autres produits du département. Après centralisation, l'adjoint du DE transmet les données au service comptabilité tout en gardant une copie.
- Quant aux comptes rendus il s'agit de la transmission des premiers et deuxièmes feuillets de l'attestation de cession de devises à la BCEAO et à la Direction des Affaires Monétaires et Financières de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique au plus tard le 10 du mois suivant les opérations.

La description du processus de crédit documentaire à OBB montre que la banque n'est pas à l'abri du risque, le processus étant très long et nécessitant l'intervention de plusieurs agents. Cela peut traduire une certaine vulnérabilité de cette activité.

### 5.3. La gestion des risques opérationnels à OBB

La stratégie de la gestion des risques opérationnels est définie par le groupe ORABANK qui est la société mère et s'applique à l'ensemble des entités consolidées. Une déclinaison de cette stratégie de gestion des risques du groupe est effectuée par la direction des risques d'OBB. Par risque opérationnel, le Groupe désigne le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements

extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de pertes élevées. Cette définition exclut le risque stratégique mais comprend les risques de non-conformité, dont le risque d'atteinte à la réputation. La gestion des risques opérationnels à OBB est en conformité avec les recommandations du comité de Bâle II.

### **5.3.1. La gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

La gestion des risques opérationnels est le processus par lequel sont évalués les risques en utilisant une approche systématique qui les identifie et les organise par priorité ; et qui ensuite met en place les stratégies pour les atténuer. Cette approche comprend à la fois :

- un contrôle de prévention conçu pour éviter les incidents indésirables avant leur survenue ;
- un contrôle de détection conçu pour identifier les incidents indésirables lorsqu'ils surviennent. Ils identifient les erreurs après qu'elles soient survenues ;
- un contrôle de correction conçu pour s'assurer que des mesures correctives sont prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent.

C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel intervenant dans le processus d'octroi du crédit documentaire.

La gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire commence par la description du processus. La connaissance du processus a déjà fait l'objet de l'étude ci-dessus. Cette description est facilitée par les outils et techniques de description que nous avons énoncés dans notre modèle d'analyse. La gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire consiste à identifier, évaluer et à suivre les risques auxquels la banque est exposée.

### **5.3.2. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus d'octroi du crédit documentaire**

La gestion des risques opérationnels passe nécessairement par l'identification de ceux-ci. C'est une étape qui permet de trouver l'ensemble des risques liés au processus d'octroi du crédit documentaire. Le dispositif d'évaluation quantitative et qualitative de ces risques opérationnels s'appuie sur :

- l'auto évaluation des risques et des contrôles qui a pour but d'identifier et de mesurer l'exposition de la banque aux différents risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire afin d'en établir des cartographies;

- les indicateurs clés de risque ou (KRI : Key Risk Indicators) qui alertent en amont sur les risques potentiels de pertes opérationnelles. En d'autres termes, un indicateur clé de risque représente une mesure rationnelle et quantitative d'un risque déterminé à un certain moment. Les indicateurs clés de risque précédemment saisis fournissent au détenteur de risque une série "de voyants d'avertissement" qui permettent au détenteur de comprendre le risque actuel que prend la banque. Ces indicateurs sont des données objectives et mesurables devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clés et ainsi d'en améliorer le pilotage ;
- la collecte de pertes opérationnelles : à ce niveau les pertes sont évaluées à partir des montants des crédits documentaires ouverts sur la période considérée. C'est-à-dire que la perte occasionnée par la réalisation d'un risque au cours d'une période donnée est égale à la moyenne des montants des crédits octroyés pendant ce temps.

L'évaluation des risques opérationnels à OBB n'est pas identique à celle préconisée par le COSO. En effet, le COSO veut que la criticité du risque soit égale à la multiplication de l'impact et de la fréquence de survenance du risque. A OBB la cotation du risque est effectuée par codification, grâce à une formule entrée dans le logiciel EXCEL après une détermination des impacts et fréquences ; chaque chiffre obtenu correspondant à une couleur dont la signification est conventionnelle et interne à la banque.

### **5.3.3. Le suivi des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

A OBB le suivi des risques opérationnels consiste notamment à:

- réaliser périodiquement l'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA), sous la supervision des responsables des risques opérationnels ce qui implique d'évaluer le degré de vulnérabilité à ces risques en tenant compte des dispositifs de prévention et de contrôle et en s'appuyant notamment sur les procédures de contrôle interne (surveillance permanente, etc.);
- mesurer l'exposition de la banque aux risques;
- déclarer au fur et à mesure, de manière exhaustive et exacte les pertes opérationnelles subies (c'est-à-dire que les responsables d'activités sont en charge de la mise à jour des événements de risques ; ils peuvent réaliser l'actualisation dans l'outil risques opérationnels à n'importe quel moment);

- définir les actions nécessaires pour maintenir ou ramener les risques à un niveau acceptable et s'assurer de leur suivi. Une cotation du risque résiduel est également effectuée.

#### **5.3.4. Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de crédit documentaire à OBB**

Plusieurs dispositifs sont mis en place :

- le traitement automatique des ouvertures de CDI avec paramétrage des commissions ;
- la vérification de l'ouverture par deux ou trois supérieurs hiérarchiques ;
- la vérification des CDE reçus avec notification au client ;
- l'approbation du comité de crédit pour tout financement basé sur CDE ;
- le suivi des confirmations de CDI par les correspondants ;
- le pointage journalier des relevés des comptes correspondants ;
- l'approbation des ouvertures de CDI par la direction ;
- la double vérification des ouvertures de CDI aux opérations.

Les principales catégories de risques opérationnels sont liées à des carences dans la gestion des risques et celles-ci entraînent souvent des pertes financières par suite d'erreurs ou de fraude.

A travers ce chapitre, nous avons effectué une description du processus d'octroi du crédit documentaire tel qu'il se déroule à OBB, ainsi que la manière dont les risques opérationnels y relatifs sont gérés. Ce chapitre a permis d'avoir une vue du processus de crédit documentaire à OBB et du dispositif de gestion des risques opérationnels afin de mieux l'analyser.

## **Chapitre 6 : Analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du CREDOC à ORABANK Bénin**

L'objet du présent chapitre est d'identifier les risques opérationnels liés au processus documentaire, de les évaluer, d'analyser le dispositif de gestion mis en place. Suite à cette analyse, nous ferons donc des recommandations pouvant permettre d'améliorer le dispositif de contrôle interne lié au processus.

### **6.1. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Cette étape est importante car il s'agit d'identifier les risques opérationnels liés au processus et de procéder à l'évaluation de ces risques pouvant impacter négativement les performances du processus.

#### **6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**

Le risque opérationnel lié au processus de crédit documentaire peut se définir comme le risque de pertes qui résulte:

- des défaillances d'inadéquation des procédures tels que : saisie erronée des données, omission des données, imputation sur le mauvais compte... ;
- des ressources humaines telles que l'exigence de compétence et de disponibilité des acteurs du processus, fraude;
- des événements extérieurs comme une mauvaise application des aspects juridiques ;
- et ou des défaillances du système d'information dues à des pannes lors de la procédure de traitement informatisé, des pannes dans le système.

Ces risques seront identifiés par sous processus et dans des tableaux à quatre colonnes comprenant :

- l'étape clé du sous processus concernée ;
- les risques opérationnels identifiés ;
- la catégorie de Bâle dans laquelle on classe le risque ;
- les impacts.

### 6.1.1.1. Identification des risques opérationnels liés au sous processus « crédit documentaire import »

Le CDI est celui qui induit le plus de risques, provenant de la complexité de sa réalisation.

Les risques y relatifs figurent dans le tableau ci-après :

**Tableau 5: Identification des risques opérationnels liés au sous processus « crédit documentaire import »**

Etape clé	Risques opérationnels	Catégorie Bâle	Impact opérationnel
Ouverture du crédit documentaire import	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erreur sur les caractéristiques du CREDOC</li> <li>2. Instructions du client non respectées</li> </ol> <p><u>Evènement de risque</u> : Erreur dans le traitement de l'ouverture du Credoc</p>	Exécution, livraison et gestion des processus	Perte d'opérations de CREDOC (impact financier)
Saisie lors de l'utilisation des fonds	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Imputation sur le mauvais compte</li> <li>4. Non prise des commissions</li> <li>5. Mauvaise vérification des documents reçus</li> <li>6. Non-respect des délais de traitement des documents</li> <li>7. Perte des documents</li> </ol> <p><u>Evènement de risque</u> : Défaut de traitement</p>	Exécution, livraison et gestion des processus	-Pertes client et marché CDI -Pertes dues à la défaillance du client (impact financier)
Saisie des modifications demandées par le client	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Omission des termes du DCI</li> <li>9. Mauvaise compréhension de la demande</li> </ol> <p><u>Evènement de risque</u> : Non prise en compte des modifications demandées par le client</p>	Exécution, livraison et gestion des processus	Perte client et marché CDI (impact financier)
Saisie des modifications demandées par le client	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Instructions non respectées par le correspondant</li> <li>11. Confirmation d'une lettre de crédit par erreur</li> <li>12. Gage constitué avec une mauvaise devise</li> </ol> <p><u>Evènement de risque</u> : non- respect des instructions par le correspondant</p>	Exécution, livraison et gestion des processus	-Pertes client et marché CDI -Pertes dues à la défaillance du client (impact financier)
Saisie de l'ouverture	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Non prélèvement des commissions et de la provision</li> </ol> <p><u>Evènement de risque</u> : non prise des</p>	Exécution, livraison et gestion des	-Perte de revenus

	commissions et du deposit	processus	-Risque accru en cas de défaillance du client
--	---------------------------	-----------	---

Source : Nous-mêmes à partir des informations collectées

Cette première étape nous a permis de recenser tous les risques qui sont liés au CDI. La réalisation de l'un ou l'autre de ces risques peut perturber la suite du processus.

### 6.1.1.2. Identification des risques opérationnels liés au sous processus « crédit documentaire export »

Les différents risques identifiés sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 6: Identification des risques opérationnels liés au sous processus « crédit documentaire export »**

Sous processus : crédit documentaire export				
Etape clé	Risques opérationnels	Catégorie Bâle	Impact opérationnel	Dispositif de contrôle
Saisie lors de l'utilisation des fonds	14. Opération d'export fictive 15. Malveillance d'un agent de la banque <u>Evènement de risque</u> : documents export falsifiés	Fraude externe	Avance de fonds au client sans rentrée de fonds	-Vérification des CDE avec notification au client -Approbation du comité de crédit pour tout financement basé sur CDE

Source : Nous- mêmes à partir des informations collectées

La réalisation de ce tableau nous a permis de recenser les risques inhérents au CDE.

Une fois que tous les risques ont été identifiés, il s'agira de les évaluer pour en favoriser le suivi.

### 6.1.2. Evaluation des risques liés au processus d'octroi du crédit documentaire

L'évaluation des risques se fait par rapport à la probabilité de survenance et l'impact des risques identifiés.

### 6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques tient compte de sa fréquence de réalisation. Elle est faite à partir du modèle ci-dessous.

**Tableau 7: Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque.**

Niveau	Description
1	Rare
2	Peu fréquent
3	Fréquent
4	Très fréquent

Source : OBB

**Tableau 8: Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés.**

Risques	Probabilité de survenance
1. Erreur sur les caractéristiques du CREDOC	4
2. Instructions du client non respectées	4
3. Imputation sur le mauvais compte	3
4. Non prise des commissions	3
5. Mauvaise vérification des documents reçus	3
6. Non-respect des délais de traitement des documents	3
7. Perte des documents	3
8. Omission des termes du CDI	4
9. Mauvaise compréhension de la demande	4
10 Instructions non respectées par le correspondant	4
11 Confirmation d'une lettre de crédit par erreur	4
12 Gage constitué avec une mauvaise devise	4
13 Non prélèvement des commissions et de la provision	4
14 Opération d'export fictive	1
15 Malveillance d'un agent de la banque	1

Source : Nous- mêmes

### 6.1.2.2. Evaluation de l'impact des risques identifiés

Cette évaluation nous permet de connaître le niveau d'impact sur la base des conséquences engendrées par ces risques. Nous allons utiliser, comme pour la probabilité de survenance des risques, la méthode qualitative pour évaluer l'impact des risques. Cet impact est évalué en fonction de l'échelle ci-après :

**Tableau 9: Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.**

Niveau	Impact	Description
4	Majeur	Pertes financières très élevées
3	Fort	Pertes financières élevées
2	Moyen	Conséquence moyenne
1	Faible	Incidence faible de pertes financières

Source : Nous- mêmes

**Tableau 10: Evaluation de l'impact des risques identifiés**

Risques	Impact
1. Erreur sur les caractéristiques du CREDOC	4
2. Instructions du client non respectées	4
3. Imputation sur le mauvais compte	3
4. Non prise des commissions	3
5. Mauvaise vérification des documents reçus	3
6. Non-respect des délais de traitement des documents	3
7. Perte des documents	3
8. Omission des termes du CDI	1
9. Mauvaise compréhension de la demande	1
10. Instructions non respectées par le correspondant	4
11. Confirmation d'une lettre de crédit par erreur	4
12. Gage constitué avec une mauvaise devise	4
13. Non prélèvement des commissions et de la provision	4
14. Opération d'export fictive	4
15. Malveillance d'un agent de la banque	4

Source : Nous-mêmes

### 6.1.2.3. Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire

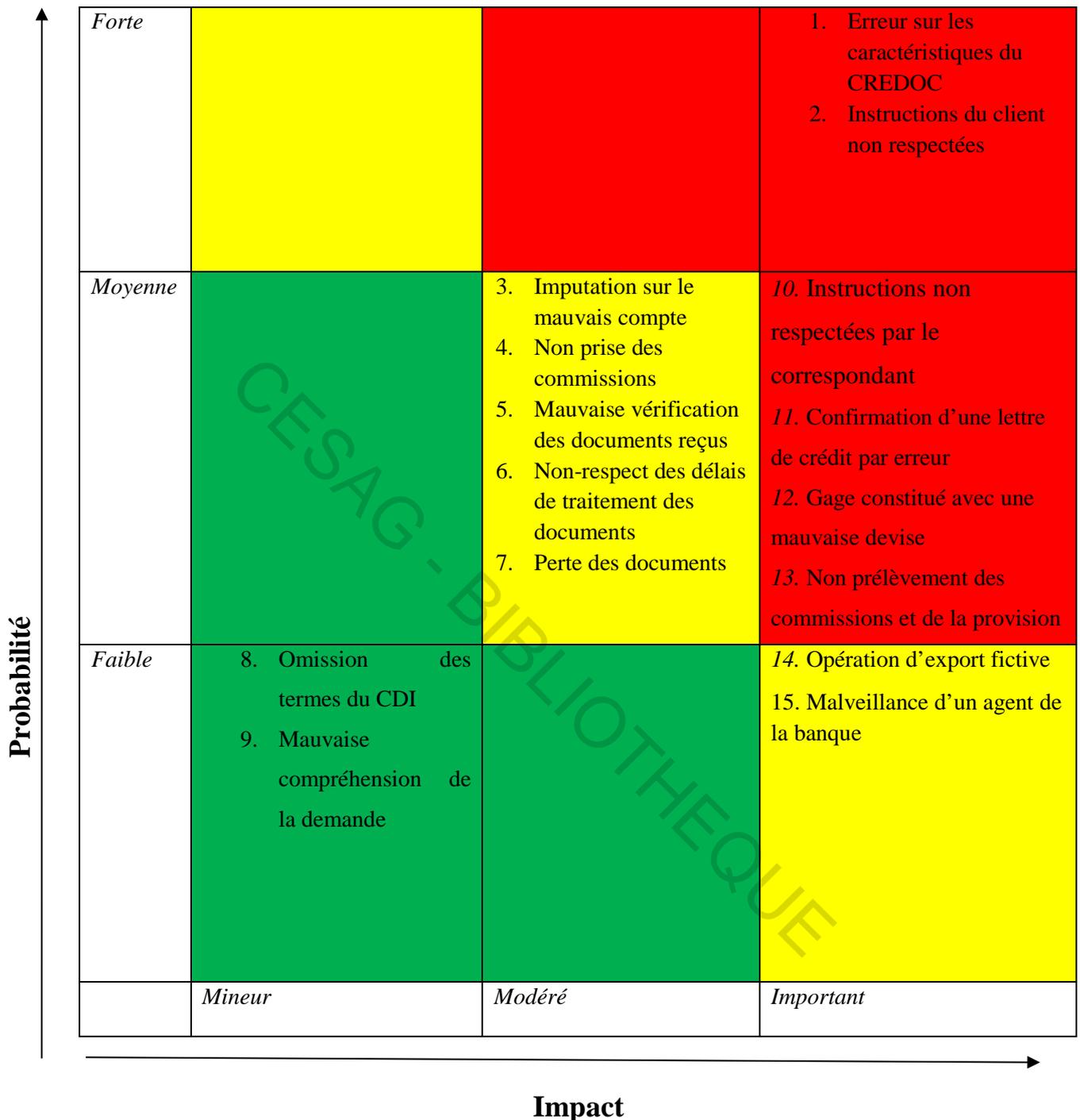
L'objectif du suivi des risques opérationnels est d'aboutir à une cartographie des risques. Cette cartographie permettra de suivre le profil risque de la banque. Pour ce faire, la banque procède à l'évaluation de ses risques opérationnels, qui lui permettra de voir les risques importants à surveiller et donc pour lesquels, il faudra mettre en place des dispositifs et procédures efficaces pour les réduire.

*Tableau 11: Cotation des risques identifiés*

Risques	Probabilité de survenance	Impact	côte
1. Erreur sur les caractéristiques du CREDOC	4	4	16
2. Instructions du client non respectées	4	4	16
3. Imputation sur le mauvais compte	3	3	9
4. Non prise des commissions	3	3	9
5. Mauvaise vérification des documents reçus	3	3	9
6. Non-respect des délais de traitement des documents	3	3	9
7. Perte des documents	3	3	9
8. Omission des termes du CDI	4	1	4
9. Mauvaise compréhension de la demande	4	1	4
10. Instructions non respectées par le correspondant	4	4	16
11. Confirmation d'une lettre de crédit par erreur	4	4	16
12. Gage constitué avec une mauvaise devise	4	4	16
13. Non prélèvement des commissions et de la provision	4	4	16
14. Opération d'export fictive	1	4	4
15. Malveillance d'un agent de la banque	1	4	4

Source : Nous-mêmes

**Figure 6: Elaboration de la matrice des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire**



Source : Nous-mêmes

Légende :

	→	Action immédiate
	→	Attention immédiate
	→	Contrôle intermittent

Il ressort de cette évaluation que les risques à mettre sous surveillance sont ceux de couleurs bleu et jaune. L'étape suivante est celle de l'analyse de la matrice des risques obtenue.

## **6.2. Analyse de la matrice des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire et de leurs causes**

Il ressort de cette analyse trois niveaux qui ont été définis et pour lesquels nous faisons les commentaires suivants :

- niveau 1 (couleur bleue), caractérisé par des pertes élevées à une forte fréquence avec des dispositifs de contrôle insuffisants. Ce sont des risques inacceptables dont les effets de pertes financières sont importants et par conséquent nécessitent que des actions immédiates soient menées par les dirigeants en vue de renforcer le dispositif mis en place ;
- niveau 2 (couleur jaune), caractérisé par des risques moyens. Ce sont des risques acceptables dont les effets de pertes sont modérés. Il revient aux dirigeants de décider s'il est rentable ou nécessaire de prendre de nouvelles mesures ou de procéder à un renforcement du dispositif déjà existant pour les atténuer ;
- niveau 3 (couleur grise), caractérisé par des risques faibles et des mesures adéquates, ce sont des risques pouvant engendrer des pertes financières importantes mais qui se réalisent rarement. Ils ne méritent plus beaucoup d'efforts ; cependant un suivi périodique de ces risques est nécessaire et permet de les maîtriser complètement ;
- la principale catégorie à laquelle appartiennent ces risques selon Bâle est l'exécution et la gestion des processus ; et la cause récurrente de la survenance de ces risques est l'erreur de saisie.

## **6.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit documentaire**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise. Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement. Encore plus, il constitue pour une organisation bancaire un gage de sécurité et de pérennité.

Comme nous l'avons précisé plus haut, cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par OBB dans le processus d'octroi du crédit documentaire pour faire échec aux

risques opérationnels. L'évaluation permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes et objectifs de cette dernière.

Ainsi sur la base du questionnaire de contrôle interne (annexe 1), nous avons procédé à l'évaluation du dispositif de contrôle interne d'OBB dont le but est de s'assurer de l'efficacité des contrôles mis en place. Le questionnaire d'évaluation est résumé dans le tableau ci-dessous constitué de trois (03) colonnes :

- tâches : c'est le découpage du processus en activités élémentaires ;
- dispositif de CI : c'est le dispositif mis en place pour le contrôle de l'activité de crédit documentaire ;
- constat : oui constitue une force et non constitue une faiblesse du contrôle interne.

**Tableau 12: Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit documentaire**

Tâches	Dispositif de contrôle interne	Constat
Constitution du dossier	-Application du manuel de procédure -Vérification des pièces contenues dans le dossier	Oui
Traitement du dossier	-Procédure de vérification de la conformité de la signature du client -Procédure de vérification par une personne indépendante -Respect du manuel de procédure	Oui
Circuit de validation	-Existence d'un cahier de transmission -Cahier de transmission bien tenu -Procédure de validation électronique	Non Non
Contrôle des risques	-Suivi périodique des risques -Service de gestion des risques opérationnels -Surveillance permanente des risques	Non
Mise en place du prêt	-Réception de la demande de sort avant déblocage des fonds	Oui

Source : adaptée de RENARD (2010 : 239)

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut ramener l'organisation à un profil de risque zéro, et encore moins fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la banque. L'atteinte de ces objectifs ne résulte pas de la seule volonté de la banque.

En effet, plusieurs facteurs échappent au contrôle de la banque et deviennent des freins au système de contrôle interne. Ces limites résultent, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

On peut noter que le dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire à OBB revêt des insuffisances tant sur le plan conceptuel que sur la mise en œuvre des procédures. En effet, il n'est pas prévu dans le manuel par exemple une analyse du profil de risque du client demandeur. Ainsi les recommandations suivantes permettront de réduire un tant soit peu les énormes pertes liées aux risques opérationnels se réalisant au cours du processus d'octroi du crédit documentaire.

#### **6.4. Analyse des forces et faiblesses des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels mis en place :**

Nous résumons cette partie dans un tableau pour en faciliter la lecture :

*Tableau 13: Analyse des forces et faiblesses*

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Causes de l'inefficacité</b>
Traitement automatique des ouvertures de CDI avec paramétrage des commissions.	Inexistence d'un système d'alerte (commun à tous les dispositifs)	Le paramétrage des commissions est nécessaire vu la diversité des taux utilisés à divers niveaux. L'inefficacité de cette mesure peut être imputable à la non maîtrise du logiciel.
Vérification des ouvertures par 2 ou 3 supérieurs hiérarchiques		
Approbation des ouvertures de CDI par la direction		L'approbation ou non de l'ouverture du CDI peut être affectée par des éléments subjectifs
Double vérification des ouvertures de CDI aux opérations.		La double vérification n'exclut pas à 100% le risque d'erreur.
Suivi des confirmations de CDI par les correspondants		Ce contrôle peut être rendu inefficace par la réalisation d'un risque pays que la banque ne peut maîtriser.
Pointage journalier des relevés des comptes correspondants.		L'inefficacité de cette mesure peut s'expliquer par le fait que toutes les opérations ne sont pas terminées ou dénouées le même

		jour.
Vérification des CDE reçus avec notification au client.		
Approbation du comité de crédit pour tout financement basé sur CDE.		L'approbation du comité de crédit peut être biaisée par des facteurs subjectifs ou non, internes ou externes.

Source : Nous-mêmes

La principale faiblesse découle de l'inexistence de système d'alerte lorsque les dispositifs de contrôle mis en place ne fonctionnent pas. En effet pour une efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, tout contrôle inopérant doit pouvoir être immédiatement identifié afin de mettre en œuvre des mesures correctives. Les pannes ou blocages dans le système informatique ainsi que les erreurs humaines lors du déroulement des opérations sont également des facteurs de risques opérationnels que la banque ne peut maîtriser entièrement.

## 6.5. Recommandations

Une meilleure gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit documentaire ne sera possible que si certains problèmes de la banque sont résolus. Cependant, l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

Au terme de notre étude qui a porté sur l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi d'un crédit documentaire à OBB, nous formulons les recommandations suivantes en vue de l'amélioration du dispositif de contrôle mis en place dans la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire.

### 6.5.1. A l'endroit de la Direction Générale

- La mise à jour puis la mise à disposition de manuels de procédures dans tous les services intervenant dans le processus pourrait être un atout et faciliterait le traitement efficace des dossiers de crédit. La diffusion du manuel de procédures est un gage de sécurité pour la banque car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et responsabilités.
- Une gestion efficace des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire pourrait être améliorée par une bonne gestion des ressources humaines

(les acteurs du processus) à travers des formations sur les risques opérationnels spécifiques à chaque direction. Le personnel est au cœur de la réussite de tout changement. Chaque agent doit comprendre la vision et la mission de la banque et adhérer aux valeurs énoncées pour faire du processus de gestion des risques opérationnels une opération à succès.

### **6.5.2. A l'endroit de la Direction des Risques**

- Recueillir auprès de la centrale des banques les informations par rapport à d'éventuels prêts que le client aurait contractés au niveau des autres banques. Cela permettra de connaître la moralité et le profil de risque du client, en vue d'éviter à la banque de décaisser des fonds sur des opérations fictives.
- Mettre en place un cahier de suivi des incidents relatifs au crédit documentaire et un mécanisme de son suivi.
- Répartir les tâches spécifiques pourrait améliorer le suivi et le contrôle des risques.
- Effectuer une cotation du risque selon le COSO 2 en multipliant la probabilité d'occurrence par l'impact ; étant donné que ces deux éléments ont été définis et que la méthode utilisée induit des biais.

### **6.5.3. A l'endroit du Service Etranger notamment la section CREDOC**

- La possession d'un registre de transmission pourrait améliorer le suivi et la traçabilité des dossiers.
- Pour réduire le délai de traitement des dossiers, le service Etranger pourrait inciter les clients à se rapprocher de lui en cas d'incertitude sur les dossiers à fournir ou sur la formulation des instructions d'ouverture.
- Procéder à l'enregistrement des dossiers de CREDOC dès leur réception pour permettre d'être renseigné sur le nombre de dossiers traités par jour et éviter les pertes de demande.
- La vérification des documents reçus devrait se faire par au moins deux personnes.
- Analyse de la possibilité d'un workflow pour le traitement des Credocs et Remdocs
- Instauration de checklist pour la vérification des documents.

Ce chapitre avait pour objectif l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit documentaire à travers l'identification des forces et faiblesses du dispositif. A l'issue donc de cette analyse, des recommandations ont été faites.

### **Conclusion de la deuxième partie**

Dans cette deuxième partie, nous avons pu traiter et développer notre thème : d'abord en présentant OBB, puis le processus de réalisation du crédit documentaire et enfin les dispositifs de gestion des risques mis en place. A partir de ces descriptions nous avons donc identifié les forces et faiblesses de la gestion des risques liés au crédit documentaire à OBB puis fait des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

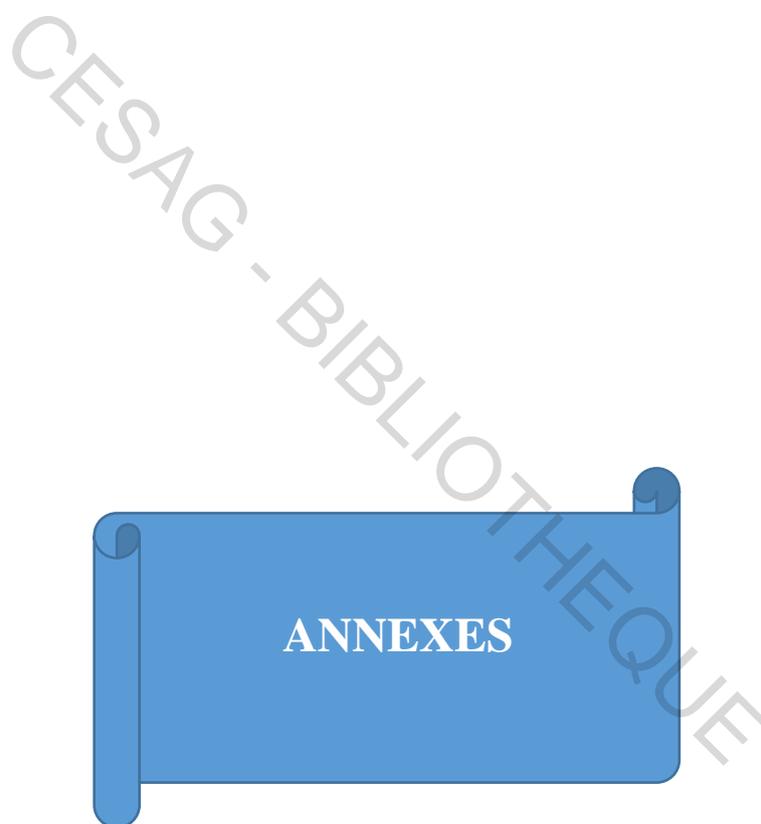
CESAG - BIBLIOTHEQUE



**CONCLUSION  
GENERALE**

L'objectif de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi du crédit documentaire. Pour ce faire, nous avons utilisé une démarche scientifique scindée en deux étapes : une partie théorique qui nous a permis de prendre connaissance des notions indispensables à la conduite de notre étude. La partie pratique nous a menés au sujet même de notre étude après une présentation de l'entité concernée et une description du processus en cause. L'identification des risques a donc été liée aux différentes étapes du processus. Ces risques ont ensuite été analysés, ainsi que le dispositif de maîtrise mis en place. Les difficultés rencontrées au cours de cette étude sont inhérentes à la cotation du risque aussi bien brut que résiduel, et à l'absence de facteurs objectifs permettant d'apprécier l'efficacité du dispositif de gestion des risques. Cependant il a résulté de cette analyse qu'en dépit de l'efficacité des dispositifs de contrôle, il existe des insuffisances qu'il serait judicieux de corriger pour assurer la rentabilité des opérations de commerce international. Dans un contexte où OBB se veut être une banque spécialisée dans les opérations à l'international, elle gagnerait énormément à avoir un dispositif de gestion de ses risques opérationnels qui ne laisse aucune faille.

Notre démarche nous a donc permis d'atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions fixés au début de notre mémoire. Cependant des insuffisances existent et il appartient à la Direction Générale d'ORABANK Bénin d'avoir à sa disposition le résultat de notre analyse et de s'en inspirer pour améliorer son dispositif de gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit documentaire.



**Annexe 1: Questionnaire de contrôle interne**

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée:		
		Auditeur :		
		Date :		
Etape : Réception du dossier				
Objectifs de contrôle : s'assurer de la conformité des informations contenues dans le dossier				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Comment le client exprime- t-il son besoin -par téléphone ? -par écrit ? -lors d'un entretien?	x			
2. La demande de concours précise- t-elle le montant du concours sollicité ?	x			
3. Les dossiers de prêt comprennent-ils toujours les éléments suivants :				
-le bordereau de dépôt ou d'envoi des pièces ?		X		
-la facture pro-forma du fournisseur bénéficiaire?	x			
- l'ordre d'ouverture de CREDOC ?	x		x	
-l'intention d'importation ?				
-la carte d'importateur en cours de validité ?	x			
-le certificat d'assurance ?		X		
-l'autorisation de change ?		X		
-le détail des engagements dans d'autres banques ?		X		
- le détail et justificatif des garanties ?		X		
4. Est-ce qu'un dossier incomplet peut être reçu ?	X			
5. Existe-t-il un cahier de transmission pour l'acheminement du dossier?	X			
6. Les demandes reçues sont-elles affectées le même jour dans le circuit de traitement ?		X		

--	--	--	--	--

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée:
		Auditeur :
		Date :
Etape : Réception du dossier		

Objectifs de contrôle : s'assurer que la demande provient effectivement du client, vérifier sa situation et la constitution de la provision.

Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Les chargés de compte s'assurent-ils que le client prétendant au client remplit les conditions de la banque ?	X			
2. Le service étranger procède-t-il à une analyse du risque sur chaque crédit documentaire ?		x		Ce n'est pas son rôle
3. Les documents reçus sont-ils conformes à la liste contenue dans le bordereau d'envoi ?			X	
4. L'ordre d'ouverture du crédit est-il signé par le signataire du compte concerné ?	X			rarement
5. Est-il fréquent que la signature figurant sur la demande d'ouverture de crédit ne soit pas conforme à celle du signataire du compte ?				
6. Les différents responsables contrôlent-ils la fiche d'ouverture de CREDOC, apposent leur visa ou signature en précisant le niveau de provision nécessaire?	X			
7. Un numéro d'ordre est-t-il systématiquement attribué au dossier lors de son enregistrement ?	X			
8. Le service trésorerie constitue-il la provision après réception de l'état des transferts ?	X			
9. Le montant du CREDOC est-il effectivement bloqué après constitution de la provision ?				La constitution de la

					provision peut être partielle	
Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :		Folio :		
		Auditeur :				
		Date :				
	Étape : ouverture proprement dite du crédit			Exercice :		
Objectifs de contrôle : s'assurer que les différentes étapes sont respectées en tenant compte du montant du crédit						
Questions	Réponses			Commentaires		
	Oui	Non	N/A			
1. Le brouillon du message est-il toujours rédigé après l'enregistrement ?	X					
2. La procédure de traitement informatisé est-elle connue de tous les agents intervenant dans le processus ?	X					
3. Les différents acteurs en charge du crédit documentaire reçoivent-ils des formations leur permettent de bien remplir leur rôle ?	X					
4. La domiciliation import a-t-elle toujours lieu pour une contre-valeur en FCFA supérieure à 5000 000 ?	X					
5. Le calcul des frais et commissions est-il subordonné au calcul manuel sur bande calculatrice ?		x		Le process est automatisé		
6. L'erreur est-elle toujours détectée en cas de différence entre le montant manuel et celui généré automatiquement ?			X			
7. L'envoi du message swift reçoit-il toujours l'accord de la trésorerie ?	X					

8. Les écritures enregistrées respectent-elles le schéma d'écriture selon le type et le montant du CREDOC ?	X			
9. Le cours utilisé pour l'ouverture du CREDOC est-il celui du jour ?	X			

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :		Folio :
		Auditeur :		
	Date :			
	Etape : Demande de modification ou d'annulation du crédit			Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer du respect des critères de modification ou d'annulation				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Existe-t-il des cas où la demande de modification ne provient pas du client ordonnateur ?		X		
2. La demande d'annulation est-elle intervenue avant l'utilisation du CREDOC ?	X			
3. Les demandes d'annulation ou de modification font-elles l'objet d'écritures comptables ?	X			

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée:		
		Auditeur :		
		Date :		
Etape : contrôles et comptes rendus				
Objectifs de contrôle : s'assurer de l'exhaustivité des contrôles effectués				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Les différents états quotidiens sont-ils reçus du service trésorerie ?	X			
2. Les délais sont-ils respectés pour l'établissement et l'envoi des différents états ?	X			
3. Existe-t-il un impact avéré du non- respect des délais ou de la fourniture des différents états ?	X			

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée:		
		Auditeur :		
		Date :		
Sous-processus : CREDOC export				
Objectifs de contrôle : s'assurer du respect de la procédure				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Le dossier de demande est-il toujours complet ?		X		
2. L'agent chargé du traitement du dossier a-t-il toujours une réponse à la demande de sort après notification au bénéficiaire ?	X			
3. L'agent s'assure-t-il toujours d'avoir déduit les frais et commissions avant de passer le montant net au crédit du compte du client ?	X			
4. L'escompte des documents est-il soumis à une demande préalable du client ?	X			
5. Les statistiques mensuelles et trimestrielles	X			

sont-elles effectivement produites et dans les délais ?				
---	--	--	--	--

### Evaluation du dispositif de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :		Folio :
		Auditeur :		
		Date :		
	Rubrique :			Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer de l'effectivité du dispositif de contrôle interne				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N /A	
1. Existe-t-il dans votre établissement une fonction de gestion des risques opérationnels ?	Oui			
2. La fonction de gestion des risques opérationnels est-elle rattachée à la direction des risques ?	Oui			
3. Disposez-vous d'un reporting régulier sur les risques opérationnels ?	Oui			
4. L'activité de CI comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs ?	Oui			
5. Le dispositif CI comporte-t-il des procédures spécifiques visant à réduire les risques d'erreurs et de fraude ?	Oui			

**Annexe 2: Liste des participants au comité d'audit**

ORABANK BENIN

Cotonou

Réunion du comité d'Audit du jeudi 20 février 2014

Heure : 9h

Salle de réunion : 4ème étage

**Liste des Participants**

1		Président du Conseil d'Administration Orabank Bénin	
2		Membre du Conseil d'Administration Orabank Bénin	
3		Directeur Général Orabank Bénin	
4		Directeur Général Adjoint Orabank Bénin	
5		Directeur de l'Audit Groupe Orabank	
7		Directeur Audit et Contrôle Interne Orabank Bénin	
8		Expert-comptable diplômé Commissaire aux comptes	
9		Expert-comptable diplômé Commissaire aux comptes	

**ORABANK BENIN**

**Cotonou**

**Réunion du comité d'Audit du vendredi 30 août 2013**

**Heure : 9h**

**Salle de réunion : 4ème étage**

**Liste des Participants**

1		Président du Conseil d'Administration Orabank Bénin	
2		Président du comité d'audit	
3		Membre du Conseil d'Administration Orabank Bénin	
4		Directeur Général Orabank Bénin	
5		Directeur Général Adjoint Orabank Bénin	
6		Directeur de l'Audit Groupe Orabank	
7		Chef du Service Contrôle Interne Orabank Bénin	

ORABANK BENIN

Cotonou

Réunion du comité d'Audit du jeudi 20 février 2014

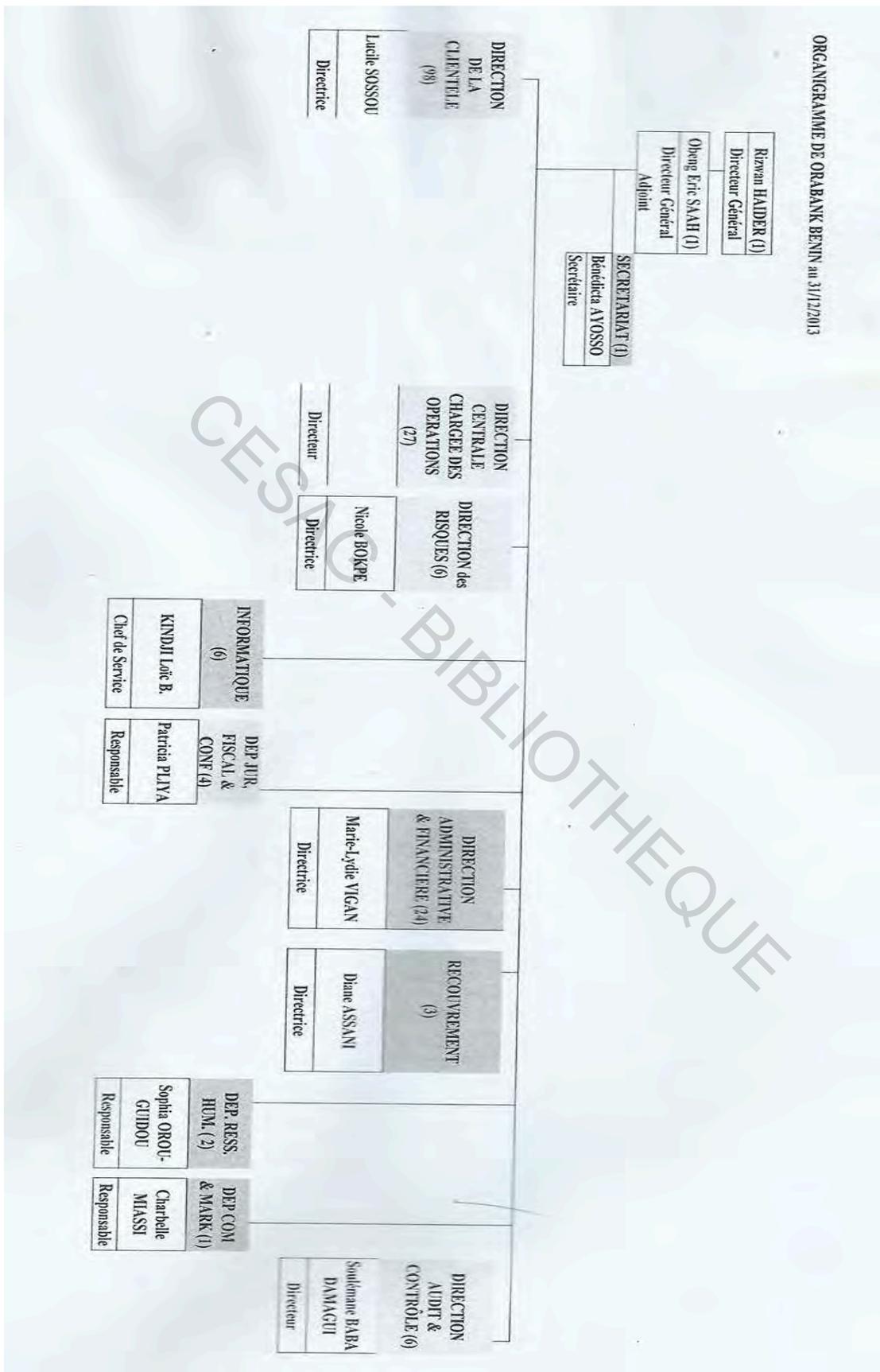
Heure : 9h

Salle de réunion : 4ème étage

**Liste des Participants**

1		Président du Conseil d'Administration Orabank Bénin	
2		Membre du Conseil d'Administration Orabank Bénin	
3		Directeur Général Orabank Bénin	
4		Directeur Général Adjoint Orabank Bénin	
5		Directeur de l'Audit Groupe Orabank	
7		Directeur Audit et Contrôle Interne Orabank Bénin	
8		Expert-comptable diplômé Commissaire aux comptes	
9		Expert-comptable diplômé Commissaire aux comptes	

**Annexe 3: Organigramme**



**Annexe 4: Formulaire de déclaration mensuelle des engagements par signature**

- 69 -

ETAT CDI A3.4/G

FINANCIAL BANK BENIN

DECLARATION MENSUELLE DES ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE

CREDIT DOCUMENTAIRE

Mois de : .....de décembre 2003.....

NOM ET RAISON SOCIALE DE L'ORDONNATEUR	MONTANT EN MILLIONS F.CFA	SITUATION FINANCIERE ET SOLVABILITE (PROVISION)
IBCG	3.034	SANS PROVISION
SOCAR	50	PROVISION CONSTITUEE
JANSHE AFRICA	46	PROVISION CONSTITUEE
SOBENI	22	PROVISION CONSTITUEE
ATC	89	PROVISION CONSTITUEE
SBEE	93	PROVISION CONSTITUEE
JABERMONDIAL	17	PROVISION CONSTITUEE
<b>TOTAL :</b>	<b>3.351</b>	

ETAT CDI A3.4/H

Tableau II

DECLARATION MENSUELLE RECAPITULATIVE DES ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE

FB 97

I. REPARTITION PAR TERME

	Court terme	Moyen terme	Long terme	TOTAL
Engagements hors bilan dont :				
- Cautions sur marché				
- Crédits documentaires				
- Autres				

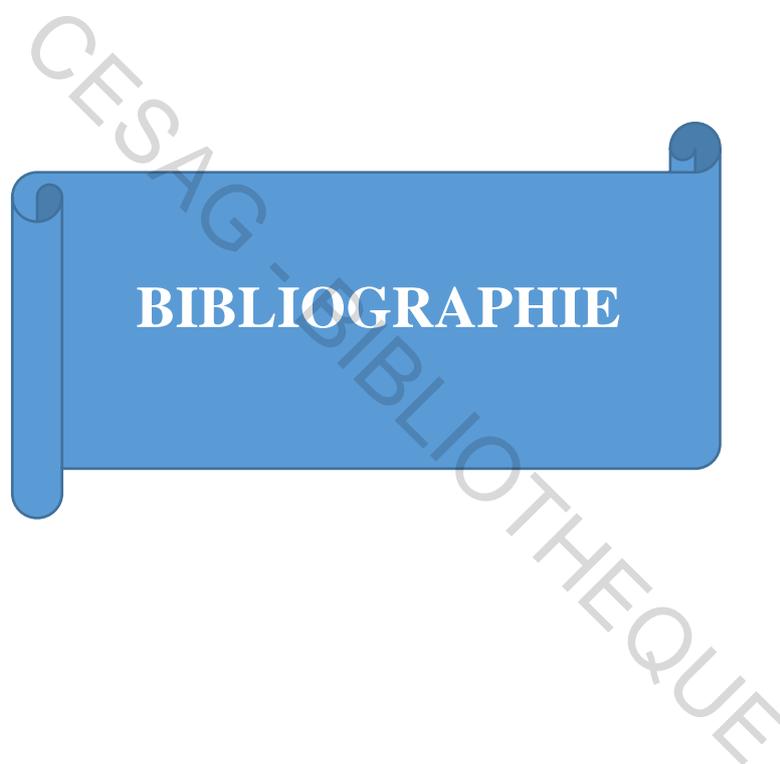
II. REPARTITION SECTORIELLE

	Court terme	Moyen terme	Long terme	TOTAL
- Activités agricoles et annexes				
- Activités minières				
- Activités industrielles				
- Bâtiments et travaux publics				
- Commerce				
- Transports et télécommunications				
- Services divers				

III. INCIDENTS DE PAIEMENTS

	Court terme	Moyen terme	Long terme	TOTAL
Montant des engagements hors bilan devenus créances réelles..				
Montant des engagements hors bilan devenus des créances en Souffrance dont :				
- Impayés et immobilisés				
- douteux et litigieux				

Procédures administratives et comptables du Département Etranger



**BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. AUGROS Jean Claude et QUERUEL Michel (2000), *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Editions ECONOMICA, Paris, 422 pages.
2. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 2<sup>ème</sup> Edition, Les Editions d'organisation, Paris, 471 pages.
3. BERNET-ROLLANDE Luc (2005), *Principes de techniques bancaires*, 26e Edition, DUNOD, Paris, 424 Pages.
4. BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Editions Dalloz, Paris, 574 pages.
5. CALVET Henri (2000), *Etablissements de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière*, Edition Economica, Paris, 384 pages.
6. CAMARA Lucien (2006), *La gestion des risques en microfinance ; comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance ?* Collection « Management & Gestion », Edition Plantation, Paris, 175 pages.
7. Chambre de Commerce Internationale (2007), *Crédits documentaires : révision 2007-RUU 600*, Chambre de Commerce Internationale, 120 pages.
8. CHEVALIER Denis (2003), *Les sécurités de paiement à l'international*, Edition le MOCI, Paris, 82 pages.
9. COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation ,75008 Paris, 378 pages.
10. DE COUSSERGUES Sylvie (2005), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 4<sup>e</sup> Edition, DUNOD, Paris, 262 Pages.
11. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2<sup>e</sup> Edition, Dunod, Paris, 354 pages.
12. DIETSCH Michel et Joël PETEY (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque édition, 199 pages.
13. GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris.
14. GRAWITZ Madeleine (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11<sup>e</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1019 Pages.

15. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200 ,315 ,330 et 500*, 2<sup>ième</sup> édition, Pearson Education France, 288 pages.
16. HENRY Alain et Ignace MONKAM-DAVERAT(2002), *Rédiger les procédures de l'entreprise*, 3<sup>e</sup> Edition, Edition d'organisation, Paris, 184 pages.
17. HUBERT Martini, DEPREE Dominique et KLEIN-COORNEDE Joanne(2010), *Crédits documentaires lettres de crédit stand-by cautions et garanties*, Revue Banque Edition, 2<sup>e</sup> Edition, 724 pages.
18. HUTIN Hervé (2007), *Toute la finance*, Edition d'organisation, 3<sup>e</sup> Edition, Paris, 951 pages.
19. JIMENEZ Christian ; MERLIER Patrick ; CHELLY Dan (2008), « *Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit* ». Revue banque Edition, 18, rue la Fayette, 75009, 271 Pages
20. KNIGHT Rovy et PRETTY Déborah (2003), *La montée des risques : les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique*, Expansion management revue N°108, 54 pages
21. LAMARQUE Eric (2008), *Gestion bancaire*, 2<sup>e</sup> édition Pearson Education, 240 pages.
22. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>e</sup> Edition, Dunod, Paris, 279 Pages.
23. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2009), *Contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2<sup>e</sup> Édition, Editions d'Organisation, Groupe Eroyelles ISBN : 2-7081-3116, 262 pages.
24. MATTOUT Jean-Pierre (2009), *Droit bancaire international*, 4<sup>e</sup> Edition, 458 pages.
25. Mc NAMEE David (1998), *Assessing risk*, 1ere Edition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, 155 pages.
26. PRISSET Pierre (1997), *Les opérations bancaires avec l'étranger*, Edition Banque, Paris, 231 pages.
27. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, 462 pages.
28. RONCALLI Thierry, (2004), *La gestion des risques financiers*, Editions Economica, 454 pages.
29. ROUFF Jean Loup (2000), *Contrôle interne, audit interne et qualité*, revue française d'audit N°189 ; 45 Pages

30. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.
31. SCHICK Pierre, VERA J. et BOURROUILH-PAREGE O., (2010), *Audit interne et référentiel des risques*, Edition Dunod, Paris, 339 pages.
32. WALLER Suzanne (1999), *L'analyse documentaire: une démarche méthodologique*, Collection Sciences de l'information, 319 pages.

### **ARTICLES**

33. BILODEAU Yves et Daniel POULIOT (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, article N°160.

### **SOURCES INTERNET**

34. ADYEL Karim (2010), les formes du crédit documentaire reposant sur la nature commerciale, [www.legavox.fr/blog/docteur-karim-adyel/formes-credit-documentaire-reposant-nature-3031.htm#.VD8H-XmhRIY](http://www.legavox.fr/blog/docteur-karim-adyel/formes-credit-documentaire-reposant-nature-3031.htm#.VD8H-XmhRIY).
35. Chambre de Commerce Internationale Côte D'or (Mars 2013), Règlementations et formalités internationales, [www.cci21.fr/.../Fiche%20n%2019%20credit%20documentaire%20.pdf](http://www.cci21.fr/.../Fiche%20n%2019%20credit%20documentaire%20.pdf)
36. Comité de Bâle (1992), Transferts et titrisation d'actifs, un groupe de travail du Comité de Bâle,
37. <http://www.google.com/search?q=cache:rakj1Kz6jj8J:publ/bcbs10afr.pdf+titrisation>.
38. Rapports financiers OBB (Juillet 2014), [www.orabank.net](http://www.orabank.net)
39. Société Générale (29 Août 2014), Espace entreprises, [www.mahkamaty.com/wp.../02pdf](http://www.mahkamaty.com/wp.../02pdf).

### **DOCUMENTS INTERNES**

40. Manuel de procédures administratives et comptables du Département Etranger