



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque Finance
Comptabilité Contrôle Audit
(CESAG BF-CCA)**

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

Promotion 8

2013-2015

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
CREDIT DOCUMENTAIRE : CAS DE LA BICIS GROUPE
BNP PARIBAS**

Présenté par :

MAMAH IMOROU Affizou

Dirigé par:

Dr. Bertin CHABI
Chef de département
CESAG Exécutive

Avril 2015

DEDICACES

Seigneur Allah, je Te rends grâce pour ces multiples bienfaits dont Tu m'as toujours comblé.

Ce mémoire est dédié à tous les membres de ma famille spécialement à mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mon cursus scolaire et universitaire.

Ce travail n'est que le fruit de leurs efforts.

- A mon père Abibou MAMA IMOROU, pour tous les sacrifices consentis sur mon éducation et ma formation. Que le Seigneur lui accorde longue vie afin qu'il jouisse les fruits de ses efforts ;
- A ma mère feu Amoussatou SALIFOU, pour des valeurs qu'elle m'a inculquées et qui continuent toujours de me servir. Que son âme repose en paix !
- A mes sœurs Fatimath, Atikath et Ziyadath, pour leurs soutiens indéfectibles

REMERCIEMENTS

La finalisation de ce travail n'a été possible que grâce à une assistance soutenue et à la collaboration effective et permanente de certaines personnes. Je voudrais témoigner ma sincère gratitude à l'égard de :

- Monsieur Moussa YAZI, notre chef de département et à tout le corps professoral pour la qualité de l'enseignement dispensé ;
- Monsieur Bertin CHABI, pour la disponibilité et la qualité de l'encadrement ;
- Madame Barikissou MOUMOUNI, pour les multiples conseils ;
- Madame Anne Marie NDIR, qui m'a accepté dans sa structure pour l'accomplissement de cette œuvre ;
- Monsieur Salifou ZIME KPERA, pour cet amour intarissable qu'il a toujours manifesté à mon égard et les conseils qu'il n'a cessé de me prodiguer ;
- Monsieur Mifoutaou SALIHOU, et à toute sa famille, pour cette affection particulière dont ils ont toujours fait preuve en ma modeste personne.
- Monsieur Bakary OSSENI, pour les multiples conseils ainsi que ses nombreuses prières à mon égard ;
- Monsieur Lafia Housséni GANI, pour cette assistance soutenue. Puisse cette amitié perdurer ;
- Monsieur Abou-bakari IMOROU, pour les sages conseils ;
- à toute la famille Master Professionnel Audit et Contrôle de Gestion (8^{ème} promotion) pour cette ambiance qui a régné ;

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMF : Autorité des Marchés Financiers

BOCI : Back office Commerce Internationale

CCI : Chambre de Commerce Internationale

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CFA : Chargé des Fonctions Administratives

Crédoc : Crédit documentaire

DHL : Dalsey Hillblom Lynn

PBIS : Pratique Bancaire Internationale Standard

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

RUU : Règles et Usances Uniformes

SCI : Service Commerce International

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Mise en place d'un crédit documentaire.....	14
Figure 2: Déroulement du crédit documentaire.....	26
Figure 3: modèle d'analyse.....	45
Figure 4 : La matrice de criticité	86

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme général de la BICIS	96
Annexe 2: Guide d'entretien.....	97
Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne.....	98

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1: le moyen d'expédition utilisé et les documents de transport exigé.....	21
Tableau 2 : tableau d'identification des risques.....	39
Tableau 3 : Exemple d'échelle de probabilité à 5 niveaux	40
Tableau 4: Exemple d'échelle de gravité à trois (3) niveaux.....	40
Tableau 5: Exemple d'échelle d'impact financier à (cinq) 5 niveaux.....	41
Tableau 6: Mesure de l'efficacité du contrôle interne.....	42
Tableau 7: tableau du plan d'action	43
Tableau 8: Evolution du résultat des cinq derniers exercices (En millions de FCFA)	58
Tableau 9: Evolution des Fonds Permanents et Fonds Propres (En millions de FCFA)	59
Tableau 10: les risques opérationnels liés à l'octroi d'une ligne de crédit documentaire	67
Tableau 11: les risques opérationnels liés à la phase de l'étude du dossier.....	70
Tableau 12 les risques opérationnels liés à l'ouverture du crédoc	71
Tableau 13: les risques opérationnels liés à la réalisation du crédoc	73
Tableau 14: Echelle de cotation de la probabilité d'occurrence	76
Tableau 15: Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité d'occurrence du risque	76
Tableau 16: Evaluation de la probabilité d'occurrence à partir de la qualité des dispositifs de maîtrise	77
Tableau 17: hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité d'occurrence	79
Tableau 18: Critères de cotation de l'impact des risques identifiés.....	80
Tableau 19: Présentation de l'impact des risques	81
Tableau 20: Hiérarchisation de l'impact des risques.....	82
Tableau 21 : Hiérarchisation de la criticité des risques opérationnels obtenus.....	84
Tableau 22: proposition de plan d'action.....	88

TABLES DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTES DES FIGURES	iv
LISTES DES ANNEXES	iv
LISTES DES TABLEAUX.....	v
TABLES DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
Introduction de la première partie	9
CHAPITRE 1: LES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT	
DOCUMENTAIRE	10
1.1.Présentation du processus d’une ligne de crédit documentaire	10
1.1.1. Définition du crédit documentaire.....	10
1.1.2. Les principaux acteurs intervenants dans le crédit documentaire	11
1.1.2.1. Le donneur d'ordre (applicant, opener ou accountee).....	12
1.1.2.2. Le bénéficiaire (beneficiary)	12
1.1.2.3. La banque émettrice (issuing bank).....	12
1.1.2.4. La banque notificatrice (advising bank)	12
1.1.2.5. La banque confirmante ou confirmatrice (confirming bank)	12
1.1.2.6. La banque désignée (nominated bank)	13
1.1.3. La typologie du crédit documentaire.....	14
1.1.3.1. Selon qu’il s’agit de l’engagement pris par la banque émettrice.....	14
1.1.3.2. Les crédits documentaires spéciaux ou particuliers	16
1.1.4. Les modes de réalisation du Crédoc.....	19
1.1.4.1. Réalisable par paiement à vue	19
1.1.4.2. Réalisable par acceptation	19
1.1.4.3. Réalisable par paiement différé	19
1.1.4.4. Réalisable par négociation.....	19

1.1.5.	Les documents utilisés dans le cadre du Crédoc	20
1.1.5.1.	Les documents systématiquement exigés	20
1.1.5.2.	Les documents éventuellement exigés	21
1.1.6.	Déroulement du crédit documentaire	23
1.2.	Les règlementations internationales et pratiques admises dans le crédit documentaire.....	26
1.2.1.	Les Règles et Usances Uniformes (RUU).....	26
1.2.2.	Les Pratiques Bancaires Internationales Standards (PBIS).....	28
1.3.	Les risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire.....	29
1.3.1.	Notion du risque opérationnel	29
1.3.1.1.	Définition du risque opérationnel	29
1.3.1.2.	Les différentes catégories du risque opérationnel	29
1.3.2.	Principaux risques opérationnels du processus d’octroi du crédit documentaire et les dispositifs de maîtrise	30
1.3.2.1.	Les risques opérationnels du Crédoc	30
1.3.2.2.	Les bonnes pratiques de maîtrise des risques	32
CHAPITRE 2 :	EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE	34
2.1.	Définition et objectifs de l’évaluation des risques.....	34
2.1.1.	Définition	34
2.1.2.	Objectifs	35
2.1.3.	La finalité de l’évaluation des risques opérationnels.....	35
2.2.	Démarche d’évaluation des risques.....	35
2.2.1.	Les différentes approches d’évaluation des risques opérationnels	35
2.2.1.1.	L’approche bottom-up.....	35
2.2.1.2.	L’approche top-down	36
2.2.1.3.	L’approche combinée du top down et du Bottom-up.....	36
2.2.2.	Les différentes étapes d’évaluation des risques opérationnels	37
2.2.2.1.	Description du processus étudié.....	37
2.2.2.2.	Identification des risques.....	37
2.2.2.3.	Evaluation de la probabilité de survenance des risques	39
2.2.2.4.	Evaluation de l’impact du risque.....	40

2.2.2.5. Criticité du risque (dualité probabilité /impact)	41
2.2.2.6. Evaluation des mesures de contrôle adéquat	41
2.3. La hiérarchisation des risques.....	42
2.4. Elaboration des plans d'action	42
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	44
3.1. Le modèle d'analyse de l'étude.....	44
3.2. Les outils de collecte des données	46
3.2.1. L'interview	46
3.2.2. L'observation directe	46
3.2.3. L'analyse documentaire	46
3.3. L'analyse des données	47
3.3.1. Le question du contrôle interne.....	47
3.3.2. Le tableau d'identification des risques.....	47
3.3.3 Les tests de conformité	47
3.3.4. Les tests de permanence.....	48
Conclusion de la première partie	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	50
Introduction de la deuxième partie.....	51
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BICIS GROUPE BNP PARIBAS	52
4.1. Présentation générale de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS.....	52
4.1.1. L'historique et les objectifs de la banque	52
4.1.1.1. L'historique de la BICIS groupe BNP PARIBAS	52
4.1.1.2. Les objectifs de la BICIS groupe BNP PARIBAS.....	55
4.1.2. La Mission et les activités de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS	55
4.1.2.1. La mission BICIS groupe BNP PARIBAS	55
4.1.2.2. Les activités de la banque.....	56
4.2. Organisation de la banque	56
4.2.1. Les différentes directions au sein de la BICIS	56
4.2.1.1. Le Conseil d'Administration	56
4.2.1.2. La Direction Générale	56

4.2.1.3. La Direction Générale Adjointe	57
4.2.2. Présentation de l'organigramme de la BICIS	58
4.3. Quelques chiffres clés de la banque	58
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DU CREDIT DOCUMENTAIRE DE LA BICIS GROUPE BNP PARIBAS	60
5.1. Les objectifs du contrôle interne du processus du Crédoc de la BICIS	60
5.2. Description du processus du crédoc existant à la BICIS groupe BNP PARIBAS. 61	
5.2.1. Les entités et les acteurs en charge du crédoc au sein de la BICIS.....	61
5.2.2. Processus amont au Crédoc de la BICIS groupe BNP PRIBAS.....	62
5.2.2.1. Demande d'ouverture ligne du crédit documentaire	62
5.2.2.2. Constitution et étude du dossier	62
5.2.2.3. Ouverture du crédit documentaire.....	63
5.2.3. Le processus en aval et la réalisation du crédoc	65
CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE DE LA BICIS GROUPE BNP PARIBAS	67
6.1. Identification et analyse des risques opérationnels liés au crédoc	67
6.1.1. Identification des risques opérationnels liés à l'ouverture d'une ligne de crédit documentaire.....	67
6.1.2. Identification des risques opérationnels liés à la phase de l'étude du dossier du crédoc du client	70
6.1.3. Identification des risques opérationnels liés à la phase d'ouverture du crédoc	71
6.1.4. Identification des risques opérationnels liés à la phase de réalisation du crédoc ...	73
6.2. Analyse des risques opérationnels liés au processus du crédoc.....	75
6.2.1. Les tests de conformité et de permanence	75
6.2.2. Les tests d'efficacité.....	75
6.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne et de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels.....	75
6.3.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques.....	75
6.3.2. Hiérarchisation des risques identifiés selon leur probabilité d'occurrence.....	79
6.4. Définition et critères de cotation de l'impact des risques	80
6.4.1. Présentation de l'impact des risques identifiés	80

6.4.2. Hiérarchisation des risques identifiés selon l'impact.....	82
6.5. Hiérarchisation des risques par ordre de criticité.....	84
6.5.1. Elaboration de la matrice de criticité	86
6.5.2. Recommandation et plan d'actions	86
6.5.2.1. Les recommandations.....	87
6.5.2.2. Les plans d'actions	88
Conclusion de la deuxième partie	91
CONCLUSION GENERALE	92
ANNEXES.....	95
BIBLIOGRAPHIE.....	102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement des affaires est marqué par une prolifération des échanges de biens et services ces dernières années. Le commerce international est en pleine expansion. Les firmes nationales prennent de l'envergure au point de devenir des multinationales. Au préalable, notons que le commerce international existe depuis des siècles et connaît un essor remarquable du fait de la mondialisation dont il est une composante majeure. Son caractère obligatoire né du fait qu'aucun pays ne peut se cantonner dans son territoire géographique pour produire et consommer l'ensemble des biens et services nécessaire pour la satisfaction des besoins de sa population. Face à cette nouvelle donne, l'on peut dire que le principal moteur de l'intégration économique mondiale est incontestablement le commerce international.

Ce développement du commerce international nécessite donc un traitement rapide et sécurisé des transactions. C'est pourquoi l'importateur et l'exportateur font appel à des intermédiaires pour le bon déroulement de l'échange. Au nombre de ces intermédiaires, figure la banque qui se propose à garantir le bon dénouement du commerce international grâce aux moyens de paiements garantissant le transfert des biens ou service du vendeur à l'acheteur, mais aussi le transfert de l'argent de ce dernier vers le premier.

A l'échelle sous-régionale, le libéralisme économique prôné par les autorités de l'espace UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), et qui se traduit par le libre-échange a intensifié les liens commerciaux entre les Etats membres. Ce qui a conduit à l'exacerbation des migrations de biens et services entre ces Etats. Cette unification du marché a participé aussi à l'accroissement du commerce international.

Face à cette nouvelle forme de négoce, une inquiétude ou un risque est née à savoir :

D'une part, l'acheteur manifestant le désir d'acheter les marchandises n'a pas la certitude que sa commande répondrait convenablement aux besoins qu'il aurait manifestés (conformité de la marchandise) auprès de son fournisseur étranger (l'exportateur). En plus, il n'est pas persuadé à priori, que ses marchandises seront réceptionnées dans le délai convenu. « En définitive, l'importateur ne paye que lorsqu'il est sûr de l'expédition des marchandises »

D'autre part, le fournisseur ayant la volonté manifeste de la vente de ses biens, n'a pas une garantie ou une forte conviction du paiement de son client qu'est l'importateur. Ce qui veut dire que l'exportateur ne se dessaisit de ses biens que lorsqu'il est rassuré d'être payé.

MARTINI & al. (2007 :18) affirment que, « le vendeur souhaite être payé avant l'expédition de la marchandise et l'acheteur veut pouvoir n'en acquitter le prix qu'après l'avoir réceptionnée, vérifiée, voire revendue. Voilà la problématique fondamentale de la sécurisation des transactions de commerce l'international ».

Pour remédier à cette suspicion réciproque, la banque propose le crédit documentaire qui est l'engagement d'une banque de payer un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation de service contre remise, dans un délai fixé, de documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée.

L'efficacité du crédit documentaire repose par ailleurs sur le rôle des banques qui, par leur engagement, apportent une réponse aux préoccupations des partenaires commerciaux et jouent un rôle d'arbitre, dont la neutralité permet de concilier les intérêts réciproques et parfois contradictoires des vendeurs et des acheteurs.

La BICIS (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal), institution qui fait office de notre étude, est créée en 1962. Elle est une filiale du groupe BNP PARIBAS et mène ses activités dans un environnement économique fortement turbulent, animé pour la plupart du temps par une multitude d'agents économiques. La BICIS GROUPE BNP PARIBAS dans l'optique de répondre aux éventuels besoins exprimés par ces agents économiques notamment par de multiples sollicitations, n'a pas dérogé à cette forme de crédit documentaire en raison de l'ébullition du monde des affaires et aussi de la pratique quotidienne de ses concurrents, afin d'améliorer sa compétitivité.

Le crédit documentaire, bien qu'il apporte plus de garantie et de transparence ainsi que de nombreux avantages qu'il offre aux différents partenaires commerciaux, par le biais de la banque, n'est pas entièrement exempt de risques. L'engagement bancaire qui sécurise l'échange expose la BICIS à un certain nombre de risques que l'importateur et l'exportateur devraient supporter eux-mêmes (risque pays, risque commercial et risque opérationnel) en plus du risque de crédit qui lui est spécifique.

La gestion de ces risques impose à la banque un processus de surveillance prudentiel adéquat pour gérer ce produit phare dans les relations internationales entre la banque et son client. D'où la pertinence de notre étude qui porte sur, l'évaluation des risques liés aux opérations de crédits documentaires

En effet, la BICIS lors de l'octroi du crédit documentaire au profit de ses acteurs commerciaux (exportateurs et importateurs), obéit à une succession d'étapes (voire processus) qui génère des risques qui peuvent être d'établissement, internes ou externes. C'est ainsi pour SARDI (2002 ; 983) les principaux risques du Crédoc sont :

- le risque de crédit portant sur l'importateur pour les crédits documentaires import ;
- le risque de crédit sur la banque émettrice en cas de confirmation par la banque notificatrice ;
- les risques opérationnels liés à la complexité de l'opération et aux erreurs, fraudes et défaut de vigilance.

Outre ces risques évoqués, d'autres risques viennent se greffer à eux à savoir :

- le risque pays ;
- faux renseignement des documents de la lettre de crédit ;
- le risque commercial ;
- le risque du transport lors du convoiement des marchandises ;
- le risque d'avarie de la marchandise ;
- absence de contrôles opérés au niveau de l'entité opérationnel.

Eu égard à tout ce qui précède, cette situation impose que les dirigeants de la BICIS œuvrent pour la maîtrise de leur activité ; et pour y parvenir ils doivent veiller constamment et répondre au mieux à ces risques encourus dans leurs activités quotidiennes. Car, faut-il marteler, le risque lié à la gestion du Crédoc peut être dû à plusieurs causes dont on peut citer :

- l'absence de vigilance, fraude, erreur et le laxisme observés pour un traitement efficace des dossiers liés à l'ouverture et à la mise en place du crédoc ;
- anomalie ou mauvais renseignement d'un document de la lettre de crédit ;
- absence de contrôles opérés au niveau de l'entité opérationnel ;
- le non-respect des règles en matière de commerce international ;
- la complexité de l'ouverture du crédit documentaire dont le personnel n'a peut-être pas une parfaite maîtrise ;
- défaillance technique ou humaine.

Toutes ces causes énumérées ci-dessus peuvent avoir comme conséquences :

- l'octroi de crédit documentaire à des personnes non solvables ;
- pertes financières ou manque à gagner à la banque en termes de rentabilité ;

- perturbation du déroulement normal du processus du crédit documentaire ;
- le non-respect des lignes de crédit dans le cadre global des autorisations de crédit ;
- opérations entachées d'irrégularités occasionnant des contestations ;
- retard dans la livraison des marchandises.

La BICIS dans l'optique d'enrayer la survenance de ces risques, et dans le but de redonner la confiance aux clients et d'inciter ces derniers à utiliser le Crédoc comme moyen de paiement privilégié de leurs opérations à l'international, plusieurs solutions sont envisageables :

- évaluer les risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc et renforcer le dispositif du contrôle interne de ce processus afin de limiter les risques de façon significative ;
- anticiper la matérialisation des difficultés, leurs effets et les maîtriser ;
- assurer une formation complète du personnel sur la gestion du Crédoc ;
- créer un service de risque management ;

Au regard de toutes ces solutions envisageables, celles qui nous paraissent pertinentes et qui pourront répondre efficacement à ces maux sont :

- évaluer les risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédoc et renforcer le dispositif du contrôle interne de ce processus afin de limiter les risques de façon significative.

Au regard des solutions retenues, la question fondamentale que nous nous sommes posés et qui apporterait une réponse adéquate à notre étude est la suivante :

Comment renforcer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire dans le cadre du négoce international ?

De cette question principale découlent de nombreuses préoccupations. L'on pourrait alors se demander :

- Qu'est-ce qu'un risque opérationnel?
- Comment fonctionne le crédit documentaire au sein d'une banque ?
- Quels sont les risques opérationnels liés au crédit documentaire de la BICIS?
- Comment évaluer les risques opérationnels inhérents au crédit documentaire à la BICIS ?
- Quels sont les dispositifs du contrôle interne qu'il faille mettre en place pour maîtriser ces risques au sein de la BICIS?

- Quelle doit être la démarche à suivre pour une maîtrise efficace de ces risques opérationnels?

Afin d'apporter des réponses convenables à chacune de ces interrogations, Ces différentes préoccupations sont appréhendées autour du thème : « **Evaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire: cas de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS** ».

L'objectif principal de la présente étude est d'évaluer les risques opérationnels inhérents au Crédoc.

De façon spécifique, nous allons procéder comme suit :

- décrire le fonctionnement du crédit documentaire de la BICIS ;
- identifier et évaluer les risques opérationnels liés aux crédits documentaires de la BICIS ;
- enfin, formuler des recommandations appropriées à l'endroit des différents acteurs de la BICIS.

Les opérations à l'international sont trop nombreuses et compte tenu du caractère confidentiel des informations au sein des banques, notre étude se focalisera uniquement sur les risques opérationnels liés au crédit documentaire à l'import de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS.

Cette étude doit aussi pouvoir apporter un intérêt, ainsi pour :

- les professionnels de la banque, cette étude peut être l'occasion, pour eux, de prendre connaissance des faiblesses des contrôles liées à l'utilisation du crédit documentaire, du contrôle interne en la matière, et ce, avec nos recommandations améliorer la gestion des risques opérationnels afférents au crédit documentaire ;
- nous-mêmes, auteur de la présente étude, ce thème nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement du crédit documentaire ainsi que l'évaluation des risques. Il constitue une opportunité d'application des connaissances théoriques acquises au cours de notre formation au CESAG et de cerner la pratique de l'audit dans la maîtrise des risques ;
- pour le lecteur, l'exploitation de ce document l'éclairera sur les risques opérationnels et, l'édifier sur la démarche d'évaluation des risques opérationnels liés au crédoc.

Notre étude s'articulera autour de deux parties que sont :

- une première partie théorique qui permettra d'appréhender les différents concepts de ce thème, la méthodologie adoptée de même que le modèle d'analyse ;
- la seconde partie qui abordera le cadre pratique de l'étude à travers laquelle il s'agira de mieux connaître l'environnement de travail, de faire une description de l'existant sur le crédit documentaire et procéder à l'évaluation des risques identifiés. Ensuite, proposer éventuellement des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction de la première partie

Le monde des affaires est en pleine croissance. Les firmes multinationales prennent de plus en plus de l'envergure et les relations commerciales ne cessent de se multiplier à l'échelle planétaire dans la conquête des marchés. Ainsi, des cargaisons de marchandises sont commandées, puis convoyées par voie terrestre, maritime ou parfois aérienne pour être vendues à destination des pays étrangers. Dans le cas d'espèce, les banques ne pouvaient pas restées en marge de ce processus, car elles devraient forcément être sollicitées pour un bon dénouement des opérations entre les différents partenaires. Toutefois, faut-il préciser, que ces opérations sont parfois bourrées de risques. Alors pour maîtriser ce risque, le crédit documentaire apparaît comme solution idoine pour mettre fin aux ambiguïtés et enfin garantir une bonne fin d'encaissement. En effet, s'il est plus aisé de se prémunir par exemple contre l'insolvabilité de son partenaire sur le marché national, il en est autrement lorsqu'il s'agit d'un partenaire extérieur où le risque devient beaucoup plus important.

Dans cette première partie du mémoire, nous étudierons dans un premier chapitre le crédit documentaire dans toutes ces facettes ainsi que les risques opérationnels liés au Crédoc, ensuite dans un deuxième chapitre l'évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire et enfin, dans un troisième chapitre nous présenterons la méthodologie à adopter pour la présente étude.

CHAPITRE 1: LES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE

Après la conclusion de leur contrat commercial à l'international, une question essentielle est posée. Celle de savoir quel est le moyen de paiement qui pourrait rassurer les partenaires commerciaux, étant donné qu'il y a parfois une grande distance qui les sépare. Ainsi, donc plusieurs réponses sont envisageables (virement simple par télex ou Swift ; le transfert ; paiement par mode documentaire). Parmi celles-ci, celle qui fournit une réponse adaptée aux conflits d'intérêt entre l'acheteur et le vendeur est le crédit documentaire. Bien maîtrisé, il offre sans conteste une meilleure sécurité de paiement et demeure par conséquent un support essentiel privilégié pour les transactions du commerce international. Il a une valeur universelle car demeure par excellence l'instrument de paiement de référence utilisable en majorité dans les pays, pour la plupart des règlements de biens et services et pour tout montant. Le Crédoc est régi par les règles internationalement reconnues de la chambre de commerce internationale (RUU 600).

Le crédit documentaire assure donc la crédibilité des paiements entre le vendeur et l'acheteur en faisant intervenir une banque. Il est fondé sur un principe simple : la vérification par les banques des documents attestant l'expédition des marchandises.

Force est de constater que malgré les nombreux atouts que présentent le crédoc aux partenaires commerciaux, les banques (principales intermédiaires) sont exposées à une panoplie risques dont il importe d'assurer leurs maîtrises.

A travers le présent chapitre, nous prendrons connaissance du crédit documentaire dans toutes ses facettes et enfin décrirons les risques opérationnels qui entravent le succès de ce crédit.

1.1.Présentation du processus d'une ligne de crédit documentaire

Cette partie sera réservée à une étude approfondie du crédit documentaire à travers sa définition, les types de crédoc, les modes de réalisation, les principaux acteurs qui interviennent pendant le déroulement de cette opération, enfin les documents exigés.

1.1.1. Définition du crédit documentaire

Selon CHEVALIER (2003 : 10), « le crédit documentaire est l'engagement d'une banque de payer un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation, contre remise, dans un délai fixé, de documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée ».

Quelques années plus tard, d'autres définitions sont proposées par certains auteurs.

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

Par contre LIMOGE & al. (2009 :235), proposent la définition suivante : « le crédit documentaire, aussi appelé lettre de crédit est un engagement écrit pris par une institution financière (banque émettrice), conformément aux instructions données par l'acheteur (donneur d'ordre), en faveur d'un vendeur exportateur (bénéficiaire) de lui verser un montant dans un délai prescrit et contre remise de documents déterminés. »

Suite à une analyse des définitions proposées ci-dessus par les auteurs, les trois définitions se rejoignent seulement que HUBERT & al. (2007 : 33) ont ressorti le caractère irrévocable de l'engagement de la banque émettrice. En outre, LIMOGE & al. (2009 :235) ont précisé dans leur définition qu'en dehors de la conformité des documents qui garantit le paiement, il faudra que le vendeur obéissent aux instructions définies préalablement par l'acheteur.

Cette opération est matérialisée par une lettre rédigée par la banque émettrice (celle de l'acheteur) qui énumère toutes les particularités du crédit documentaire (montant, validité, conditions diverses, etc...) et qui est transmise à l'exportateur par l'intermédiaire, le plus souvent, d'une banque notificatrice établie dans le pays de l'exportateur.

Il convient de souligner que le crédit documentaire est synonyme de : la lettre de crédit, le Crédoc (qui est une forme abrégée et notoirement connue).

1.1.2. Les principaux acteurs intervenants dans le crédit documentaire

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

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

1.1.2.1.Le donneur d'ordre (applicant, opener ou accountee)

Pour CHEVALIER (2003 :15), « C'est l'acheteur, il donne les instructions d'ouverture du crédit documentaire tel que convenu lors de la négociation commerciale, c'est une obligation essentielle du contrat commercial, mais pas une condition suspensive ». Il peut s'agir aussi, d'un intermédiaire qui agit pour le compte de l'acheteur (exemple : une centrale d'achat).

1.1.2.2.Le bénéficiaire (beneficiary)

Selon COUSY & al. (2004 : 243) « C'est le vendeur (exportateur), en faveur de qui le crédit documentaire est ouvert. Dès réception du crédoc, le vendeur est bénéficiaire d'un engagement irrévocable de la banque émettrice. Le bénéficiaire a ainsi un droit direct et autonome à l'encontre de la banque émettrice. L'engagement dont il bénéficie est indépendant des relations entre lui et l'acheteur (donneur d'ordre) et entre le donneur d'ordre et la banque émettrice. Le crédoc transmis au bénéficiaire ne peut plus être modifié sans son accord ».

1.1.2.3.La banque émettrice (issuing bank)

C'est la banque qui procède à l'ouverture du crédoc, sur les instructions de son client, le donneur d'ordre. La banque émettrice est donc la banque de l'acheteur et, dans la très grande majorité des cas, cette banque est située dans le pays de l'acheteur, le pays d'importation. (CHEVALIER : 2003,15).

1.1.2.4.La banque notificatrice (advising bank)

Selon PEFER & al. (2010 : 276), « C'est la banque correspondante de la banque émettrice (située en général dans le pays du vendeur, qui peut être sa banque ou non ou peut être une banque internationale). Elle avise le bénéficiaire de l'opération de crédit documentaire, sans prendre d'engagement de paiement vis-à-vis de celui-ci »

Elle est chargée d'informer le vendeur sur la qualité de la banque émettrice (fiable ou pas) et devra contrôler l'authenticité du crédit. Si tout est en ordre, elle se charge de transmettre la lettre de crédit au bénéficiaire.

1.1.2.5.La banque confirmante ou confirmatrice (confirming bank)

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

Il s'agit donc d'un engagement qui se rajoute à celui de la banque émettrice. Cet engagement, étant pris par la banque notificatrice ou de toute autre banque.

1.1.2.6. La banque désignée (nominated bank)

Il s'agit de la banque "aux guichets" ou "aux caisses" de laquelle le crédit documentaire est réalisé. Cela peut être la banque émettrice, notificatrice, ou confirmante si le crédit documentaire est irrévocable et confirmé. Elle peut aussi être une autre banque.

De tous ces principaux acteurs que nous venons de décrire en sus, MARTINI & al. (2007 :39) précisent que : « le crédit documentaire peut prévoir d'autres parties :

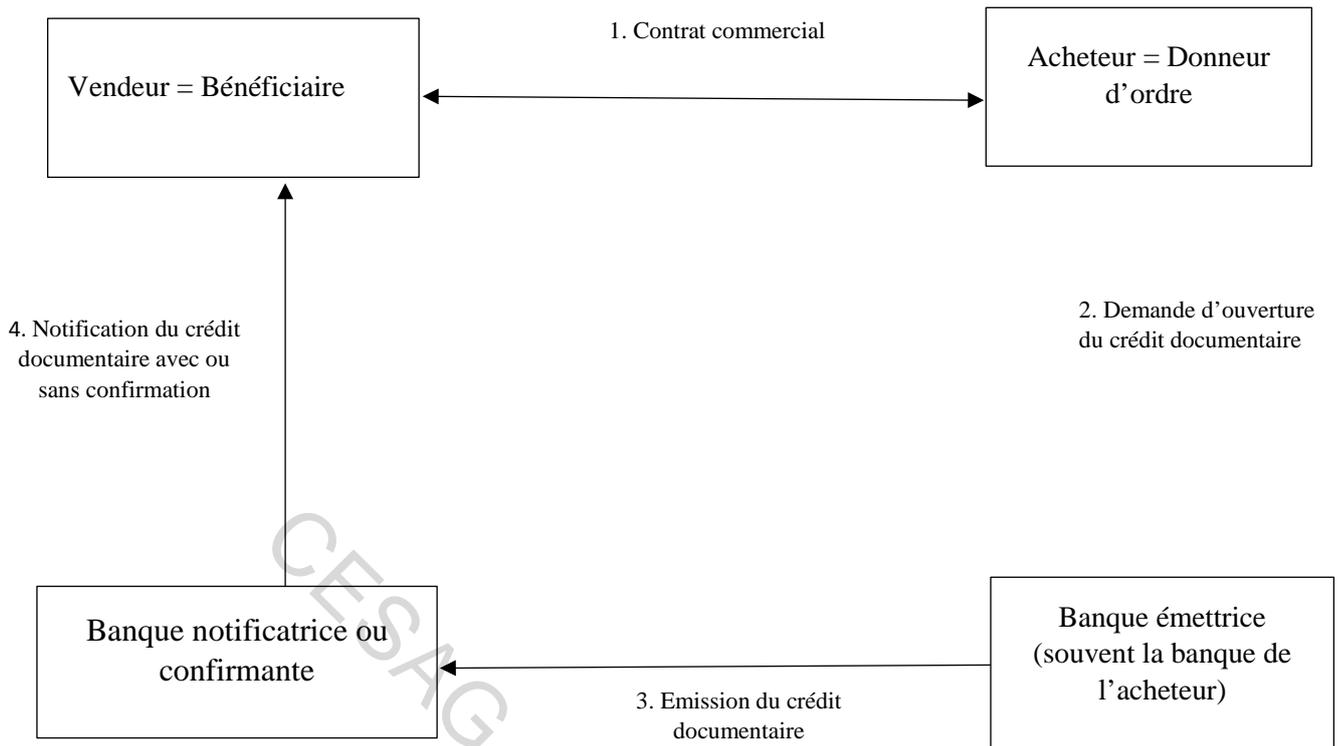
- des autres banques ;
- des assureurs-crédit ;
- des organisations et institutions internationales telles que la Banque Mondiale ou les Banques de développement.

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

La **banque de remboursement** est désignée dans le crédit pour effectuer le paiement à vue ou à usance après appel de fonds par la banque réalisatrice du crédit, généralement il s'agit de la banque notificatrice ou confirmante. Sa localisation est fonction de la devise du crédit documentaire.

La seconde banque notificatrice (**la banque du bénéficiaire**), En l'espèce, l'exportateur souhaite que le crédit documentaire lui soit transmis par l'intermédiaire de l'une de ces banques. L'acheteur à son tour reporte ce souhait dans sa demande d'ouverture. Cependant, la banque émettrice a la liberté de choisir la banque notificatrice ou confirmante qui lui revient en fonction de ses relations avec ses correspondants dans le pays du vendeur.

Figure 1: Mise en place d'un crédit documentaire



Source : MARTINI & al. (2007 :38)

1.1.3. La typologie du crédit documentaire

Il y a plusieurs familles de classification à savoir :

- selon qu'il s'agit de l'engagement pris par les banques, on a :
 - le crédit documentaire révocable ;
 - le crédit documentaire irrévocable ;
 - le crédit documentaire irrévocable et confirmé.
- les crédits documentaires spéciaux ou particuliers.

1.1.3.1. Selon qu'il s'agit de l'engagement pris par la banque émettrice

En fonction de la nature de l'engagement pris la banque du donneur d'ordre, les banques énumérées ci-dessous peuvent intervenir. Il s'agit :

1.1.3.1.1. Le crédit documentaire révocable

Ce crédit peut être amendé ou annulé par la banque émettrice, et /ou par le donneur d'ordre, à tout moment tant que les documents n'ont pas été présentés, et sans que le bénéficiaire en soit

préalablement averti. Aussi, on peut dire qu'il peut être remis en cause dès lors qu'il y a des symptômes d'apparition d'une entorse au contrat préalablement établi (Ex : la marchandise n'est pas expédiée ou peut être qu'elle est avariée). Par conséquent, il offre peu de sécurité à l'exportateur et ne confère aucune garantie de paiement.

Il importe de noter que le crédit documentaire révocable, qui pouvait être amendé ou annulé par la banque émettrice à tout moment et sans que le bénéficiaire en soit averti au préalable, a été abrogé dans les RUU 600.

1.1.3.1.2. Le crédit documentaire irrévocable

Pour GARSULT & al. (2001:114) : « Dans l'optique d'apporter toute sa sécurité à l'exportateur, le crédit doit être irrévocable de la part de la banque émettrice. Il offre l'engagement irrévocable de la banque émettrice de payer les documents requis, s'ils présentent l'apparence de la conformité avec les conditions et les termes du crédit. »

Il ne peut être annulé ou amendé sans l'accord du bénéficiaire et il présente pour ce vendeur (bénéficiaire) une grande assurance. Son avantage qu'il est assorti de l'engagement irrévocable de la banque émettrice de payer (si bien entendu les documents présentés sont conformes aux stipulations du crédoc). Malgré la sécurité qu'il apporte, il ne fait pas disparaître le risque d'impayés ou du risque pays (événement catastrophique, politique ou économique). En effet tout dépend de la solvabilité de la banque émettrice et du pays dans lequel elle se situe.

Le crédit documentaire irrévocable peut être « straight », négociable, non confirmé ou confirmé.

1.1.3.1.3. Le crédit documentaire irrévocable et confirmé

Il offre une double garantie à l'exportateur, celle de la banque émettrice et celle d'une banque de son propre pays ou d'une grande banque internationale (la banque confirmante), qui ajoute sa confirmation, son engagement irrévocable de payer. Soit le donneur d'ordre, quand il demande l'ouverture du crédit documentaire, demande également sa confirmation à la banque notificatrice qui devient dans ce cas, si elle accepte, la banque confirmante. Soit le vendeur, s'il le juge nécessaire, demande la confirmation du crédit à une banque de son choix (généralement sa propre banque) et paie les frais de confirmation. De ce fait, tous les risques d'impayé sont couverts et l'exportateur bénéficie d'une garantie totale, sous réserve qu'il remplisse ses obligations.

1.1.3.1.4. Le crédit documentaire irrévocable

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

1.1.3.2. Les crédits documentaires spéciaux ou particuliers

Compte tenu de la complexité de certaines opérations, on a des crédits documentaires particuliers à savoir : le crédit documentaire revolving ; le crédit documentaire transférable ; le crédit adossé ou " back to back"; le crédit avec red clause (clause rouge) ; la lettre de crédit à paiement différé et enfin la lettre de crédit stand- by.

1.1.3.2.1. Le crédit documentaire revolving ou (crédit permanent)

C'est un crédit documentaire qui se renouvelle par lui-même dans certaines circonstances. Ce type de crédit documentaire évite l'ouverture de multiples autres crédits documentaires dans le cadre d'un courant d'affaires régulier, avec des expéditions de volume constant. Ce cas s'observe dans le cas où un importateur entretient une relation commerciale avec un même vendeur et pour une même marchandise, il peut demander à sa banque l'ouverture d'un crédit revolving .Ce crédit signifie qu'il y a remise en vigueur ou reconduction automatique du crédit après la première utilisation dans les limites de son plafond maximum autorisé. Le caractère renouvelable est défini de façon multiple (montant global, nombre de renouvellement, périodicité, période validité,...).

Un crédit documentaire revolving peut-être stipulé :

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

1.1.3.2.2. Lettre de crédit avec « red clause » ou clause rouge

Une lettre de crédit avec clause rouge comporte une clause traditionnellement écrite en rouge, qui autorise la banque agissant à titre de banque négociatrice ou de banque payeuse de payer le bénéficiaire avant l'expédition. Cela permet l'achat et le stockage des marchandises de différents fournisseurs et d'organiser le transport conformément aux conditions de la lettre de crédit. Ces avances seront déduites du montant à payer sur présentation des documents requis en vertu de la lettre de crédit. Si le bénéficiaire n'envoie pas les marchandises ou ne peut le

faire avant l'expiration de la lettre de crédit, la banque émettrice doit rembourser la banque négociatrice ou la banque payeuse et se faire rembourser par le donneur d'ordre.

Cette clause est insérée à la demande expresse du donneur d'ordre et son libellé est fonction de ses instructions et des exigences de la banque émettrice. Ce type de crédit documentaire est utilisé comme moyen de préfinancement des transactions des fournisseurs. Le "red clause" permet à l'importateur de garantir ses approvisionnements (MATTOU, 2004 : 319).

1.1.3.2.3. Le crédit documentaire transférable

Une lettre de crédit transférable permet au bénéficiaire d'agir à titre d'intermédiaire et de transférer ses droits en vertu d'une lettre de crédit à un tiers ou des tiers qui peuvent être les fournisseurs des marchandises. Si la lettre de crédit permet les expéditions partielles, des sommes partielles peuvent être transférées à plus d'un bénéficiaire. La lettre de crédit ne peut cependant être transférée qu'une seule fois : les seconds bénéficiaires ne peuvent transférer leurs droits à un tiers. Pour la transférer, le premier bénéficiaire doit soumettre une demande expresse à la banque autorisée.

Il est généralement utilisé lorsque le premier bénéficiaire ne fournit pas la marchandise lui-même et doit donc transférer une partie ou la totalité de ses droits et obligations aux fournisseurs réels en tant que second bénéficiaire (utilisé dans le cadre des négoce).

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

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

1.1.3.2.4. La lettre de crédit adossé ou "back to back"

Comme dans le cas d'un crédit documentaire transférable, le vendeur s'adresse à un fournisseur pour obtenir les marchandises correspondantes, ici, en cas d'impossibilité de transférer le crédit, le bénéficiaire peut être amené à demander à la banque confirmante d'émettre un second crédit documentaire en faveur du sous-traitant. Si elle consent, le second crédit doit être libellé de telle façon que les documents requis ainsi que toutes les autres conditions permettent la réalisation du premier crédit (crédit de base). Le second crédit prend le nom de « *crédit adossé* ou *back to back letter of credit* » (MATTOU, 2004 : 323).

Bien que le terme «adossée» ne soit pas inscrit sur la lettre de crédit, il est utilisé dans les opérations mettant en jeu deux (2) lettres de crédit irrévocables.

Ces opérations interviennent lorsqu'un vendeur reçoit une lettre de crédit couvrant les marchandises qui doivent provenir d'un tiers, lequel demande aussi une lettre de crédit. En l'espèce, la «seconde» banque émettrice demande à la première banque émettrice de la rembourser après avoir effectué le paiement en vertu de la deuxième lettre de crédit.

La différence entre la lettre de crédit adossée et la lettre de crédit transférable réside dans le fait que dans une lettre de crédit transférable, les droits en vertu de la lettre de crédit existante sont transférés, tandis que dans l'opération adossée, différentes lettres de crédit sont émises. Étant donné que des problèmes techniques peuvent surgir dans les opérations adossées, les banques ont tendance à déconseiller leur utilisation.

1.1.3.2.5. La lettre de crédit 'stand- by'

Elle se définit comme un engagement pris par une personne morale - « l'émetteur » (établissement de crédit en général) - vis-à-vis d'un tiers - le « bénéficiaire » - de lui payer d'ordre et pour compte du « donneur d'ordre » une somme d'argent déterminée si celui-ci n'a pas satisfait à une obligation (MARTINI & al.; 2007 :150).

La lettre de crédit stand-by s'applique en général aux opérations où il y a lieu de prévoir la défaillance du donneur d'ordre dans l'exécution d'un contrat ou l'accomplissement d'une obligation. Dans de pareille circonstance, le bénéficiaire peut effectuer un tirage sur la lettre de crédit.

1.1.3.2.6. La lettre de crédit à paiement différé

En vertu d'une lettre de crédit à paiement différé, le donneur d'ordre ne paye qu'à une date déterminée selon les conditions de la lettre de crédit. Aucune traite n'est exigée, ce qui évite les «droits de timbre» imputés par certains pays sur les lettres de change (traites). L'exportateur peut faire du crédit à un importateur en raison de la concurrence du marché ou pour financer l'importateur si cela lui permet de conclure la vente.

1.1.3.2.7. Le crédit syndiqué

Pour MARTINI & al. (2007 :150), « le crédit syndiqué est un crédit qui fait intervenir un syndicat bancaire. Par syndicat bancaire, il faut entendre un groupe de banques qui s'associent de façon ponctuelle (ou permanente) pour une opération (ou une série d'opérations) précise(s) ».

1.1.4. Les modes de réalisation du Crédoc

C'est l'acte par lequel la banque réalise ses engagements envers le bénéficiaire. Si les documents sont conformes, la réalisation du crédoc représente pour le vendeur le dénouement positif de la sécurité de paiement qu'il a choisie (CHEVALIER : 2003,18). On en distingue :

1.1.4.1. Réalisable par paiement à vue

C'est le paiement cash contre les documents conformes par la « banque désignée » dans le crédoc : dans certains cas, c'est la banque émettrice (bien que cela puisse s'avérer dangereux pour le vendeur en cas d'éloignement de la banque) ou cela peut être toute autre banque désignée. Le plus souvent, c'est la banque confirmante, principalement lorsque la banque émettrice invite la banque notificatrice à ajouter sa confirmation.

1.1.4.2. Réalisable par acceptation

Dans ce mode de réalisation, la créance est matérialisée par une ou plusieurs traites tirées par le vendeur, soit sur la banque émettrice, soit sur la banque confirmante, soit, le cas échéant, sur toute autre banque mais pas sur l'acheteur (CHEVALIER, 2003 : 19).

1.1.4.3. Réalisable par paiement différé

Le paiement se fait à une date ultérieure établie dans le contrat de vente.

La « banque désignée » paie le vendeur à la date ou aux dates d'échéance prévues dans les termes du crédit (par exemple à 90 jours de la date de connaissance ou 60 jours de la date de facture.). Cependant, le donneur d'ordre ne pourra entraver le paiement à l'échéance si les marchandises ne correspondent pas à celles commandées dès lors que les documents sont conformes. Le seul moyen pour lui d'entraver le paiement est de prouver l'existence d'une fraude (MATOUT, 2004 : 320).

Il importe de faire une différence entre le crédit documentaire avec acceptation et celui différé. Dans la procédure d'acceptation, l'exportateur reçoit une traite acceptée en échange de ses documents, par contre lorsqu'il s'agit d'un paiement différé, l'exportateur reçoit une promesse de paiement à une échéance convenue.

1.1.4.4. Réalisable par négociation

La négociation d'un crédit documentaire implique que la banque émettrice donne l'autorisation à une banque désignée (négociation restreinte) ou parfois à toute autre banque du pays du bénéficiaire (négociation libre ou ouverte) d'acheter. C'est-à-dire qu'elle lui demande de payer par avance, dans le cadre du crédit documentaire, le montant des

documents présentés. La banque émettrice permet ainsi 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. La banque négociatrice réglera le bénéficiaire du montant de la traite ou des documents sous déduction des commissions et des agios de négociation. Ces frais représentent en conséquence les délais de transmission du courrier à la banque émettrice qui lui remboursera plus tard.

1.1.5. Les documents utilisés dans le cadre du Crédoc

Il appartient au donneur d'ordre d'énoncer avec précision les documents qu'il juge pertinent du bénéficiaire et pouvant lui apporter plus de conviction, afin que la banque désignée puisse effectuer le paiement au moment opportun et dans les meilleures conditions.

Généralement, deux cas se présentent : il s'agit des documents systématiquement exigés et ceux éventuellement exigés.

1.1.5.1. Les documents systématiquement exigés

Il est question ici, d'inventorier quelques documents qui sont généralement exigés par l'importateur dans le cadre de la présente opération.

1.1.5.1.1. La facture

C'est un document qui justifie la créance de l'exportateur vis-à-vis de l'importateur. C'est une pièce importante établie par le vendeur et doit indiquer les mentions obligatoires d'une facture telle qu'elle est portée dans l'ouverture du crédit.

Il est également d'usage de faire figurer sur la facture les conditions de vente selon l'incoterm approprié ainsi que le conditionnement et le poids des marchandises (MATTOUT, 2004 : 284). Aussi, certaines vérifications doivent être observées :

- la description des marchandises sur la facture doit être identique à celle indiquée dans la lettre de crédit ;
- les prix unitaires et les conditions d'expédition, c'est-à-dire le CAF «Coût, assurance et fret », le FOB «Franco à bord», etc. doivent être conformes aux indications de la lettre de crédit. En outre, Il faut s'assurer de l'exactitude des totaux et des reports.
- enfin, elle doit être fournie dans le nombre d'originaux et de copies requis par le crédit documentaire.

Abordant dans le même sens, GARSULT & al. (2001 : 132) affirment que : le donneur d'ordre devra spécifier le nombre d'exemplaire désiré, il pourra également demander que les factures soient acquittées, signées, certifiées conformes et contresignées par une personne précise, etc.

1.1.5.1.2. La liste de colisage

C'est un document qui indique les caractéristiques de chaque colis, marques, numéros, poids brut, poids net, dimensions, volume et contenu et donne un récapitulatif pour l'ensemble de l'expédition de même que le container, le cas échéant.

1.1.5.1.3. Les documents de transport

Selon l'incoterm utilisé, l'acheteur demande un document d'expédition ou un document transport portant la mention « fret payable à l'arrivé » ou « fret prépayé ».

Les documents varient selon le mode d'acheminement utilisé et le tableau ci-dessous nous renseigne sur les documents à fournir en fonction du mode de transport choisi.

Tableau 1: le moyen d'expédition utilisé et les documents de transport exigé

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

Source : Elaboré à partir de COMBES-LEBOURG (1997 :30)

1.1.5.2. Les documents éventuellement exigés

Ici, nous allons essayer de décrire les documents qui sont éventuellement exigés en fonction du type de la transaction commerciale.

1.1.5.2.1. Le certificat d'assurance

Il est établi par la compagnie d'assurance ou un courtier mais peut l'être aussi par le vendeur lui-même sur un formulaire présigné par l'assureur dans le cadre d'une police flottante.

Le certificat doit indiquer la valeur assurée, généralement 110 % de la valeur de la marchandise. La police couvre tous les risques et éventuellement les risques supplémentaires selon la nature de la marchandise et la destination : voyage en pontée autorisé, marchandise en container réfrigéré autorisé, risque de guerre, risque de catastrophe naturelle, risque de grève ou sans franchise, risque de grève, émeute et guerre civile, vol, fauche et non-livraison. La police « tous risques » s'appelle en anglais police "all risks" (MARTINI & al., 2007 :150).

1.1.5.2.2. Le certificat d'origine

Il est établi par une chambre de commerce ou une autorité compétente. Dans ce cas, un certificat émis par le fournisseur ou le fabricant est suffisant. Généralement l'acheteur demande un certificat d'origine afin de bénéficier d'avantages préférentiels d'ordre douanier. Aussi, il peut exiger que le certificat soit établi par une chambre de commerce et légalisé par le consulat. En réalité, ce certificat a pour but de prouver aux autorités douanières du pays importateur l'origine des marchandises achetées, et de calculer le montant des droits de douane qui sont influencés par l'origine de la marchandise (CHEVALIER, 2003 : 45).

1.1.5.2.3. Le certificat sanitaire ou phytosanitaire

Il est exigé généralement par de nombreux pays d'importateurs pour toute entrée de produits agroalimentaire. Délivré par les autorités locales du pays de l'exportateur, il atteste que les produits sont sains et ne contiennent ni insectes nuisibles, ni de germes pathogènes et / ou ne proviennent pas de régions atteintes d'une épidémie.

1.1.5.2.4. Le certificat d'inspection ou attestation avant embarquement

Le certificat de contrôle qualité ou (certificat d'inspection): c'est un document est généralement émis par des firmes spécialisées dont certaines sont agréées par des sociétés de contrôle de réputation internationale. Ces organismes attestent qu'ils ont inspecté les marchandises et qu'ils les ont trouvées conformes aux détails, normes et spécifications demandées tant pour ce qui concerne leur qualité, que leur quantité. Sur demande, ils contrôlent aussi le conditionnement, les marques, le numéro des colis, tout en surveillent l'embarquement (CHEVALIER, 2003 : 18).

1.1.5.2.5. Le certificat d'agréege

C'est un document qui est parfois exigé par l'acheteur, lui permet d'obtenir la certitude que la quantité et/ou l'état de l'emballage, et/ou la qualité de la marchandise correspondent au contrat commercial. Ce certificat est établi après examen des marchandises sur le quai avant embarquement ou avant le plombage du wagon ou du container, de façon à prévenir toute manipulation postérieure à cet examen, ou au départ de l'usine avant plombage du conteneur.

1.1.6. Déroulement du crédit documentaire

Le Crédoc est une procédure composée d'une succession d'étapes caractéristiques qui se résumant globalement en étapes. Ainsi, MARTINI & al. (2007:45) énoncent les étapes suivantes :

- *Etape 1* : l'acheteur (l'importateur) et le vendeur (l'exportateur) établissent entre eux une clause (contrat) de vente qui prévoit un paiement de vente par crédit documentaire.
- *Etape 2* : instruction d'ouverture du crédit documentaire

Des formulaires pré imprimés insérés dans le système de codification Swift (the Society for Worldwide Interbank Financial Télécommunication) sont mis à la disposition des acheteurs (donneurs d'ordres). Ce formulaire regroupe un ensemble de mentions indispensables pour assurer le bon déroulement du crédoc : type de crédit, la banque émettrice, la banque notificatrice, le bénéficiaire, le mode de réalisation, les documents requis, le montant et l'incoterm choisi, la nature de la marchandise, la date limite d'expédition, la validité du crédit documentaire.

- *Etape 3* : ouverture du crédit par la banque émettrice

Après une analyse du risque, et éventuellement la constitution d'une provision partielle ou totale du montant du crédit, la banque émettrice émet un message Swift (MT 700) pour l'ouverture du crédit à une banque correspondante à l'étranger (la banque notificatrice). La banque émettrice peut demander à la banque notificatrice d'ajouter sa confirmation. Cette banque deviendra alors la banque confirmante ;

- *Etape 4* : notification du crédit documentaire au bénéficiaire

Dès que le message d'ouverture du crédit a été authentifié par la banque notificatrice, celle-ci informe le bénéficiaire par fax puis par courrier. Elle accompagne la copie de l'ouverture

d'une lettre-type et du détail des commissions et frais bancaires. Elle assume aussi un rôle de conseil au bénéficiaire en lui indiquant les contradictions éventuelles dans l'ouverture ou les conditions qui peuvent lui être défavorables.

- *Etape 5* : expédition de la marchandise avant la date butoir

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

- *Etape 6* : délivrance du document de transport et présentation des documents à la banque chargée de réaliser le crédit (la banque peut être confirmante).

L'exportateur se fait remettre le document de transport, qui est joint aux autres documents requis. Ensuite, il vérifie que celui-ci a été établi par le transporteur ou le transitaire dans les conditions de forme et de fond prévues dans l'accréditif et selon les stipulations des RUU. Enfin, Le bénéficiaire à la banque réalisatrice l'ensemble des documents requis avant la date limite de validité du crédit.

- *Etape 7 et 8* : transmission des documents à la banque émettrice
 - Si le crédit documentaire est *confirmé* et payable à vue les documents, les documents sont transmis à la banque émettrice et, par ailleurs, le paiement sera effectué par la banque confirmante selon les délais de remboursement spécifiés dans l'accréditif.
 - Si le crédit est *non confirmé*, les documents sont transmis à la banque émettrice avec appel de fonds (si les documents sont conformes) ou à « l'encaissement » si les documents ne sont pas conformes. La banque émettrice garde sa liberté d'appréciation et dispose de la possibilité de demander à l'acheteur d'accepter les irrégularités. En fonction du sort réservé à cette remise de documents, la banque émettrice paie si les irrégularités sont levées. Dans le cas contraire, elle retourne les documents à la banque notificatrice.
 - Enfin, si le crédit est réalisable aux caisses de la banque émettrice (ce qui induit que le crédit n'a pas été confirmé officiellement par une autre banque), les documents sont directement transmis par la banque notificatrice à la banque émettrice chargée de réaliser le crédit.
- *Etape 9* : remboursement de la banque notificatrice

En fonction des modalités de remboursement entre les banques prévues dans les instructions « banque à banque » de l'accréditif, la banque émettrice est tenue de rembourser la banque réalisatrice si celle-ci a effectué le paiement de l'opération.

Si le crédit *était confirmé*, la banque émettrice doit rembourser la banque confirmante. Cependant si les documents ne s'avèrent pas conformes, *la banque émettrice pourra refuser de rembourser la banque confirmante ou pourra exiger la restitution des fonds dans le cas où son compte était débité précédemment.*

Si le crédit est **non confirmé**, cela suppose qu'il y a un appel de fonds de la part de la banque réalisatrice et ceux-ci sont renvoyés après que la banque émettrice ait pris le soin de vérifier les documents. Cependant lorsque la banque émettrice rembourse la banque notificatrice avant d'avoir reçu les documents, ce qui est fréquent, celle-ci se réserve le droit de réclamer ultérieurement les fonds à la banque notificatrice si cette dernière a payé des documents qui s'avèrent non conformes.

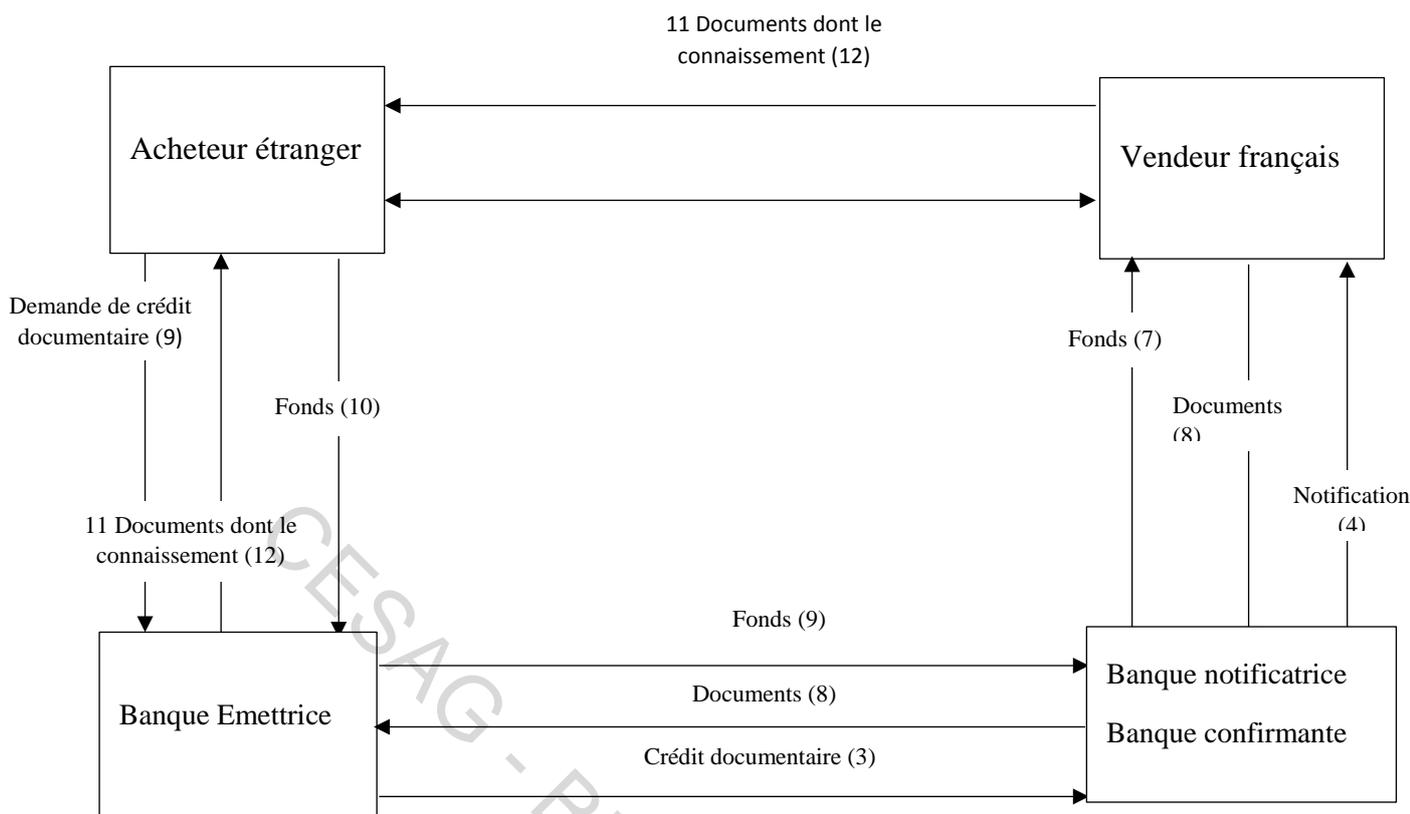
- *Etape 10 et 11*: levée des documents par l'acheteur et paiement par le donneur d'ordre (l'acheteur)

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

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

Pour le cas du transport maritime, le document (bill of lading) constitue un titre de propriété sur la marchandise. Et, la compagnie maritime ne se dessaisit de la marchandise qu'en échange d'un exemplaire original du connaissement endossé à l'ordre de l'acheteur.

Figure 2: Déroulement du crédit documentaire



Source : Elaboré à partir de MARTINI & al. (2007 :51)

1.2. Les réglementations internationales et pratiques admises dans le crédit documentaire

Il s'agit en l'espèce de prendre connaissance dans un premier temps des règles et usances uniformes puis dans un second temps des pratiques bancaires internationales standards qui sont admises dans les opérations du crédoc.

1.2.1. Les Règles et Usances Uniformes (RUU)

Le crédit documentaire est né (sous sa forme moderne, à la fin du XIXe siècle) de la pratique bancaire internationale, sans aucune intervention législative. Son caractère d'instrument international de paiement et de garantie a, très vite, amené les banques à souhaiter qu'il soit régi par des règles détachées des divers droits nationaux. Ce vide législatif et le caractère épars de la jurisprudence ne pouvaient fournir le cadre nécessaire pour accompagner le développement des relations commerciales internationales après la première guerre mondiale. Après plusieurs tentatives de codification privée à l'échelon national, la CCI se saisit du problème en 1926 (MATTOU : 2009 ; 261). C'est ainsi que diverses associations privées de banquiers (à Paris, à New York,...) ont mis au point, au premier quart du XXe siècle, des

règles de fonctionnement du crédit documentaire, puis la CCI établit, pour la première fois en 1933, des Règles et Usances Uniformes relatives aux crédits documentaires.

Ces RUU sont élaborées par la Chambre de Commerce Internationale de Paris, une organisation internationale non gouvernementale créée en 1919, qui compte plus de 6500 adhérents dans le monde. Elles ont été révisées plusieurs fois pour faciliter et adapter l'utilisation du crédit documentaire à l'évolution du commerce international et des pratiques bancaires. Cette révision est toujours fonction de la jurisprudence internationale, des innovations technologiques, aussi bien dans le secteur bancaire que dans celui de la logistique internationale, et tiennent compte des cas concrets et des pratiques quotidiennes.

La dernière révision de 1993 (RUU 500) comme les précédentes, tenait compte des changements qui ont lieu au sein des différents métiers du commerce extérieur durant les dix années précédentes. Cette révision des RUU avait pour objectifs principaux de :

- apporter des réponses plus précises sur les interprétations ou des imprécisions, sources de conflits ;
- procéder à la révision périodique tous les 10-15 ans pour tenir compte des changements dans les habitudes du commerce et des prises de décisions de la CCI ;
- harmoniser les RUU autant que possible avec les autres règles (ISP, PBIS...);
- obtenir une diminution substantielle des irrégularités (MARTNI 2007 :95).

Enfin, pour tenir compte d'une certaine évolution des crédits documentaires «papiers» vers les crédits documentaires électroniques, la CCI a établi le 1^{er} avril 2002 un supplément aux Règles et Usances dénommé par l'acronyme «eRUU», qui n'a pas encore connu un grand succès pratique. Ces eRUU ont été adoptées (sous le nom de version 1.1) pour tenir compte des changements de terminologie et de style apportés par la révision 2007 des Règles et Usances. Les Règles et Usances ont connu un succès international important, puisqu'elles sont devenues universelles. Après avoir été adoptées progressivement par les principales associations bancaires nationales ou, individuellement, par les banques d'autres pays, elles régissent aujourd'hui la quasi-totalité des crédits documentaires émis dans le monde. Qualifiées par STOUFFLET (2009 :159) « de normes professionnelles dont l'autorité repose non pas sur le consentement des membres de cette profession mais sur l'aptitude reconnue à un organisme professionnel de traduire à la fois les besoins du commerce et la rationalité

d'une opération», ces Règles, tout au moins, établissent les usages commerciaux et consacrent les règles coutumières régissant les crédits documentaires.

1.2.2. Les Pratiques Bancaires Internationales Standards (PBIS)

Les PBIS constituent un guide (un corps de règles) pour les banques chargées d'examiner les documents. Elles sont Connues sous le vocable ISBP (International Standard Banking Practice) dont la quatrième édition fut adoptée le 30 octobre 2002. Les PBIS ont pour objet de réduire le nombre de désaccords entre les intervenants du crédit documentaire et explicitent les règles en détail en tenant compte des opinions et des décisions de la Chambre de Commerce Internationale. Elles constituent une référence en cas de contentieux devant une cour d'arbitrage ou une cour de justice (MARTINI : 2007 :112). D'après certaines statistiques des associations bancaires, telles que la Fédération Bancaire Française en France, témoignent en effet de l'importance et de la fréquence des réserves dans les documents remis par les bénéficiaires lors de l'utilisation des crédits (soit 70% des cas montrent que les remises des documents sont entachées d'irrégularités, qu'elles soient signalées ou non par la banque émettrice). Or ces irrégularités ralentissent les processus et de ce fait peuvent retarder aussi l'enlèvement de la marchandise par l'acheteur. En conséquence, la marchandise risque de supporter des coûts supplémentaires liés aux frais de stockage, aux pénalités portuaires et aux surestaries perçues par les compagnies maritimes.

Alors, pour enrayer ces soubresauts, les PBIS complètent et expliquent les modalités d'application des règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires et apportent, pour chaque document (facture, liste de colisage, certificat d'origine, documents de transport etc.), des précisions sur ce qui est susceptible d'être accepté ou refusé par les banques.

En voici quelques illustrations :

- les fautes de frappe ou d'orthographe qui n'altèrent pas le sens du mot ou de la phrase ne rendent pas irrégulier un document ;
- lorsqu'une condition émise dans un crédit documentaire n'est pas assujettie à la production d'un document, le respect de cette condition n'a pas à apparaître sur un quelconque document. Exemple de condition non-documentaire: « emballage : caisses en bois ». Si aucun document ne précise que les emballages sont en bois, il n'y aura pas de réserve (par contre s'il est précisé que les emballages sont en carton, il y aura de réserve) ;

Une bonne connaissance des PBIS par les bénéficiaires permet donc de mieux préparer les documents et de mieux défendre leurs intérêts en cas de litige.

1.3. Les risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire

Nous aborderons à travers cette section les risques opérationnels qui peuvent entraver le bon déroulement du crédit documentaire.

1.3.1. Notion du risque opérationnel

Avant de se prononcer sur les risques opérationnels liés au crédit documentaire, il est important de connaître d'abord ce que c'est qu'un risque opérationnel.

1.3.1.1. Définition du risque opérationnel

Le comité de Bâle II (in JIMENEZ & al., 2008 : 19) définit le risque opérationnel comme étant « le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnes et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris des événements de faibles probabilités d'occurrence, mais à des risques de perte élevée ».

Les risques opérationnels regroupent tous les risques susceptibles de mettre en péril le bon fonctionnement de l'entreprise, à s'opposer à l'atteinte de ses objectifs ou à engendrer des préjudices capables de porter atteinte à sa rentabilité ou son image.

1.3.1.2. Les différentes catégories du risque opérationnel

Pour DESMICHT (2007 :271), les risques opérationnels peuvent être répartis en sept (7) catégories que sont :

- **Fraude interne**

Il s'agit des pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, et impliquant au moins un membre de l'entreprise. En guise d'exemple, on a : des transactions non autorisées avec pertes de fonds.

- **Fraude externe**

Pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre à une disposition législative ou réglementaire ; par exemple dommages dus aux piratages informatiques, falsifications de chèques, vol d'informations avec pertes financières.

- **Pratiques en matière d'emploi ou de sécurité du travail**

Pertes liées à des actes contraires aux dispositions légales et réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudice personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle; par exemple : pertes liées aux relations de travail (rémunérations, activités syndicales, résiliation d'un contrat, sécurité du personnel).

- **Clients, produits et pratiques commerciales**

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 produits ; par exemple : violation de la confidentialité de la clientèle, vente agressive.

- **Dommages occasionnés aux actifs physiques**

Pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements ; par exemple : pertes résultant des conséquences d'une catastrophe naturelle, d'actes de terrorismes ou de vandalisme.

- **Interruption des activités et dysfonctionnement des systèmes**

On peut citer par exemple : les pertes résultant de l'interruption ou de la perturbation d'un service public, d'un logiciel.

- **Dysfonctionnement des processus de traitement** (exécution, passation d'ordre) ;

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

1.3.2. Principaux risques opérationnels du processus d'octroi du crédit documentaire et les dispositifs de maîtrise

Il s'agira d'aborder dans cette section, les risques opérationnels du processus d'octroi du crédit documentaire et ensuite les dispositifs de maîtrise de ces risques.

1.3.2.1. Les risques opérationnels du Crédoc

Le Crédoc, étant une opération un peu complexe du fait de l'éloignement des partenaires commerciaux, peut donner naissance à plusieurs risques. Il s'agit :

- du **risque de crédit** qu'encourt la banque émettrice (cas du crédit documentaire import) en cas de défaillance de donneur d'ordre (l'importateur) et celle de la banque notificatrice.

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

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

- le **risque de fraude**, qui peut revêtir plusieurs formes. De l'émission de faux crédits documentaires ouvert par officines spécialisées, soit au nom des banques qui n'existent pas, soit en contrefaisant des formulaires de banques qui existent bel et bien, à la présentation de faux documents (connaissements, certificats d'origine, factures, certificat d'assurance...) ou à l'envoi de marchandises sans valeur sous couvert de documents parfaitement authentiques, mais dont les mentions sont nécessairement fausses (MATTOUT, 2008 :313). Notons qu'il y a deux familles de fraudes dans ce cas :

La fraude **matérielle** : lorsque l'un des documents exigés par l'accréditif est faux, apocryphe, au sens où il y a contrefaçon ou qu'il est émis par une personne qui n'en avait pas le pouvoir, et ce, dans l'intention de nuire.

La fraude **intellectuelle** : elle est constituée par des documents authentiques comportant de fausses énonciations, mais présentant toute apparence de conformité. Elle pose tous les problèmes rencontrés dans la fraude matérielle.

Il faut dire, généralement que cette nature de risque s'explique en majorité par un manque de vigilance et un laxisme observés par les banques lors du traitement des dossiers du crédoc. Bref, une défaillance du contrôle interne. Il s'agit :

- des erreurs, des négligences ou des lenteurs procédurales qui peuvent survenir parfois lors du traitement tant au niveau de la banque émettrice qu'au niveau de la banque

notificatrice et qui peuvent impacter négativement le déroulement normal des opérations commerciales (retard de la livraison des marchandises) ;

- Comme autre risque opérationnel, il y a la confiscation des marchandises (accès interdit) par les autorités du pays de l'importateur, compte tenu d'une nouvelle réglementation ou disposition légale qui vient de paraître (cela peut entraîner la non solvabilité immédiate du donneur d'ordre à la banque émettrice) ;
- Compte tenu parfois de la complexité des opérations du crédit documentaire les agents de la banque n'ont peut-être pas toutes les compétences requises pour un traitement efficace du dossier, conséquence, cela peut conduire à des erreurs, négligences, retards et fraudes peuvent tant au niveau de la banque émettrice qu'au niveau de la banque notificatrice.

1.3.2.2. Les bonnes pratiques de maîtrise des risques

Après avoir identifié les risques opérationnels auxquels sont exposées les banques lors du processus d'octroi d'un Crédoc, il s'agira de rechercher des parades qui pourront contrer ces risques pour le renforcement du dispositif de contrôle interne.

Selon RENARD (2010 :160), « Quel que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse du risque ». Pour l'auteur quatre solutions sont envisageable. IL s'agit de :

➤ l'acceptation

Pour ce cas de figure, l'organisation décide de réaliser l'activité sans entreprendre une action face à un risque jugé acceptable. Elle ne prend donc aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et de son impact.

➤ l'évitement

Il s'agit du cas où le risque est jugé trop élevé et, qu'aucune mesure identifiée ne permet, de réduire son impact ou la probabilité d'occurrence, à un niveau résiduel ou acceptable. Ainsi, le management prendra alors la décision de la cessation de l'activité à l'origine du risque.

➤ le partage

Lorsque le management tient à la réalisation de l'activité, il peut diminuer l'impact du risque, en le transférant à un tiers. Généralement, la firme opte pour ce choix lorsqu'elle constate que le coût de la gestion du risque est jugé très élevé. Mieux, pour RENARD (2010 :161),

« partager le risque, c'est le réduire en souscrivant à une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers. »

➤ **la réduction**

On décide de réaliser l'activité à l'origine du risque tout en mettant en place des mesures nécessaires et contrôles spécifiques, afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, jusqu'à un niveau acceptable. En guise d'exemple, on peut améliorer le dispositif du contrôle interne.

Conclusion

Dans un environnement économique fortement marqué par une turbulence des échanges commerciaux et des migrations de biens, et services à l'échelle mondiale, les banques ne peuvent pas rester en marge de ce processus. Car, elles sont constamment sollicitées par les divers acteurs ou partenaires commerciaux, ce qui nous amène à dire que, les banques sont désormais les refuges des acteurs économiques sur le marché international. Elles sécurisent les opérations à l'international des opérateurs économiques et par conséquent s'exposent aux risques liés à des opérations de telle nature, par le biais d'un instrument appelé « crédit documentaire ». L'instrument qui concilie les intérêts réciproques et parfois contradictoires des intérêts des parties prenantes dans le commerce international (importateurs et exportateurs) et qui fait prendre beaucoup de risque à la banque.

Pour mieux appréhender cet instrument de paiement, nous l'avons disséqué tout au long de ce chapitre, à travers son mécanisme de même les règlementations internationales auxquelles il est assujettie et enfin avons-nous inventoriés les risques potentiels qui peuvent se greffer à un tel processus. Cela nous a permis de comprendre que le crédit documentaire ne constitue pas en quasi-totalité une garantie de paiement pour les exportateurs.

CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE

Le chapitre précédent nous a permis de comprendre l'importance du risque opérationnel au sein des établissements bancaires. Ceci s'explique succinctement par la complexité des opérations bancaires, les multiples scandales financiers, enfin les pertes énormes occasionnées. Conséquence, il urge d'appréhender ce risque afin d'y trouver des parades appropriées. Pour LAMARQUE (2008 :77), « la conséquence principale des risques opérationnels est de provoquer une perte significative pour la banque, soit au travers d'un ralentissement, soit par une augmentation des charges ».

C'est pour ces raisons que les risques opérationnels ont suscité un intérêt particulier de notre part, et ce chapitre sera consacré à une évaluation des risques opérationnels liés au Crédoc au sein des institutions bancaires. Notons que, l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

2.1. Définition et objectifs de l'évaluation des risques

Ce paragraphe permettra de comprendre l'évaluation des risques opérationnels à travers sa définition.

2.1.1. Définition

Nous voulons d'abord rappeler au passage que l'évaluation des risques constitue le quatrième pilier du COSO 2.

Selon IFACI (2005 :73) « L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements ».

Pour MADERS & al. (2009 :51) « Une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact de survenance. Cette évaluation est une combinaison de trois facteurs : sa probabilité d'apparition, sa gravité en cas de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact sur l'entreprise ».

Alors, partant des définitions et les opinions de ces auteurs, on constate que l'évaluation des risques porte essentiellement sur les deux grandes dimensions de risque que sont : sa **probabilité de survenance** et son **impact** pour l'entreprise. Elle consiste à quantifier ces deux dimensions dans la perspective d'une meilleure gestion du risque.

2.1.2. Objectifs

L'évaluation des risques constitue pour le management, un outil prépondérant de pilotage et d'aide à la décision. Elle a pour objectif de permettre à l'entreprise de prendre connaissance des risques auxquels elle s'expose en vue de mettre en place les dispositifs de contrôle nécessaires et appropriés à sa maîtrise.

Selon BARTHELEMY & al. (2004 : 173), « l'évaluation des risques doit conduire à identifier les actions à mener en priorité pour maîtriser autant que faire se peut, les risques auxquels on est exposé. Une fois, ce travail est fait, il s'agira de définir le niveau d'acceptabilité du risque, du seuil de tolérance du risque de l'entité et du niveau du risque cible visé par cette dernière ».

2.1.3. La finalité de l'évaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi. Elle trouve sa raison d'être dans les actions de prévention qu'elle va susciter. Sa finalité n'est donc nullement de justifier l'existence d'un risque, mais, bien au contraire de mettre en œuvre des mesures effectives, visant à l'élimination des risques conformément aux principes généraux de prévention (CURABA & al., 2009 :133).

2.2. Démarche d'évaluation des risques

Avant de décliner les différentes étapes clés de la démarche d'évaluation pour réaliser cette étude, nous exposerons ici les approches identifiées par différents auteurs.

2.2.1. Les différentes approches d'évaluation des risques opérationnels

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

2.2.1.1. L'approche bottom-up

Cette approche consiste en une forte implication des niveaux opérationnels (car ces derniers sont supposés mieux connaître les risques auxquels sont exposées leurs activités) dans l'identification des risques en remontant jusqu'au responsable de l'activité ou du processus analysé. Elle se base sur des approches participatives, considérant qu'une évaluation se doit de tenir compte de la diversité inhérente à chaque système (CHAMARET, 2007 :17).

Selon DENNERY & al. (2007 :23), l'approche bottom-up présente les avantages suivants :

- identifier les menaces qui empêchent la bonne réalisation des activités et l'atteinte des objectifs opérationnels ;
- favoriser la détection des « risques orphelins » à la frontière entre processus par exemple ;
- identifier les risques méconnus par la hiérarchie ;
- disposer d'une qualification reposant sur un historique ou une analyse concrète ;
- obtenir des informations détaillées, mais, nécessitant des ressources.

2.2.1.2. L'approche top-down

Par opposition à la démarche du bottom up, le top down privilégie la démarche descendante en partant du niveau hiérarchique le plus élevé vers les opérationnels. Ce sont les personnes en charge de l'audit interne ou du *risk management* qui identifient les risques, puis les font valider par les opérationnels. Cette approche a l'inconvénient de ne pas être assez exhaustive, car, l'équipe en question est éloignée de l'activité et n'a pas une parfaite maîtrise des contours du processus concerné comme les opérationnels qui en ont la charge. Par contre, elle présente des avantages suivants à savoir :

- obtenir une vision globale des menaces sur les enjeux majeurs ;
- échanger sur une vision transversale des risques (par exemple risques dans et hors sphère de responsabilité) ;
- partager au plus haut niveau la même compréhension globale des risques ;
- disposer des résultats rapides pour une mise en œuvre légère, favorisée par l'interrogation d'interlocuteurs ayant la compréhension la plus claire des objectifs ;
- favoriser l'adhésion des dirigeants qui deviennent promoteurs (DENNERY & al., 2007 :23).

2.2.1.3. L'approche combinée du top down et du Bottom-up

Les insuffisances que peuvent présenter l'une ou l'autre des deux méthodes peuvent être corrigées par la combinaison des deux méthodes précédentes. Elle permet d'atteindre l'objectif recherché dans cette évaluation à savoir recenser tous les risques importants. Ainsi, on assistera à une conjugaison des efforts des opérationnels et du management, pour obtenir

une exhaustivité beaucoup plus élevée. En plus, elle permet d'apprécier les probabilités résiduelles.

2.2.2 Les différentes étapes d'évaluation des risques opérationnels

Pour MADERS & MASSELIN (2009 :83), « Le but d'une évaluation des risques est d'identifier les événements (identification des risques), et d'évaluer leur exposition (impacts et probabilités). Pour effectuer une évaluation des risques, il est nécessaire d'identifier le risque, d'évaluer sa probabilité d'occurrence, d'évaluer l'impact potentiel sur le processus concerné dans le cas où le risque potentiel devrait se produire ». Ainsi, cette définition laisse apparaître la nécessité de définir une démarche d'évaluation des risques.

2.2.2.1. Description du processus étudié

C'est la première étape de la démarche, elle permet de bien comprendre le secteur dans lequel évolue l'entité et, d'avoir une connaissance approfondie des activités du processus étudié. Elle est un préalable nécessaire et facilite l'appréhension des risques généraux liés à :

- l'organisation administrative et financière, le système d'information, de gestion des risques opérationnels et à la structure de l'audit interne ;
- l'organisation et à la structure, à l'organigramme, la définition la répartition des tâches ;
- l'activité, à la réglementation en vigueur elle doit se conformer.

Pour OGIEN (2008 :445), « Il s'agit d'une prise de connaissance du processus à auditer et dont l'objectif est d'identifier les principales procédures et d'apprécier la fiabilité du contrôle interne ».

En l'espèce, Il s'agira de disséquer le fonctionnement crédoc au sein de la BICIS.

2.2.2.2. Identification des risques

Pour SARDI (2001 :19), « l'identification des risques est une étape importante car, une fois identifiés, il est possible de les mesurer , de mettre en place des parades destinées à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles. ».

Ainsi, pour chaque sous-activité du processus du Crédoc, il sera question de recenser tous les risques opérationnels inhérents possibles. Elle doit être faite en interne mais aussi à l'externe pour permettre d'identifier les événements qui sont susceptibles d'empêcher la banque d'atteindre ses objectifs. L'exhaustivité requiert la mise en œuvre d'une technique appropriée.

2.2.2.2.1. Les techniques d'identification des risques

Il n'existe pas une méthode d'identification plus fiable que d'autres, ni figée; l'essentiel pour COOPER & LYBRAND (2000 :60), est que les dirigeants tiennent compte de certains facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. Ces facteurs peuvent s'expliquer par :

- Le non réalisation d'un objectif passé ;
- l'importance de l'activité dans l'organisation ;
- la complexité d'une activité ;
- enfin, le niveau de compétence du personnel etc.

- ***Identification basée sur l'atteinte des objectifs***

En nous inspirant de la définition du risque proposée par RENARD (2010 :155), « c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». Ainsi, suivant cette approche, pour BAPST (2003 :3), « on identifie d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation, puis ensuite on leur adjoint les menaces qui pèsent sur eux ».

- ***Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs***

Elle consiste à identifier les risques en fonction des cibles. Il s'agira de mettre en évidence les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise (BARTHELEMY al., 2004 :47).

- ***Identification basée sur les check-lists***

Dans cette technique, l'identification des risques se fait sur la base d'un référentiel qui liste l'ensemble des risques en rapport avec l'activité de l'entité (MADERS & al., 2009 :47).

- ***Identification basé sur l'activité***

Cette approche consiste au découpage de la fonction ou de l'activité en des tâches élémentaires. Pour chaque tâche donnée, il s'agira de recenser tous les risques essentiels possibles lorsque celle-ci n'est pas ou mal exécutée. Elle est généralement utilisée dans les missions d'audit interne.

- ***Identification basée sur l'analyse de l'environnement***

C'est une technique qui permet de déterminer les risques en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel évolue l'organisation. La difficulté dans l'application de

cette méthode réside dans le fait que les événements provenant de l'environnement sont toujours difficile à cerner.

- **Identification basée sur l'analyse historique**

Elle consiste à identifier les risques en se basant sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de la firme. Elle présente ainsi une insuffisance car elle ne permet pas une anticipation sur de nouveaux risques qui peuvent subvenir. Par ailleurs, il convient de souligner que cette forme d'identification suppose l'existence et la disponibilité d'une base de données ou d'un fichier de ces événements.

2.2.2.2.2. Outil d'identification des risques

Pour le cas de notre étude, nous allons nous inspirer du modèle d'identification des risques proposé par RENARD et qui se présente dans le tableau ci-dessous. Ce tableau nous permettra de recenser le maximum de risques possibles et qui sont inhérents à chaque tâche du processus du Crédoc, ensuite vérifier si un dispositif de contrôle interne était mis en place par la banque pour contrecarrer ces risques.

Tableau 2 : tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Conséquence du risque	Dispositif de contrôle interne	Constat

Source : RENARD (2010 :239)

2.2.2.3. Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Pour CURABA & al. (2009 :105), « la probabilité est un critère intéressant, car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ces chances de se réaliser. Ce critère se base sur la probabilité d'apparition du danger et les mesures en place pour maîtriser le risque ». Quant à la fixation des niveaux de probabilité, il n'en existe pas un modèle standard, tout dépend de l'appréciation de l'auditeur, ce qui rend l'évaluation subjective. Les échelles de cotation peuvent être qualitatives ou quantitatives. Généralement, on rencontre les échelles de trois (3) ou cinq (5) niveaux :

Tableau 3 : Exemple d'échelle de probabilité à 5 niveaux

Côtes	Echelles définies	Description de l'événement
1	Très faible	Un tel événement a une probabilité de (1/1000 000) de survenir dans la société d'après des expériences similaires, des simulations ou même des essais
2	Faible	C'est un événement qui n'interviendra qu'en cas d'utilisation très abusive ou d'erreur d'application des procédures
3	Moyen	Quelques cas révélés par le passé
4	Elevé	Cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé
5	Très élevé	Il y a une chance sur deux de se produire dans la vie de la société

Source : nous même, adapté à partir de CURABA (2009 :106)

2.2.2.4. Evaluation de l'impact du risque

L'impact du risque constitue le critère qui fait le plus l'unanimité. Il détermine la perte encourue par l'entreprise en cas de survenance du risque. Selon DESROCHES & al. (2003 :137), « la gravité du risque correspond à la gravité des conséquences de l'occurrence d'un événement redouté en terme de dégradation des performances, de surcoût et d'augmentation des délais ». Les impacts de la survenance d'un risque peuvent être de plusieurs natures notamment financières, de réputation, d'image, humaines, etc...

Généralement, deux échelles sont utilisées pour la détermination de l'impact d'un risque : une échelle de trois (3) niveaux et une échelle de cinq (5) niveaux.

Tableau 4: Exemple d'échelle de gravité à trois (3) niveaux

Notes	Gravités	Définition	Exemples
1	Faible	Blessures légères	Contusion, inflammation, brûlure superficielle
10	Elevé	Brûlure n'entraînant pas une altération à vie de l'intégrité physique	Fracture, brûlure sérieuse, plaie grave
100	Grave	Handicap irréversible	Brûlure grave amputation

Source : Nous-même à partir de CURABA et al. (2009 :102)

Outre les séquelles corporelles qui peuvent survenir à la suite des impacts, il y aussi ceux d'ordre financiers que nous allons illustrer à partir du tableau ci-dessous.

Tableau 5: Exemple d'échelle d'impact financier à (cinq) 5 niveaux

Notes	Impacts	Descriptions
1	Insignifiants	Pertes financières inférieures à 5.000.000 FCFA
2	Mineur	Pertes financières [5.000.000-10.000.000]FCFA
3	Modéré	Pertes financières [10.000.000-50.000.000]FCFA
4	Majeur	Pertes financières [50.000.000-100.000.000]FCFA
5	Catastrophique	Pertes financières supérieures 100.000.000]FCFA

Source : Elaboré à partir de FORTUGNE (2011:11)

Il convient de préciser qu'en dehors des deux impacts décrits ci-dessus, d'autres risques peuvent donner naissance à d'autres impacts. Il s'agit généralement de la dégradation de l'image ; du retrait d'agrément pour des secteurs d'activités donné : banque ; assurance...

Enfin, le niveau d'appréciation du risque d'une organisation dépend de son niveau de tolérance au risque (appétit pour le risque).

2.2.2.5. Criticité du risque (dualité probabilité /impact)

Après avoir déterminé les niveaux de probabilité de survenance de l'impact, il convient de déterminer une criticité pour chaque risque. La criticité d'un risque correspond *au produit de sa probabilité d'occurrence et de son impact*. Pour une approche qualitative, il s'utilise en général sous forme de tableau ou de diagramme où l'intersection des deux (2) critères nous donne une classification du risque sous forme de zones. (CURABA & al., 2009 :110).

A titre illustratif, nous allons nous référer à l'exemple donné par RENARD (2010 ; 159), « le risque informatique de la trésorerie se détermine comme suit : Gravité 3, vulnérabilité 1 d'où le risque informatique de la trésorerie est : $3 \times 1 = 3$. »

2.2.2.6. Evaluation des mesures de contrôle adéquat

L'évaluation des mesures de contrôle adéquats consiste à évaluer sur le terrain, chaque risque identifié dans le référentiel (impact et probabilité), ainsi qu'à évaluer la qualité des contrôles internes existants (pertinence et efficacité), au regard des principes de contrôle interne

reconnus comme souhaitables dans le référentiel (FAUTRAT, 2002 :8). Cette étude permet d’apprécier, si la firme a une parfaite maîtrise des risques qu’ils côtoient.

Selon DESROCHES & al; (2003 :58), « la probabilité est inversement liée à la qualité du contrôle, mis en œuvre ». Illustrons à partir du tableau ci-dessous :

Tableau 6: Mesure de l’efficacité du contrôle interne

Niveau du contrôle interne	Probabilité de survenance du risque
Fort	Faible
Moyen	Moyenne
Faible	Elevée

Source : DESROCHES & al. (2003:58)

L’évaluation des risques ainsi effectuée, il s’agira maintenant de procéder à leur hiérarchisation.

2.3. La hiérarchisation des risques

Après l’identification et l’analyse des risques, l’auditeur doit être capable de les hiérarchiser en vue de trouver des améliorations pour les limiter. Elle permet de déterminer les priorités de traitement des risques afin d’améliorer le dispositif de contrôle, tout en en mettant en œuvre un plan d’action qui aura pour objectif de réduire si nécessaire le risque à un niveau acceptable pour l’entreprise (ENGELHARD : 2006, 44).

Cette hiérarchisation des risques se fait principalement suivant un ordre de criticité décroissante. Elle permet de déterminer les risques prioritaires à maîtriser compte tenu des seuils fixés par le management et sert principalement de base pour l’élaboration du **plan d’audit**.

2.4. Elaboration des plans d’action

Le plan d’action est un outil prépondérant pour le pilotage des risques en faveur de la direction générale. Après avoir évalué les risques, la banque peut alors décider des mesures à prendre pour chaque risque, en commençant idéalement par ceux qualifiés de majeurs à l’issue de la phase de hiérarchisation. Avant de mettre concrètement en place ces plans d’actions, il faut effectuer un certain nombre de choix stratégiques entre les différentes alternatives que

nous avons défini ci-dessus (acceptation du risque, réduire le risque, transférer le risque ou supprimer le risque) en tenant compte de « l'appétence au risque » de la banque.

En effet la mise en place d'un plan d'action rigoureux et efficace s'avère imminent pour toute organisation car ce dernier permettra de modifier la criticité des risques afin de réduire celui-ci à un niveau acceptable, car le risque zéro (0) n'existe pas. Ainsi, nous allons nous inspirer du tableau ci-dessous. Dans ce tableau, il s'agira d'énumérer les risques critiques, ensuite fixer les objectifs de contrôle interne recherché pour chaque risque et indiquer les actions qu'il faudra mettre en œuvre pour inverser la criticité de ces risques, puis enfin définir les responsabilités de chaque acteur concerné par ce processus.

Tableau 7: tableau du plan d'action

Risques	Objectifs du contrôle interne	Actions	Responsabilités	Délai
Risque R1				
Risque R2				
Risque R3				

Source : Nous même à partir de BOUCHET (2007 :92)

Conclusion

Ce chapitre dédié à la démarche d'évaluation des risques opérationnels inhérents au crédit documentaire, nous a permis d'approfondir nos connaissances sur plusieurs aspects des risques en général et de l'évaluation des risques en particulier. D'abord, il s'agissait d'appréhender l'ampleur des risques opérationnels et les principaux objectifs de leur évaluation. Ce qui nous a permis de parcourir la littérature en la matière afin d'asseoir les différents concepts. Ensuite, nous avons abordé les différentes approches et les démarches d'évaluation des risques et, enfin les plans d'actions à mettre en œuvre pour contrer ces risques.

A la suite de ces approfondissements opérés dans ce chapitre, notre étude se poursuivra avec le troisième chapitre qui abordera la méthodologie à adopter pour la phase pratique de l'étude.

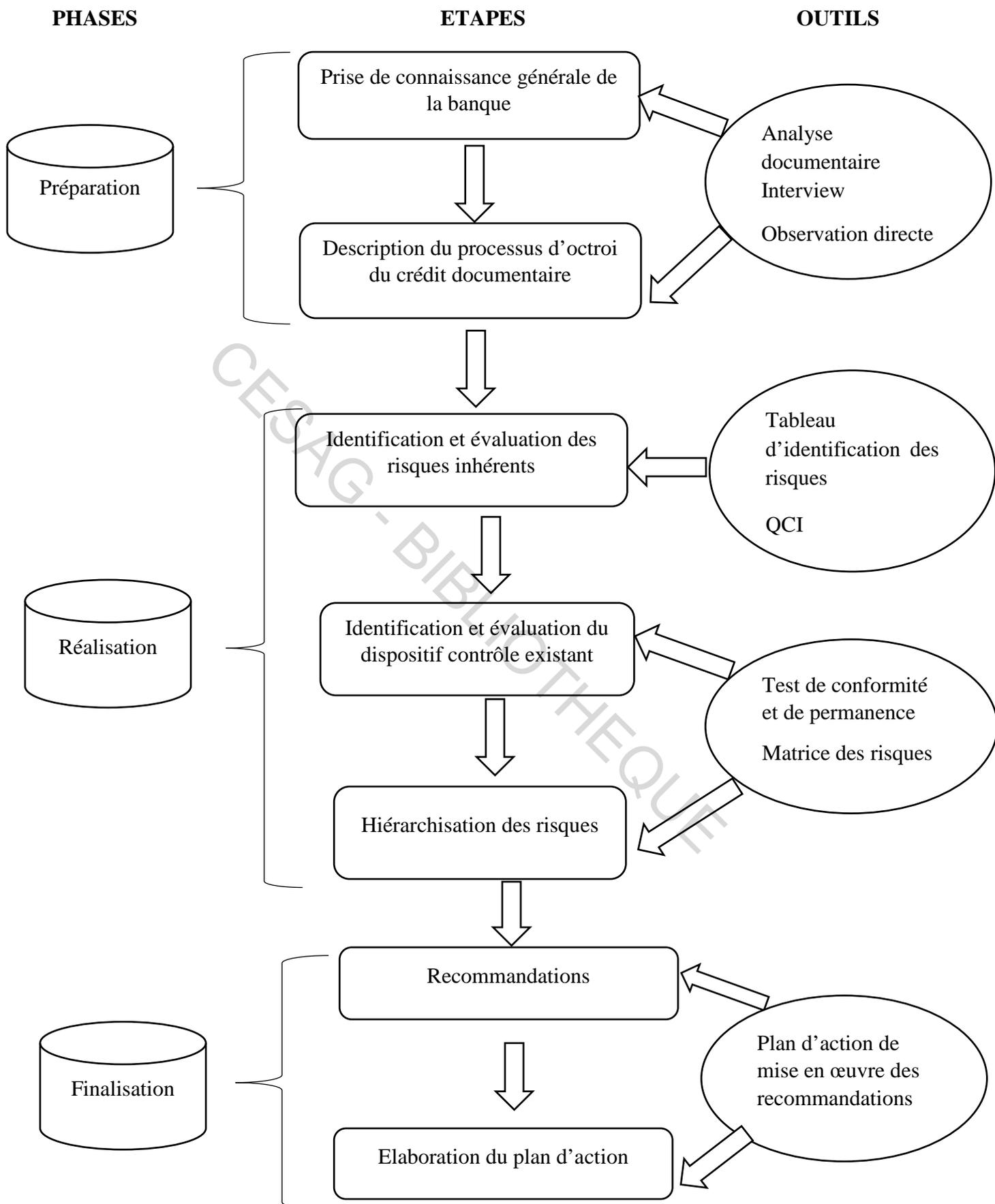
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Au terme de cette revue de littérature, il s'agira de décrire dans ce chapitre l'approche méthodologique que nous mettrons mise en œuvre, pour atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés dans le cadre de ce mémoire (évaluation des risques opérationnels du Crédoc). Elle sera déclinée en deux parties, à savoir le modèle d'analyse d'une part, et d'autre part les techniques et outils de collecte que nous avons utilisés.

3.1. Le modèle d'analyse de l'étude

Le modèle d'analyse se traduit par une succession d'étapes conduisant à la prise de décision. Nous avons procédé à l'analyse des différentes méthodes d'identification, d'évaluation et de gestion des risques opérationnels liés au crédit documentaire. De façon schématique, nous proposons le modèle suivant :

Figure 3: modèle d'analyse



Source : Nous-même

3.2. Les outils de collecte des données

Dans cette partie du mémoire, il sera question de décrire les différentes techniques et outils, que nous avons utilisés pour collecter les informations et ceux utilisés pour leur analyse.

3.2.1. L'interview

Pour MADERS & al. (2009 : 27), « l'entretien consiste à collecter des données en vue de les analyser ». L'objectif de l'entretien est d'obtenir des interlocuteurs une description du processus étudié sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Pour le cas de la présente étude, nous avons échangé avec plusieurs acteurs, il s'agit : du CFA commerce international, du Contrôleur Risque de crédit et Reporting (CCR) et enfin le chargé de clientèle. A chaque entretien nous avons conçu un guide d'entretien pour la circonstance, ce qui nous a permis de mieux connaître l'organisation et le fonctionnement du crédoc au sein de la banque, et d'autre part d'apprécier la nature des risques encourus pendant cette opération.

3.2.2. L'observation directe

L'observation directe est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (SCHICK & al.,2010:179). Pour notre étude, nous avons fait de l'observation physique, car l'interview à elle seule ne permettait pas de comprendre suffisamment les procédures et d'appréhender les différentes procédures élaborées par l'entité. L'observation physique permet aussi de vérifier par la même occasion leur application effective. Elle a permis de voir les acteurs dans l'exécution de leurs tâches et de comprendre les procédures de traitement des dossiers de crédoc.

3.2.3. L'analyse documentaire

Selon RENARD (2010:347), « Elle permet d'utiliser les potentialités du système d'information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux ». L'analyse documentaire consiste à utiliser les documents existants et nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Elle nous a servi lors la présentation générale de la banque, pour connaître son secteur d'activité, les lois et règlements en vigueur dans le secteur, notamment les différentes instructions de la BCEAO. Nous avons également consulté des rapports d'activités des années 2013 et 2014 ce qui a facilité la compréhension de ses activités, l'organigramme de la banque, et autres documents sur les différents types de crédit offerts à la clientèle et en particulier le crédit documentaire. Aussi, le manuel de procédure relatif au crédoc a été d'une grande utilité dans le cas de cette étude. Elle nous a permis de comprendre les diligences que

doivent mettre en œuvre tous les différents acteurs pendant le processus de financement du crédoc, aussi, pour une identification des mesures de contrôle prévus.

3.3. L'analyse des données

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

3.3.1. Le question du contrôle interne

Le questionnaire du contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau du dispositif de contrôle interne et de faire un diagnostic. Il est généralement composé d'une liste de questions fermées qui servent à recenser les moyens mis en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne (LEMANT, 1995 :196). Nous nous sommes inspirés de cet outil pour identifier les mesures de contrôle mis en place sur le processus. Il est composé en grande partie de questions fermées où le questionné doit répondre par 'OUI', 'NON' ou 'N/A' et, de quelques questions ouvertes. Il nous a permis d'évaluer le dispositif de contrôle interne, et nous a édifiés sur les risques inhérents à l'octroi de crédit documentaire de la banque. Compte tenu de la disponibilité de certains acteurs, nous avons pu leur administrer directement un questionnaire et, pour d'autres nous leur avons laissé pour remplissage. Pour le 1^{er} cas, le contact direct avec ces personnes, nous a permis de poser des questions d'éclaircissement, pour comprendre davantage les choix des réponses.

3.3.2. Le tableau d'identification des risques

Connu sous le vocable tableau d'identification des zones à risques ou des forces et faiblesses apparentes, Il permet d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette identification va permettre à l'auditeur de construire son référentiel, de concevoir son programme et de l'élaborer (RENARD, 2010 :233 ; 239). Dans le cadre de notre étude, un tableau d'identification des risques est conçu pour dénicher les risques liés à la gestion du Credoc.

3.3.3 Les tests de conformité

Les tests de conformité permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne sont effectivement appliqués (MADERS & al. 2009 :40). Ils s'appuient sur un document ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Nous avons procédé aussi à des tests de conformité à la suite des descriptions du déroulement du Credoc dans l'optique de nous assurer du respect des procédures telles que décrites lors de nos entretiens avec les différents acteurs.

3.3.4. Les tests de permanence

Pour DAYAN (2004 : 932), « Ces tests sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période avec objectif de s'assurer par sondage que toutes les opérations ont été traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit dans les entretiens ». Aux termes des tests de conformité, nous avons procédé à des tests de permanence afin de nous assurer que les forces de conception sont appliquées tout au long de cette période. Nous nous sommes appesanti sur la base d'un échantillon de six (05) dossiers.

Conclusion

La réalisation de cette étude a nécessité de notre part, l'élaboration d'une démarche que nous avons suivie. Aussi, ce chapitre réservé au modèle d'analyse nous a permis de tracer le canevas à suivre d'une part, et d'autre part de définir les techniques et outils que nous avons mis en œuvre pour la collecte des informations.

Conclusion de la première partie

Cette première partie de notre étude nous a permis de saisir toutes les facettes du crédit documentaire et les risques opérationnels à travers la revue de littérature. Ensuite d'appréhender la démarche d'évaluation des risques opérationnels liés au crédoc. Elle nous a permis aussi de comprendre que les banques proposent plusieurs gammes de produits pour répondre aux besoins de sa clientèle, soit par un décaissement de fonds (cas des crédits ordinaire) ou un engagement en faveur de celle-ci (crédoc). Mais nos études nous ont permis de découvrir que la fourniture de ces prestations est soumise à des risques opérationnels qu'elles doivent maîtriser pour assurer la pérennité et l'atteinte des objectifs.

Pour maîtriser ces risques opérationnels, il urge de les évaluer. Plusieurs auteurs ont proposé des démarches qui peuvent être mise en œuvre pour cette évaluation. Elle passe par des approches avec l'utilisation de techniques et outils appropriés pour l'atteinte de cet objectif. Aussi, les dispositifs de maîtrise existants doivent être évalués pour s'assurer de leur bon fonctionnement.

Enfin avons-nous expliqué dans cette partie la démarche que nous allons suivre pour mener cette étude. Elle fera recours à des techniques et outils que nous mettrons en œuvre pour la collecte et le traitement des informations.

La deuxième partie de notre travail, sera consacrée d'une part à la présentation générale de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS et au fonctionnement du crédoc dans cette institution ; et d'autre part à l'évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire au sein de ladite banque.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la deuxième partie

A l'instar de toute organisation, la BICIS GROUPE BNP PARIBAS est soumise à des risques opérationnels qui peuvent entraver le succès de la réalisation de sa mission. Alors, il est important dans un premier temps de les identifier et de les évaluer, puis dans un second temps de mettre en place de dispositifs de contrôle efficace en adéquation avec des spécificités du milieu bancaire en vue de leur maîtrise.

Après avoir pris connaissance des fondamentaux du crédit documentaire et les risques opérationnels afférents dans la première partie, la deuxième partie sera destinée à la pratique des risques opérationnels liés au crédit documentaire à la BICIS GROUPE BNP PARIBAS. L'ultime préoccupation dans cette partie est d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels liés à ce processus afin de formuler des recommandations pertinentes pour son amélioration.

Cette deuxième partie dédiée à la phase pratique, s'articule autour des points suivants :

- la présentation générale de la BICIS groupe BNP PARIBAS;
- le fonctionnement du crédit documentaire à la BICIS groupe BNP PARIBAS;
- l'évaluation des risques opérationnels qui déboucheront sur des recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BICIS GROUPE BNP PARIBAS

Le groupe BNP PARIBAS, est un leader d'envergure mondiale des services bancaires et financiers en Europe. Le groupe a une présence dans 80 pays et compte aujourd'hui près de 200 000 collaborateurs, dont plus de la moitié sont actifs dans les quatre marchés domestiques : Belgique, France, Italie et Luxembourg. Outre le marché européen, le groupe est beaucoup plus côté en Afrique, où il dispose de nombreuses filiales dont l'une d'entre elle est présente au Sénégal sous le nom de la BICIS (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal).

Le Groupe se donne pour priorité, la proximité avec ses clients et les met au cœur de sa stratégie via son ambitieux programme de bancarisation et ses efforts d'innovation continus. C'est ainsi, qu'à l'instar des autres banques, la BICIS groupe BNP PARIBAS offre à sa clientèle une gamme élargie de produits et de services de qualité irréprochable, répondant aux besoins de celle-ci. Le fonctionnement de la banque est rendu possible grâce à la mise en place d'une organisation bien bâtie.

Nous allons aborder à travers ce chapitre l'historique, les objectifs, la mission et les activités de la banque d'une part, et d'autre part prendrons connaissance la structure organisationnelle.

4.1. Présentation générale de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS

Cette section sera réservée à une prise de connaissance globale au sein de la BICIS.

4.1.1. L'historique et les objectifs de la banque

Dans la mise en œuvre de sa politique, la BICIS groupe BNP PARIBAS s'est donnée une mission avec des objectifs. Avant de les décliner dans ce paragraphe, nous évoquerons d'abord l'historique de la banque. Elle permettra de mieux connaître l'institution, depuis sa création jusqu'aux récents événements significatifs qui ont marqué son évolution.

4.1.1.1. L'historique de la BICIS groupe BNP PARIBAS

Créée en 1962, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS), prend le relais de la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie (BNCI) présente au Sénégal depuis 1939, à travers sa succursale de Dakar et ses agences régionales de Thiès et Saint-Louis. La BICIS, est une société anonyme ayant son siège social à Dakar, Place de l'Indépendance, au cœur du quartier des affaires de la capitale sénégalaise. Elle demeure

aujourd'hui un acteur majeur du paysage bancaire sénégalais et est une filiale du Groupe BNP Paribas.

BNP Paribas est née de la fusion entre la Banque Nationale de Paris (BNP) et Paribas. Le Groupe BNP Paribas, *première* banque de la zone euro et *cinquième* banque mondiale, a été élu banque mondiale de l'année 2008. En 2012, le Groupe a reçu le titre de « *Bank of the year* » (Banque de l'année 2012) décerné par l'International Financing Review (IFR), un magazine financier de référence publié par Thomson Reuters.

Le Groupe BNP Paribas a en outre été classé au premier rang mondial du secteur bancaire en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) par Vigeo (première agence européenne d'analyse et de notation sociale). BNP Paribas possède l'un des plus grands réseaux internationaux, c'est ce qui explique sa présence dans 80 pays avec près de 200 000 collaborateurs.

Portée par les valeurs de ce groupe (BNP Paribas), la BICIS poursuit son action, afin de rester parmi les banques de référence au Sénégal. Banque de renommée, grâce à la qualité de ses services et prestations, au professionnalisme de ses équipes et à son rôle majeur et déterminant pour le développement, elle est la première banque de l'UEMOA et de l'Afrique Sub-saharienne francophone à obtenir une certification ISO.

La BICIS est certifiée ISO 9001-2008 (version 2008 de l'ISO 9001) pour les activités suivantes : Crédits Documentaires Import et Export, Remises Documentaires Import et Export, Ordres de Paiement Reçus et Ordres de Transfert Emis.

La diversité de ses produits et services lui assure un statut d'acteur prédominant pour la croissance économique du pays.

Animée d'une dynamique de croissance dans la rentabilité, la BICIS renforce aujourd'hui son réseau commercial, avec **39 agences** et **26 points** dédiés au transfert d'argent via Western Union et Orange Money, et s'installe au cœur même des principaux centres économiques du pays.

De sa création à nos jours, elle a connu une évolution fulgurante, c'est ce qui explique ces dates clés ci-dessous :

1962 : Création de la BICIS, société anonyme de droit sénégalais, au Capital Social de 500 millions FCFA ainsi réparti : BNP (51 %) ; SFOM (41 %) ; Privés Sénégalais (8 %).

1966 : Libération totale du capital social de 500 millions de FCFA ;

1967 : Ouverture des agences de Rufisque et Louga ;

1971 : Augmentation de capital de 500 à 625 millions de FCFA, par incorporation de réserves le 01/09/1971 ;

1972 : Augmentation de capital de 625 à 675 millions de FCFA, par incorporation de réserves ;

1975 : Entrée de l'Etat du Sénégal dans le capital de la BICIS à travers une augmentation de capital de 675 millions à 1 200 millions de FCFA. Nouvelle répartition : Etat (42 %) ; SFOM (27 %) ; BNP (23 %) ; Privés sénégalais (8 %) ;

1980 : Augmentation de capital de 1,2 milliard à 2 milliards de FCFA, par incorporation de réserves le 01/09/1980 ;

1983 : Augmentation de capital de 2 milliards à 2,5 milliards de FCFA, par incorporation de réserves ;

1989 : Augmentation de capital de 2,5 milliards à 3,5 milliards de FCFA, par incorporation de réserves et lancement du Télé service (BICITEL) avec celle de l'informatisation des opérations de guichet.

1990 : Lancement de la première carte de paiement au Sénégal, du système de cartes BICIS.

1991 : Privatisation partielle, l'Etat ramène sa participation de 42 à 25 %. Nouvelle répartition : Etat du Sénégal (24,8 %) ; Groupe BNP/SFOM/SIFIDA (54,1 %) ; Divers (21,1 %).

1996 : Lancement du Crédit-Bail BICIS.

1998 : Acceptation des cartes VISA aux Guichets Automatiques de Banque (GAB). Création du premier site web bancaire au Sénégal et lancement du serveur vocal BICIVOX. Inauguration du premier Espace Libre-Service Bancaire du Sénégal accueillant un automate de change, un GAB et un service permanent de dépôt de fonds.

1999 : Augmentation de capital de 3,5 milliards à 5 milliards de FCFA, par incorporation de réserves.

2001 : Inauguration de l'Agence Prestige, lancement des cartes VISA BICIS et de l'activité Western Union. Enfin, Ouverture de l'Agence de Sor (Saint-Louis) et d'un GAB à BICIS Zone Industrielle.

2002 : Lancement de l'activité Trade Center et de BICISNet, Service permettant le suivi des comptes sur Internet.

2003 : Lancement du Plan Epargne Etudes BICIS (PEE) et Certification ISO 9001:2000 pour les activités de crédits documentaires et encaissements documentaires.

2004 : Lancement de Festival, l'offre packagée de la BICIS. Lancement de la carte VISA Classic, Assuria et de l'Assurance Moyens de Paiement. Acceptation des cartes Mastercard aux GAB et TPE BICIS.

2005 : Ouverture des agences de Stèle Mermoz et Parcelles Assainies. Certification ISO 9001 : 2000 pour les activités ordres de paiement reçus et ordres de transfert émis. Enfin, Changement de l'identité visuelle de la BICIS (nouveau logo, nouvelle charte graphique).

2009 : Ouverture des agences de *Thiaroye* et celui du *Point E*, ensuite augmentation du Capital Social de la BICIS de 5 milliards à 10 milliards de FCFA, par incorporation de réserves.

4.1.1.2. Les objectifs de la BICIS groupe BNP PARIBAS

L'objectif de toute firme est de parvenir à un niveau de développement appréciable, soutenu par une croissance de ses activités. Les objectifs de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS s'inscrivent également dans cet ordre d'idée. Il s'agit pour la banque de se positionner comme le leader dans le secteur bancaire au Sénégal, à travers les différentes prestations qu'elle offre aux acteurs économiques de la place. Ce faisant, elle participe pleinement au développement du pays, dans sa recherche d'accompagner les opérateurs économiques à réaliser leurs visions.

4.1.2. La Mission et les activités de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS

Cette partie nous permettra de prendre connaissance de la mission de la BICIS et ces activités.

4.1.2.1. La mission BICIS groupe BNP PARIBAS

La première mission de la BICIS Sénégal est la déclinaison de celle dévolue par groupe BNP PARIBAS. Elle consiste à servir et à accompagner toute la population sénégalaise, où qu'elle se trouve. C'est ainsi qu'elle propose des services bancaires, modernes et adaptés, afin de favoriser l'accès à tous les sénégalais à des réseaux d'échanges économiques élargis.

L'autre mission consiste à placer le client au cœur de ses préoccupations. C'est dans ce souci qu'elle a mis en place « la charte de la qualité BICIS » constituée de dix engagements envers la clientèle. Cette démarche vers la qualité totale lui a permis de devenir la première banque sénégalaise et même de l'Afrique à obtenir la certification IS09001version 2000 sur ses activités de crédit et de remise documentaire.

4.1.2.2. Les activités de la banque

La BICIS est une banque commerciale de dépôt et de crédit. Elle effectue donc toutes les opérations classiques de banque. En ce sens, elle contribue au financement de l'économie sénégalaise à travers les secteurs de l'industrie et du commerce, l'agriculture, les bâtiments et travaux publics, les services, enfin les PME. Elle apporte aussi son assistance de même que son conseil au PME. Outre l'activité traditionnelle d'intermédiation et de transformation, elle opère sur le marché financier en effectuant des opérations de placement et d'émission des titres pour le compte de sa clientèle.

4.2. Organisation de la banque

La clé de succès de toute firme passe avant tout par une bonne organisation. L'organisation de la BICIS se présente ainsi :

4.2.1. Les différentes directions au sein de la BICIS

Les différentes directions qu'on retrouve au sein de la BICIS sont les suivantes :

4.2.1.1. Le Conseil d'Administration

C'est l'organe suprême de la banque. Les membres du conseil d'Administration sont des représentants des actionnaires au sein de la banque et se compose de onze (11) administrateurs. Ils sont chargés de définir les grandes orientations de la banque.

4.2.1.2. La Direction Générale

Elle est l'organe suprême des autres départements et directions. Elle assure la supervision et la coordination de toutes les activités de la banque. Elle veille à la bonne exécution des objectifs et des décisions prises.

Les directions qui lui sont rattachées sont :

La **Direction de l'audit interne** qui a pour principale fonction d'assurer la mise en place du contrôle interne de la BICIS et de veiller à son application.

La **Direction de la conformité** : Elle est chargée d'identifier, d'évaluer, et de contrôler le risque de non-conformité de l'établissement, défini comme le risque de sanction judiciaire, administrative, disciplinaire ou d'atteinte à la réputation de la banque qui peuvent naître soit du non-respect des dispositions législatives ou réglementaires, ou même des normes professionnelles et déontologique.

4.2.1.3. La Direction Générale Adjointe

Elle dépend de la direction générale, et elle a pour mission de superviser les directions et les départements ci-après.

Le Secrétariat Général, il a pour mission essentielle de s'assurer de l'application des opérations légales et réglementaires et coordonne les unités de travail.

Le Département Clientèle Entreprises (DCE), il s'occupe de la gestion du fonds de commerce constitué par la clientèle commerciale, de la fixation des conditions de fonctionnement des comptes et la promotion des différents produits de la banque auprès des différentes entreprises.

Le Département Clientèle des particuliers et institutionnels (DCPI), il est chargé de la gestion du fonds de commerce constitué par la clientèle des particuliers et institutionnels, de l'étude et de la gestion des dossiers de crédit, de la gestion des comptes de la clientèle ciblée (personnalités, ambassades, diplomates...).

La Direction Recouvrement, Juridique et Fiscalité (DRJF), cette direction est chargée de la gestion des contentieux et des recouvrements des créances et apporte son conseil à toutes les entités de la banque en ce qui concerne les affaires juridiques, fiscales et contentieuses.

La Direction des Etudes et des Relations Extérieures (DERE), elle est chargée d'assurer le suivi des activités du DCE et du DCPI, de mettre en place des outils de reporting adaptés et fiables, de réaliser des études de marché pour la Direction Générale ou des départements d'exploitation, de la préparation en liaison avec le Pôle Communication Publicité (PCP), du secrétariat des assemblées générales et conseil d'administration, de centraliser la documentation et assurer les relations avec les tiers.

La Direction Financière et Comptable (DFC), elle est chargée du contrôle de la continuité et du fonctionnement des circuits comptables, le contrôle de la conformité des opérations des différents comptes, la vérification journalière des travaux des autres services, la confection de documents de synthèse, les états de rapprochements bancaires.

La Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF), elle a en charge l'administration du personnel, la formation et la gestion des affaires sociales de la banque.

La direction Organisation, conduite des projets et Système d'Information (DOPSI), elle a pour mission de mettre en œuvre la politique des SI et des TIC. Elle intervient lors des

projets de développement de nouveaux systèmes d'information ou de refonte de systèmes existants.

La Direction des Risques (DR), Elle est assurée par un responsable de la plateforme risque et est constitué de plusieurs analystes. Cette direction s'assure que tous les risques auxquels la banque est exposée sont identifiés et couverts. Les analystes sont chargés d'étudier les demandes de crédit des clients à partir des informations fournies par les chargés de clientèle, leur mission principale est d'identifier, de quantifier et d'analyser les risques aux diverses activités de la banque (crédit, marchés...).

Le Département des Opérations et des Services à la Clientèle (DOSC), cette entité est chargée de la supervision et de l'exécution des opérations administratives et des services bancaires.

4.2.2. Présentation de l'organigramme de la BICIS

L'organigramme met en évidence les diverses tâches des départements et des membres du personnel. Il décrit l'architecture de la banque, indique sa structure et les diverses liaisons existantes entre les directions et les membres qui les composent (organigramme voir annexe).

4.3. Quelques chiffres clés de la banque

Tableau 8: Evolution du résultat des cinq derniers exercices (En millions de FCFA)

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL BILAN	314 982	278 627	328 757	321 052	335 940
Dépôts clientèle	245 115	231 690	270 038	257 442	267 223
Prêts à la clientèle	23 751	156 151	201 862	195 377	211 100
Fonds permanents et Provisions	23 802	24 844	26 145	27 777	28 404
Produits nets bancaires	27 802	25 554	27 571	29 866	29 328
Résultats nets	4 017	2 595	3 414	3 777	4 613
Capital	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Dividendes	4 000	2 000	3 000	3 500	3 900
% du capital	40%	20%	30%	35%	39%
Effectifs	472	483	518	557	474
Nombres d'agences*	55	57	61	66	41

Source : Rapport annuel d'activité de la BICIS (2013 :8)

On note au cours de cette période quinquennale, une croissance de différentes rubriques qui s'y trouvent dans le tableau ci-dessus. Cela démontre les prouesses remarquables de la BICIS et sa bonne santé financière qui pourraient toujours rassurer les actionnaires à investir.

Tableau 9: Evolution des Fonds Permanents et Fonds Propres (En millions de FCFA)

ELEMENTS	2009	2010	2010	2012	2013
Fonds Permanents	23 751	24 844	26 145	27 777	28 404
Fonds Propres	21 096	21 113	23 021	24 746	25 165
Capital	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000

Source : Rapport annuel d'activité de la BICIS (2013 :8)

Le tableau ci-dessus indique que les fonds permanents et fonds propres ont connus une croissance au cours de cette période quinquennale, alors que celui du capital est resté inchangé. Cela confirme que la BICIS connaît un essor remarquable.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter la BICIS groupe BNP PARIBAS. Cette présentation de la banque nous a été très instructive dans la mesure où elle permet de mieux connaître et de comprendre le mode de fonctionnement de la BICIS à travers ces différents départements ou directions et d'être au fait de ces procédures de base.

Le chapitre suivant nous permettra de faire une description du fonctionnement du crédit documentaire au sein de cette banque.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DU CREDIT DOCUMENTAIRE DE LA BICIS GROUPE BNP PARIBAS

Dans la perspective d'une bonne évaluation des risques opérationnels, il est d'abord nécessaire de comprendre le processus étudié afin d'identifier les risques. C'est ainsi que dans le cadre de l'activité du Crédoc, il existe au sein de la banque, un ensemble de procédure avec des acteurs bien précis. Les interactions de ces acteurs doivent aboutir à la satisfaction du client demandeur de l'ouverture d'un Crédoc. La réalisation de ce travail mérite que nous passions en revue ces procédures mise en place, de même que la description des acteurs dans l'accomplissement de leur responsabilité. Ainsi, nous aurons une bonne compréhension du fonctionnement du crédit documentaire, étape importante pour étudier et évaluer les risques opérationnels.

En conséquence, nous présenterons dans ce chapitre, les objectifs poursuivis par le système de contrôle interne dans le processus du Crédoc d'une part, et d'autre part la description détaillée du processus du crédit documentaire au sein de la BICIS GROUPE BNP PARIBAS.

5.1. Les objectifs du contrôle interne du processus du Crédoc de la BICIS

Les objectifs du dispositif du contrôle interne poursuivis par le processus du crédit documentaire de la BICIS sont les suivants:

- s'assurer que le service en charge du crédit documentaire (BOCI) procède à une analyse des risques sur chaque dossier du Credoc ;
- s'assurer que les termes de chaque demande d'ouverture de crédit sont étudiés scrupuleusement ;
- s'assurer que les garanties spécifiques sont régulièrement demandées lors de l'ouverture du crédit documentaire ;
- s'assurer aussi que la garantie pourrait être réalisée en cas de défaillance du client ;
- s'assurer que la situation du pays de la banque notificatrice est analysée dans le cadre global des lignes par pays ;
- s'assurer que le service en charge du crédit documentaire vérifie l'authenticité des crédits avant leur notification de même que le diagnostic financier de l'activité;
- s'assurer que le contrôle des signatures autorisées et la validité des ouvertures par le Swift sont effectués ;
- s'assurer que des autorisations spécifiques sont données pour chaque confirmation, après étude des termes du crédit ;

- s’assurer que la validité et la conformité des documents sont examinées ;
- s’assurer que ce contrôle est réalisé par au moins deux ou trois personnes avec réserves éventuelles ;
- s’assurer que les réserves sont formulées par écrit et suivies jusqu’à ce que le client ou le correspondant les régularise;
- s’assurer que les modifications des termes d’ouverture du crédit documentaire sont autorisées par une personne habilitée ;
- s’assurer que les crédits documentaires sont bien comptabilisés dans iVision ainsi que les acceptations à payer ;
- s’assurer du non dépassement de la ligne du Crédoc définie pour chaque client ;
- s’assurer que les comptes en devises sont réévalués au moins à chaque arrêté comptable.

5.2. Description du processus du crédoc existant à la BICIS groupe BNP PARIBAS

En raison de nombreuses opérations que leurs clients (importateurs) sont amenés parfois à faire à l’international, la BICIS sur sollicitation de ces derniers, ouvre des crédits documentaires au profit de leurs fournisseurs étrangers (exportateurs) auprès d’une banque notificatrice. Cette opération passe donc par une succession d’étapes que nous décrivons ci-dessous.

5.2.1. Les entités et les acteurs en charge du crédoc au sein de la BICIS

Entités	Acteurs
<i>Le Back office commerce international (BOCI)</i>	<p>CFA commerce international : (chargé des fonctions administratives) il traite les opérations administratives et après-vente concernant les crédits et les remises documentaires ainsi que les opérations en devise de la clientèle : avance en devises, change à terme...</p> <p>Chef de section commerce international : désigne un collaborateur confirmé du Back Office commerce international, chargé de contrôler et de valider les dossiers traités par les CFA.</p>
<i>La ligne commerciale</i>	<p>Gestionnaire de clientèle : désigne les commerciaux (les chargés de clientèle, les conseillers de clientèle et les chargés d’affaire).</p>
<i>Risques de crédit</i>	<p>Contrôleur Risque de crédit et Reporting (CCR) : il effectue les contrôles, a priori et à postériori, relatifs au risque de crédit.</p>

Source : BICIS groupe BNP PARIBAS (2010)

5.2.2. Processus amont au Crédoc de la BICIS groupe BNP PRIBAS

L'ouverture d'un crédit documentaire est un engagement que prend la banque au profit de son client. Elle s'appuie sur une autorisation accordée avant l'ouverture du crédit, avec le type d'engagement approprié. Ainsi, les spécialistes en charge du crédoc de la BICIS (Trade Centers) offrent préalablement aux clients qui souhaiteraient de telle opération, une formation sur les différents aspects du crédoc afin de leur permettre de cerner tous les contours. Ces spécialistes sont à même de les conseiller dans le choix de la solution leur permettant de financer leurs opérations, les mesures de précautions qu'ils doivent prendre afin d'éviter les risques de traitement dans le choix des termes et enfin, les documents à mentionner dans le formulaire d'ouverture. Enfin, tous ces clients sont renseignés ou identifiés dans le système Atlas 2 par un code produit (990 pour les clients et 992 pour les banques) afin que les données soient automatiquement chargées dans le PGI iVision de la banque.

5.2.2.1. Demande d'ouverture ligne du crédit documentaire

Tout client désirant bénéficier d'une ligne de Crédoc doit préalablement introduire une demande au Back office commerce international (à l'aide d'un formulaire dédié fourni par la banque à voir en annexe) dans laquelle il précise le *concours bancaire* sollicité. Ce dernier vérifie rapidement que le formulaire est correctement renseigné, ensuite appose la date et l'heure. Il vérifie ensuite la signature du client (titulaire du compte ou son mandataire dans le cas de la clientèle des entreprises) et il vise la signature. Il procède aussi à l'historique du compte du client (mouvement du compte sur une période) et le solde, en vue d'apprécier la capacité financière de celui-ci. A cet effet, il utilise la transaction d'interrogation Atlas 2GESCP.

5.2.2.2. Constitution et étude du dossier

Une fois cette vérification terminée, le BOCI (Back Office Commerce Internationale) transmet la demande au gestionnaire de clientèle. Ce dernier s'entretient avec le client pour recueillir les informations sur son activité, la nature des biens à importer, le nom et le pays du fournisseur (importateur), la devise, le montant souhaité, les modalités de paiement, les garanties proposées et enfin, le moyen d'expédition des marchandises ainsi que l'Incoterms choisi. Il pourra préciser s'il le souhaite la banque notificatrice qui fera office de l'opération.

Après cet entretien, le chargé de clientèle énumère un ensemble de justificatifs de l'importation que devra fournir le client. Il s'agit de la facture pro-forma, les documents des garanties exigées, l'attestation d'importation si la marchandise n'est pas d'origine française

ou d'un pays de l'UEMOA et que cette valeur FOB n'excède pas cinq millions de FCFA, les états financiers certifiés des trois derniers exercices. Enfin, une autorisation de change pour des marchandises provenant d'un pays en devise et les documents de garanties exigées par la banque.

Après avoir réceptionné ces dossiers, suivra ensuite l'étude de dossier où il reviendra au gestionnaire de clientèle de vérifier la conformité des documents justificatifs d'importation, de s'assurer que l'opération a été domiciliée au niveau d'une banque. Aussi, il devra vérifier que les biens importés et leur montant correspondent à l'activité de l'acheteur, et que l'activité est conforme aux règles de blanchiment de capitaux de la BNP Paribas. En cas de soupçon, il a la possibilité de se référer au responsable Déontologie du territoire. Il devra procéder à la mise à jour de l'autorisation du client, pour s'assurer qu'elle n'est pas insuffisante pour l'ouverture du crédoc (il s'agit de la ligne de crédoc maximum dont peut bénéficier le client).

L'étude du dossier ne s'arrête pas sur la seule appréciation du gestionnaire de compte. Dès qu'il finit son travail, il soumet le dossier aux Contrôleurs Risque de crédit et Reporting (CCR) formé d'un comité. Le comité de crédit statue sur la possibilité d'octroi ou non du crédit documentaire. Lorsque le dossier reçoit l'aval du comité de crédit, ce dernier est transmis de nouveau au Back office commerce Internationale (BOCI) qui procède à l'ouverture du crédoc.

5.2.2.3. Ouverture du crédit documentaire

Après réception des liasses de, Le BOCI reçoit la demande d'ouverture du crédoc. Le responsable de la section crédoc import attribue les ouvertures à traiter aux collaborateurs de sa section. Le CFA commerce international désigné vérifie que le dossier est complet, conforme aux clauses requises pour un Crédoc import, et qu'il comporte tous les éléments nécessaires à la saisie dans iVision. Il vérifie aussi que tous les accords nécessaires ont été obtenus. S'il constate qu'un accord est en suspens, il peut cependant procéder à la saisie dans iVision (mais aura à compléter cette saisie à la réception de l'accord final). De manière succincte, l'étape peut se résumer ainsi :

- 1- Le BOCI envoie un mail au CFA commerce international pour lui notifier l'ouverture d'un crédoc, ensuite il lui envoie tous les documents constitués ;
- 2- Il vérifie aussi que tous les accords nécessaires et procède à la saisie dans le logiciel iVision, ensuite il ouvre un dossier où il classe tous les documents et impressions qui seront nécessaires pour un traitement du crédoc lors des phases suivantes ;

- 3- Ensuite suivra, le choix de la banque correspondante qui peut être désignée par le client (donneur d'ordre) ou par la banque ;
- 4- Après vérification et mise au point de tous les éléments de la demande d'ouverture du crédoc (à l'exception éventuelle de l'accord sur le risque, qui peut être en suspens), le CFA commerce international procède à la saisie dans iVision, il s'agit :
 - du KA code : il correspond au type d'opération, selon les tables iVision. Ce code détermine les schémas comptables appliqués dans *Atlas 2* ;
 - des données générales du crédit, celui du client et celles des banques (donneur d'ordre, bénéficiaire, banque notificatrice...) qui sont saisies à l'aide d'un numéro d'identifiant du système. Toutes les autres données notamment : le nom, l'adresse, le code Swift...sont automatiquement générés à partir de la base *Atlas 2* ;
 - du montant et la forme du crédit (ex : irrévocable), demande de confirmation, dépôt de garantie.

A l'issue de cette saisie, si toutes les données renseignées sont correctes, un écran *Save complete* est affiché, sur lequel le CFA commerce international peut :

- visualiser la liste des avis (avis de la banque notificatrice, accusé de réception au donneur d'ordre) ;
 - ajouter le texte libre dans les avis ;
 - visualiser les écritures comptables et comptabiliser au Hors bilan l'autorisation accordée au client sur les opérations du crédit documentaire par contre le dépôt de garantie est comptabilisé sur le compte du client, si requis.
 - procéder au prélèvement des frais afférents à l'ouverture en suivant les conditions générales de banque en vigueur. Exemple : commissions d'ouverture, frais de Swift, frais de dossier etc...
- 5- Quand le fichier dans iVision est au complet, le CFA commerce international transmet le dossier au contrôleur (CCR) qui vérifie dans iVision la cohérence et la conformité avec les instructions reçues par l'agence ainsi que les écritures générées par le système.

S'il détecte une erreur, il ne pourra le corriger lui-même, mais le renvoi au CFA Commerce International pour rectification. Si tout est correct, le contrôleur procède à la confirmation de la transaction. Il obtient un message Transaction xxx...enregistrée et contrôlé avec succès. Cette confirmation génère : l'émission d'un message Swift MT 700

à la banque notificatrice, l'impression d'un accusé de réception pour le client, des écritures comptables provisoires qui seront immédiatement enregistrées dans Atlas 2. Les écritures réelles seront comptabilisées lors du traitement *Finjour*.

6- Validation des opérations et notification au donneur d'ordre.

5.2.3. Le processus en aval et la réalisation du crédoc

Elle consiste pour le BOCI de vérifier la conformité des documents, à informer le client de l'arrivée des documents et de procéder à l'établissement de la traite si c'est une réalisation par acceptation de traite. Ensuite, il se chargera de remettre les documents au client, de saisir la réalisation et de la valider, il devra également procéder à la validation du Swift de règlement et l'annulation des Swift. Enfin, il reviendra au CFA commerce international de procéder au classement du dossier et la passation des écritures de règlement. La procédure se présente succinctement ainsi :

- le service courrier réceptionne les documents via les services de transports accrédités (DHL) ;
- l'agent du courrier accuse réception des courriers arrivés en mentionnant la date et l'heure d'arrivée sur chaque document reçu ensuite enregistre les documents sur le registre du courrier arrivé et enfin transmet les documents au BOCI qui le transfère au CFA Commerce international ;
- le responsable du BOCI, après avoir réceptionné les documents les décharge auprès de l'agent du courrier ;
- le CFA Commerce international procède à une analyse approfondie, ce qui lui amène à comparer les conditions et termes de la lettre de crédit avec les documents reçus ;
- enfin, le BOCI effectue le paiement si les documents sont conformes selon le mode de paiement prévu.

Pour ce qui est du mode paiement, généralement la BICIS a recours à deux moyens de paiement : il s'agit du paiement à vue et le paiement contre acceptation.

En ce qui concerne le paiement à vue, Le paiement s'effectue directement dès lors que le fournisseur (l'exportateur) remet à la banque correspondante (notificatrice) tous les documents conformes exigés, ensuite la banque correspondante analyse ces documents pour voir si ce dernier a respecté les clauses contractuelles préalablement définie par le crédit documentaire.

Lorsque le mode de règlement choisi est le paiement contre acceptation, le CFA commerce internationale procède comme suit :

- établit une traite tirée sur le donneur d'ordre (l'importateur) ;
- expédie un courrier à l'importateur pour avis sur les documents envoyé par l'exportateur, mais en plus une traite pour acceptation ;
- dès que la traite revient, il effectue une copie de cette dernière qu'il transmet au BOCI ;
- enfin, saisit les écritures d'acceptation de traite dans iVision.

Conclusion

En guise de conclusion, ce chapitre a été l'occasion pour nous, de prendre connaissance du fonctionnement du crédit documentaire au sein de la BICIS groupe BNP PARIBAS ainsi que les acteurs concernés. Ainsi, nous poursuivrons avec le chapitre suivant qui servira de cadre pour l'identification et l'évaluation des risques potentiels pouvant entraver ou perturber le déroulement normal de ce processus que nous venons de décrire.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DOCUMENTAIRE DE LA BICIS GROUPE BNP PARIBAS

Ce chapitre aura pour objectif d'identifier tous les risques au regard de la description des procédures (pendant l'exécution des différentes tâches du processus d'octroi du crédit documentaire). Ensuite d'apprécier, l'efficacité du dispositif de contrôle interne et d'évaluer la probabilité de survenance et l'impact des différents risques dans le but de connaître leur criticité. Ce travail débouchera enfin sur des recommandations à l'endroit des acteurs en charge de ce processus dans la perspective d'améliorer l'efficacité du dispositif du contrôle interne par des propositions, entre autres, de plans d'action à l'endroit des différents acteurs.

6.1. Identification et analyse des risques opérationnels liés au crédoc

L'identification nous permet de prendre connaissance des principaux risques opérationnels liés au processus d'un crédit documentaire. Il s'agit des risques inhérents à l'activité et, qui peuvent naître lorsque la tâche ne s'est pas déroulée selon les bonnes pratiques ou en cas de dysfonctionnements du système. Le travail se fera à l'aide d'un tableau inspiré de celui proposé par RENARD (2010 :239), comme nous l'avons su mentionner dans le chapitre n°2. Dans le but d'affiner nos résultats, nous allons faire l'analyse sur chaque sous processus et les étapes qui les composent.

6.1.1. Identification des risques opérationnels liés à l'ouverture d'une ligne de crédit documentaire

Tableau 10: les risques opérationnels liés à l'octroi d'une ligne de crédit documentaire

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impact du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
Réception de la demande par le chargé de compte	Maîtriser l'introduction de la demande d'ouverture	R1.Mauvaise identification du titulaire de la demande (clients)	Conflit avec le client	Mention de toutes les informations relatives au compte (Nom et numéro de compte) sur toute demande ;	Oui
	S'assurer de la traçabilité de toutes demandes reçues	R2.Perte des demandes transmises par les clients	Dégradation de la réputation et l'image de la banque	-Apposition du visa sur toutes les demandes reçues ; - Enregistrement	Oui

				systematique avec affectation d'un numéro chronologique.	
	S'assurer que la demande est bien renseignée ;	R3.Demande mal rédigée	Contestations	Formulaire de demande standard mise à la disposition des clients;	Oui
	S'assurer de l'authenticité de la demande ;	R4.Exécution par le BOCI des transactions frauduleuses du client	Dégradation de l'image de la banque	Transmission de demande par la hiérarchie	Oui
Examen sur une période donnée de toutes les transactions effectuées par le client sur son compte (historique du compte)	S'assurer de la capacité de solvabilité du client	R5.Mauvaise appréciation de la solvabilité du client	Pertes de ressources	Formation des agents en la matière	Oui
	S'assurer de la fiabilité des données renseignées par le compte du client	R6.Mouvements fictifs sur le compte	manque à gagner	Appréciation des relations d'affaires avec le client ;	Oui
Discussion avec le client	s'assurer de l'obtention des informations pertinentes et fiables sur l'activité du client ;	R7.Information tronquée ou biaisée fournies par le client ;	manque à gagner	Visite de l'activité du client par le conseiller clientèle	Oui
	s'assurer de l'existence de la garantie conforme aux normes de la banque ;	R8.mauvaise appréciation des garanties ;	pertes opérationnelles	appréciation des garanties par la direction du risque ;	Oui

	s'assurer que la garantie peut être réalisable en cas de litige	R9.Acceptation de garantie irréalisable	pertes de ressources	Appréciation de la garantie par un expert	Oui
Constitution et analyse des dossiers	S'assurer de l'exhaustivité de la documentation requise par le back office commerce international	R10.Omission des pièces exigées ou documents non probants ;	Lenteur dans le processus du crédoc	Vérification par le back office	Oui
	s'assurer que l'analyse financière traduit réellement l'activité du client	R11.Mauvais diagnostic financier de l'activité du client	Non fiabilité de l'information financière (biaisée)	Analyse itérative des états financiers apportés par le client ;	oui
Transmission du dossier au Comité Risque de Crédit et Reporting (CRCR)	s'assurer de l'accord du dossier par les membres du comité	R12. Approbation du dossier par des personnes non compétentes	Procédure de traitement vicié	-Visa du comité sur la demande ; - Approbation du supérieur hiérarchique.	oui
Transmission du dossier au Back Office Commerce International	s'assurer que le risque rattaché au client a été analysé	R13.Mauvaise analyse du risque	Perte de ressources	Entretien avec le gestionnaire de clientèle	oui
Transmission du dossier à la direction générale pour validation	s'assurer de l'approbation de la Direction Générale	R14.Remise de dossier incomplet	Retard dans la mise en place	Identifier les documents devant constituer le dossier de Crédoc	oui
Mise en place du Crédoc	s'assurer du respect de l'établissement du Crédoc	R15.Débordement dans l'établissement du Crédoc	manque à gagner	Comptabiliser l'engagement hors bilan	oui

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

6.1.2. Identification des risques opérationnels liés à la phase de l'étude du dossier du crédoc du client

Tableau 11: les risques opérationnels liés à la phase de l'étude du dossier

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
Remise du dossier d'ouverture du crédoc au gestionnaire de la clientèle	s'assurer de la réception effective de la demande du client	R16.Perte de la demande du client	Conflit avec le client	enregistrement de toutes demandes	oui
Remplir la fiche du crédoc y compris celle de la garantie	S'assurer que les engagements du client respectent les clauses définies par la banque	R17.Erreur sur l'engagement pris par le client	Manque à gagner pour la banque	Vérification par une tierce personne	Non
Etude du dossier par le gestionnaire de clientèle	S'assurer que la demande du client est recevable compte tenu des engagements pris	R18.Acception d'un dossier non fiable	Perte de ressources pour la banque	Mentionner dans le dossier tous les mouvements du compte	Oui
	S'assurer que les biens importés et leurs montants correspondent à l'activité de l'importateur	R19.Informations tronquées et peu fiables	manque à gagner ;	Renseignement auprès des partenaires étrangers	Non
	S'assurer de la mise à jour de l'autorisation du seuil de la ligne du Crédoc dont le client a accès	R20. Erreur de dépassement du seuil de la ligne du crédoc défini	Défaillances opérationnelles	Vérification par le Back office commerce international	Oui

Vérification des transactions commerciales effectuées par le client	S'assurer que l'opération est conforme aux règles de prévention du blanchiment de la banque	R21.Financement d'une activité peu éthique	Dégradation de l'image de la banque	Vérification par le responsable déontologie et du territoire	Oui
Approbation de la demande par le gestionnaire de clientèle	S'assurer que le gestionnaire de clientèle a donné son quitus pour l'ouverture du Crédoc	R22. Ouverture d'une ligne de crédoc non autorisée par le gestionnaire de clientèle	Pertes de ressources pour la banque	Vérifier la confirmation de l'avis (apposition du visa) avant ouverture du crédoc	oui
Transmission du dossier au back office commerce international	S'assurer de l'authenticité et la conformité des documents apportés par le client	R23.Documents non conformes et apocryphes	Altération de l'appréciation des documents par le BOCI	visa de tout document après vérification	oui
	S'assurer de l'authenticité de la signature du client	R24.Signature non habilitée	Antagonisme avec le client	Visa sur la demande après vérification	oui

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

6.1.3. Identification des risques opérationnels liés à la phase d'ouverture du crédoc

Tableau 12 les risques opérationnels liés à l'ouverture du crédoc

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence
Réception du dossier de crédoc par le back office commerce international	s'assurer que le client a bien renseigné le formulaire de la demande	R25.Informations incomplètes ou mal renseignées	Non approbation du dossier	Notification des informations incomplètes au client	Oui

(BOCI)					
Ouverture de la ligne du Crédoc	s'assurer que le BOCI mettra des diligences nécessaires pendant l'ouverture	R26.Retard de l'ouverture du crédoc	Antagonisme avec le client	Traitement rapide et fiable es dossiers avec limitation de nombre de jours (5jours)	Oui
Vérification de la conformité du dossier et des visas du gestionnaire de clientèle	s'assurer que le chargé de clientèle a donné son accord pour l'ouverture du crédoc	R27.signature non conforme	Perte de ressources	mise à la disposition du BOCI, la liste exhaustive de tous les gestionnaires de de comptes ainsi que leurs clients utilisant le crédoc	Non
	s'assurer que la signature du (client) donneur d'ordre requiert une certaine assurance et une authenticité	R28.signature falsifiée	conflit avec le client	vérification de l'authenticité de la signature du donneur d'ordre au moyen du spécimen de signature	Oui
Saisie de l'ouverture du Crédoc dans le PGI (système intégré) iVision	s'assurer que l'ouverture du Crédoc est bien enregistrée	R29Erreur de saisie du crédoc dans le logiciel	litige avec le client	Supervision hiérarchique	Oui
Saisir la PRG (garantie) dans le logiciel iVision	S'assurer que les garanties ont été prises	R30.Omission de prise de garantie	Perte drastique de ressources	débiter le compte du client avant l'ouverture de tout crédoc	Oui
Validation de la saisie des informations dans iVision	s'assurer que l'ouverture a été faite conformément aux instructions du client	R31.Absence de vérification préalable	Pertes de ressources pour la banque	Contrôle de deuxième niveau (hiérarchique)	Oui
Choix de la banque correspondante	s'assurer (éventuellement) que la banque	R32Erreur sur le choix de la banque notificatrice	Antagonisme avec le client (donneur	Vérification par le CFA commerce	Oui

	notificatrice correspond à celle qui a été choisi par le donneur d'ordre		d'ordre)	international	
Validation du message Swift généré après saisie	s'assurer que la banque correspondante est avisée de l'ouverture du crédoc	R33.Risque de validation par une personne non habilitée	Perte de ressources	Accès limité au système	Non
Notification de l'ouverture du crédoc au donneur d'ordre (client)	s'assurer que le donneur d'ordre a pris connaissance de l'ouverture du crédoc	R34.adresse erronée du client	Conflit avec le client	Mettre à jour régulièrement l'adresse du client dans la base de données.	Non

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

6.1.4. Identification des risques opérationnels liés à la phase de réalisation du crédoc

Tableau 13: les risques opérationnels liés à la réalisation du crédoc

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Conséquences du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
Réception des documents par le BOCI du correspondant étranger	s'assurer de l'exhaustivité des documents reçus conformément aux clauses requises par le crédoc import	R35.Pertes des documents	Conflit avec le client	Enregistrement des documents aussitôt après la réception	oui
vérification de la conformité des documents reçus le CFA commerce international	s'assurer que les documents reçus lors de cette étape sont conformes à ceux reçus lors de l'ouverture du crédoc	R36.prise en compte de documents non conformes aux stipulations du contrat du crédoc	Perte de ressources	Contrôle minutieux des documents	oui
notification au client de la réception des documents	s'assurer que le client est informé de la réception des documents par la banque	R37.non réception par le client de la lettre ou d'un mail lui notifiant l'arrivée des documents	litige avec le client	exigence d'envoi de la lettre de notification	Oui
Etablissement	s'assurer que la traite ne comporte	R38.Erreur sur le montant ou la forme	Contestation du	Contrôle formel des informations	oui

de la traite	pas d'erreur	de la traite	client	sur la traite	
Remise des documents au client	s'assurer que l'intégralité des documents a été remise au client	R39.Disorde avec le client sur l'exhaustivité des documents	Litige avec le client	Enumération des documents reçus par le client	oui
Saisie de la réalisation dans iVision	S'assurer de l'exactitude des documents saisie	R40.Erreurs dans la saisie	Contestations	Contrôle hiérarchique	oui
Validation finale des saisies par le contrôleur	S'assurer que la réalisation a été faite conformément aux clauses d'ouverture du crédoc	R41.Validation sans vérification au préalable	Perte de ressources	Validation par le supérieur hiérarchique	oui
Validation du Swift de règlement	s'assurer que la banque correspondante a reçu l'autorisation de payer le bénéficiaire	R42.validation du Swift par une personne non habilitée	Perte de ressources	Restriction des accès au système Swift	Oui
Classement de tous les dossiers en fonction de l'échéance (cas des paiements différés ou contre acceptation)	s'assurer que les dossiers sont classés en fonction de leur échéance	R43.Classement anarchique des dossiers ne respectant pas des échéances définies	Paiement non effectué à temps	Mettre en pratique les compétences dans le classement des dossiers	Non
Débiter le compte du donneur d'ordre si paiement à vue	S'assurer que le compte du client a été débité	R44.Erreur sur le compte du client	Litige avec le client	Paramétrer dans le logiciel iVision le débit du compte à la réalisation	Oui
Archivage de tous les dossiers traités	S'assurer que tous les dossiers sont bien archivés	R45.Perte ou détérioration de certains dossiers	Perte de procès en cas d'éventuel litige pour absence de preuve	Sécurisation de toutes les archives	Oui

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

6.2. Analyse des risques opérationnels liés au processus du crédoc

L'analyse des risques consiste à apprécier les risques identifiés en termes de probabilité de survenance et d'impact tout en tenant compte des dispositifs de contrôle interne mises en place au sein de la banque. Nos conclusions se fonderont principalement sur les résultats des tests (tests de conformité et de permanence, ensuite les tests d'efficacité) que nous avons effectués et les critères que nous fixés au préalable.

6.2.1. Les tests de conformité et de permanence

Pour fonder notre opinion sur l'appréciation du dispositif du contrôle interne existant, nous avons procédé à des tests de conformité et de permanence. D'abord, nous avons assisté le responsable du BOCI dans le montage du dossier d'un Crédoc jusqu'à la réalisation ce qui a permis de prendre connaissance du processus. Ensuite, avons demandé auprès de ce dernier un échantillon de cinq (5 dossiers) de Crédoc choisi au hasard pour nous assurer de l'application effective des procédures telles qu'elles ont été écrites.

Il ressort de notre analyse que la BICIS respecte scrupuleusement les procédures.

6.2.2. Les tests d'efficacité

En raison de notre séjour éphémère au sein de l'organisation, nous n'avons pas pu faire effectivement les tests de survenance et de fréquence des risques. Nous nous sommes renseignés auprès du responsable du Back Office Commerce International (BOCI) sur la survenance des risques passés, ce qui nous a permis de nous enquérir les causes et les dysfonctionnements qui l'expliquent.

6.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne et de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels

Il est question ici de procéder à une évaluation du dispositif de contrôle interne en fonction de la probabilité d'occurrence.

6.3.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques

L'évaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés tient compte de la qualité des dispositifs de contrôle interne mis en place pour la maîtrise des risques. Ainsi, le niveau de probabilité de survenance d'un risque sera inversement proportionnel à la qualité du dispositif de maîtrise des risques. Nous allons essayer de définir ici, des échelles de cotations pour chaque type de risque à partir des tableaux ci-dessous.

Tableau 14: Echelle de cotation de la probabilité d'occurrence

Qualité du dispositif du contrôle interne			Evaluation de la probabilité d'occurrence		
Côte	Niveau d'impact	Commentaires	Côte	Niveau d'impact	Commentaires
1	Inexistant	Aucun dispositif n'existe	1	Très faible	Il est presque impossible que le risque se produise
2	Insuffisant	Le dispositif est appliqué avec beaucoup de lacunes	2	faible	Il y a peu de chance que le risque se produise
3	Moyen	Le dispositif est appliqué avec peu de lacunes	3	Moyenne	Il est possible que ce risque se produise
4	Maitrisé	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	4	Forte	Il y a une forte chance que le risque se produise
5	Très maitrisé	Le dispositif est correctement appliqué avec des mesures bien appliquées	5	Très forte	Il est presque certain que le risque se produise

Source : nous-mêmes

Comme nous venons de le mentionner la probabilité de survenance de tout risque dépend des parades qui ont été bâties préalablement, il s'agit donc du dispositif de contrôle interne mise en place. Ainsi donc, nous allons essayer de concevoir un tableau qui mettra en liaison ces deux grandeurs caractéristiques.

Tableau 15: Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité d'occurrence du risque

Qualité du dispositif de contrôle interne		Probabilité de survenance du risque	
Niveau de maitrise des risques	Côte	Probabilité	Côte
Inexistant	1	Très forte	5
Insuffisant	2	Forte	4
Moyen	3	Moyenne	3
Maitrisé	4	Faible	2
Très maitrisé	5	Très faible	1

Source : nous-mêmes (inspiré du tableau N°14)

Le tableau ci-dessus nous permet de dire, que la probabilité de survenance du risque est fonction de la qualité contrôle interne mise en place. Moins le contrôle interne est fort, plus il y a une forte probabilité que le risque survienne.

Tableau 16: Evaluation de la probabilité d'occurrence à partir de la qualité des dispositifs de maîtrise

Risques	Dispositif du contrôle interne		Probabilité d'occurrence	
	Niveau	côte	Niveau	côte
R1. Mauvaise identification du titulaire de la demande (clients)	Maitrisé	4	Faible	2
R2.Perte des demandes transmises par les clients	Moyen	3	Moyenne	3
R3.Demande mal rédigée	Maitrisé	4	Faible	2
R4.Exécution par le BOCI des transactions frauduleuses	Moyen	3	Moyenne	3
R5.Mauvaise appréciation de la solvabilité du client	Moyen	3	Moyenne	3
R6.Mouvements fictifs sur le compte	Maitrisé	4	Faible	2
R7.Information tronquée ou biaisée fournies par le client ;	Moyen	3	Moyenne	3
R8.mauvaise appréciation des garanties ;	Moyen	3	Moyenne	3
R9.Acceptation de garantie irréalisable	Inexistant	1	Très forte	5
R10.Omission des pièces exigées ou documents non probants ;	Maitrisé	4	Faible	2
R11.mauvais diagnostic financier de l'activité du client	Inexistant	1	Très forte	5
R12. Approbation du dossier par des personnes non compétentes	Moyen	3	Moyenne	3
R13.Mauvaise analyse du risque	Moyen	3	Moyenne	3
R14.Remise de dossier incomplet	Insuffisant	2	Forte	4
R15.débordement dans l'établissement du Crédoc	Moyen	3	Moyenne	3
R17.Erreur sur l'engagement pris par le client	Moyen	3	Moyenne	3
R18.Absence d'une étude de dossier	Maitrisé	4	Faible	2
R19.Informations tronquées et peu fiables	Insuffisant	2	Forte	4

R20. Erreur de dépassement du seuil de la ligne du crédoc défini	Insuffisant	2	Forte	4
R21. Financement d'une activité peu éthique	Inexistant	1	Très forte	5
R22. Ouverture d'une ligne de crédoc non autorisé par le gestionnaire de clientèle	Inexistant	1	Très forte	5
R23. Documents non conformes et apocryphes	Insuffisant	2	Forte	4
R24. Signature non habilitée	Moyen	3	Moyenne	3
R25. Informations incomplètes ou mal renseignées	Inexistant	1	Très forte	5
R26. Retard dans l'ouverture du crédoc	Moyen	3	Moyenne	3
R27. signature non conforme	Maitrisé	4	Faible	2
R28. signature falsifiée	Maitrisé	4	Faible	2
R29. Erreur de saisie du crédoc dans le logiciel	Inexistant	1	Très forte	5
R30. Omission de prise de garantie	Très maitrisé	5	Très faible	1
R31. Absence de vérification préalable		5		1
R32. Erreur sur le choix de la banque notificatrice	Insuffisant	2	Forte	4
R33. Risque de validation par une personne non habilitée	Moyen	3	Moyenne	3
R34. Adresse erronée du client	Maitrisé	4	Faible	2
R35. Pertes des documents	Moyen	3	Moyenne	3
R36. prise en compte de documents non conformes aux stipulations du contrat du crédoc	Insuffisant	2	Forte	4
R37. non réception par le client de la lettre ou d'un mail lui notifiant l'arrivée des documents	Maitrisé	4	Faible	2
R38. Erreur sur le montant ou la forme de la traite	Moyen	3	Moyenne	3
R39. Mécontentement avec le client sur l'exhaustivité des documents	Maitrisé	4	Faible	2
R40. Erreurs dans la saisie		2		4
R41. Validation sans vérification au préalable	Inexistant	1	Très forte	5
R42. validation du Swift par une personne non habilitée	Maitrisé	4	Faible	2
R43. Classement anarchique des dossiers ne	Inexistant	1	Très forte	5

respectant pas des échéances				
R44.Erreur sur le compte du client	Moyen	3	Moyenne	3
R45.Perte ou détérioration de certains dossiers	Moyen	3	Moyenne	3

Source : nous-mêmes

6.3.2. Hiérarchisation des risques identifiés selon leur probabilité d'occurrence

Les risques opérationnels inhérents au processus du crédoc peuvent faire l'objet d'un classement selon leur probabilité d'occurrence de la manière suivante :

Tableau 17: hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité d'occurrence

Risques	Niveau	Côte
R9.Acceptation de garantie irréalisable	Très forte	5
R11.mauvais diagnostic financier de l'activité du client	Très forte	5
R21. Financement d'une activité peu éthique	Très forte	5
R22. Ouverture d'une ligne de crédoc non autorisé	Très forte	5
R25.Informations incomplètes ou mal renseignées	Très forte	5
R29.Erreur de saisie du crédoc dans le logiciel	Très forte	5
R41.Validation sans vérification au préalable	Très forte	5
R43.Classement anarchique des dossiers ne respectant pas des échéances	Très forte	5
R14.Remise de dossier incomplet	Forte	4
R19.Informations tronquées et peu fiables	Forte	4
R20. Erreur de dépassement du seuil de la ligne du crédoc défini	Forte	4
R23.documents non conformes et apocryphes	Forte	4
R32.Erreur sur le choix de la banque notificatrice	Forte	4
R36.Prise en compte de documents non conformes aux stipulations du contrat du crédoc	Forte	4
R40.Erreurs dans la saisie	Forte	4
R2.Perte des demandes transmises par les clients	Moyenne	3
R4.Exécution par le BOCI des transactions frauduleuses	Moyenne	3
R5.Mauvaise appréciation de la solvabilité du client	Moyenne	3
R7.Information tronquée ou biaisée fournies par le client ;	Moyenne	3
R8.Mauvaise appréciation des garanties ;	Moyenne	3
R12. Approbation du dossier par des personnes non compétentes	Moyenne	3
R13.Mauvaise analyse du risque	Moyenne	3
R15.Débordement dans l'établissement du Crédoc	Moyenne	3
R17.Erreur sur l'engagement pris par le client	Moyenne	3
R24.Signature non habilitée	Moyenne	3
R26.Retard dans l'ouverture du crédoc	Moyenne	3
R33.Risque de validation par une personne non habilitée	Moyenne	3
R35.Pertes des documents	Moyenne	3
R38.Erreur sur le montant ou la forme de la traite	Moyenne	3
R44.Erreur sur le compte du client	Moyenne	3
R45.Perte ou détérioration de certains dossiers	Moyenne	3

R1.Mauvaise identification du titulaire de la demande (clients)	Faible	2
R3.Demande mal rédigée	Faible	2
R6.Mouvements fictifs sur le compte	Faible	2
R10.Omission des pièces exigées ou documents non probants ;	Faible	2
R18.Absence d'une étude de dossier	Faible	2
R27. signature non conforme	Faible	2
R28.signature falsifiée	Faible	2
R34.Adresse erronée du client	Faible	2
R37.non réception par le client de la lettre ou d'un mail lui notifiant l'arrivée des documents	Faible	2
R39.Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	Faible	2
R42.validation du Swift par une personne non habilitée	Faible	2
R30.Omission de prise de garantie	Très faible	1
R31.Absence de vérification préalable	Très faible	1

Source : nous-mêmes

6.4. Définition et critères de cotation de l'impact des risques

Comme annoncé dans la première partie, nous allons évaluer qualitativement l'impact des risques identifiés. Il s'agira de la détermination des conséquences maximales, en cas de leur survenance, et du niveau de conséquence que cela pourrait engendrer.

Les critères de cotation de l'impact des risques sont définis dans le tableau ci-dessous :

Tableau 18: Critères de cotation de l'impact des risques identifiés

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

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

6.4.1. Présentation de l'impact des risques identifiés

Le tableau ci-dessous présente les impacts des risques identifiés sur lors du processus d'octroi du crédoc. Les côtes attribuées aux différents risques sont issues des critères que nous avons fixés dans le tableau ci-dessus.

Tableau 19: Présentation de l'impact des risques

Risques	Côte	Critères
R1.Mauvaise identification du titulaire de la demande (clients)	3	Grave
R2.Perte des demandes transmises par les clients	4	Extrêmement grave
R3.Demande mal rédigée	2	Peu grave
R4.Exécution par le BOCI des transactions frauduleuses	5	Crise majeure
R5.Mauvaise appréciation de la solvabilité du client	5	Crise majeure
R6.Mouvements fictifs sur le compte	3	Grave
R7.Information tronquée ou biaisée fournies par le client ;	3	Grave
R8.mauvaise appréciation des garanties ;	4	Extrêmement grave
R9.Acceptation de garantie irréalisable	4	Extrêmement grave
R10.Omission des pièces exigées ou documents non probants ;	3	Grave
R11.mauvais diagnostic financier de l'activité du client	4	Extrêmement grave
R12. Approbation du dossier par des personnes non compétentes	4	Extrêmement grave
R13.Mauvaise analyse du risque	5	Crise majeure
R14.Remise de dossier incomplet	2	Peu grave
R15.débordement dans l'établissement du Crédoc	3	Grave
R17.Risque d'erreur sur l'engagement pris par le client	4	Extrêmement grave
R18.Absence d'une étude de dossier	4	Extrêmement grave
R19.Informations tronquées et peu fiables	4	Extrêmement grave
R20. Erreur de dépassement du seuil de la ligne du crédoc défini	4	Extrêmement grave
R21. Financement d'une activité peu éthique	3	Grave
R22. Ouverture d'une ligne de crédoc non autorisé	2	Peu grave
R23.documents non conformes et apocryphes	3	Grave
R24.Signature non habilitée	3	Grave
R25.Informations incomplètes ou mal renseignées	2	Peu grave
R26.Retard dans l'ouverture du crédoc	3	Grave
R27.signature non conforme	4	Extrêmement grave

R28.signature falsifiée	4	Extrêmement grave
R29.Erreur de saisie du crédoc dans le logiciel	3	Grave
R30.Omission de prise de garantie	4	Extrêmement grave
R31.Absence de vérification préalable	4	Extrêmement grave
R32.Erreur sur le choix de la banque notificatrice	3	Grave
R33.Risque de validation par une personne non habilitée	4	Extrêmement grave
R34.Adresse erronée du client	2	Peu grave
R35.Pertes des documents	3	Grave
R36.prise en compte de documents non conformes aux stipulations du contrat du crédoc	4	Extrêmement grave
R37.non réception par le client de la lettre ou d'un mail lui notifiant l'arrivée des documents	2	Peu grave
R38.Erreur sur le montant ou la forme de la traite	5	Crise majeure
R39.Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	2	Peu grave
R40.Erreurs dans la saisie	3	Grave
R41.Validation sans vérification au préalable	4	Extrêmement grave
R42.validation du Swift par une personne non habilitée	4	Extrêmement grave
R43.Classement anarchique des dossiers ne respectant pas des échéances	3	Grave
R44.Erreur sur le compte du client	4	Extrêmement grave
R45.Perte ou détérioration de certains dossiers	3	Grave

Source : nous-mêmes

6.4.2. Hiérarchisation des risques identifiés selon l'impact

Les risques opérationnels identifiés lors du processus du Crédoc se classent de la façon suivante :

Tableau 20: Hiérarchisation de l'impact des risques

Risques	Côte	Critères
R4.Exécution par le BOCI des transactions frauduleuses	5	Crise majeure
R5.Mauvaise appréciation de la solvabilité du client	5	Crise majeure
R13.Mauvaise analyse du risque	5	Crise majeure
R38.Erreur sur le montant ou la forme de la traite	5	Crise majeure
R2.Perte des demandes transmises par les clients	4	Extrêmement grave
R8.mauvaise appréciation des garanties ;	4	Extrêmement grave
R9.Acceptation de garantie irréalisable	4	Extrêmement grave
R11.mauvais diagnostic financier de l'activité du client	4	Extrêmement grave

R12. Approbation du dossier par des personnes non compétentes	4	Extrêmement grave
R17.Risque d'erreur sur l'engagement pris par le client	4	Extrêmement grave
R18.Absence d'une étude de dossier	4	Extrêmement grave
R19.Informations tronquées et peu fiables	4	Extrêmement grave
R20. Erreur de dépassement du seuil de la ligne du Crédoc défini	4	Extrêmement grave
R27.signature non conforme	4	Extrêmement grave
R28.signature falsifiée	4	Extrêmement grave
R30.Omission de prise de garantie	4	Extrêmement grave
R31.Absence de vérification préalable	4	Extrêmement grave
R33.Risque de validation par une personne non habilitée	4	Extrêmement grave
R41.Validation sans vérification au préalable	4	Extrêmement grave
R42.validation du Swift par une personne non habilitée	4	Extrêmement grave
R36.prise en compte de documents non conformes aux stipulations du contrat du Crédoc	4	Extrêmement grave
R44.Erreur sur le compte du client	4	Extrêmement grave
R1.Mauvaise identification du titulaire de la demande (clients)	3	Grave
R10.Omission des pièces exigées ou documents non probants ;	3	Grave
R6.Mouvements fictifs sur le compte	3	Grave
R7.Information tronquée ou biaisée fournies par le client ;	3	Grave
R15.débordement dans l'établissement du Crédoc	3	Grave
R21.Fnancement d'une activité peu éthique	3	Grave
R23.documents non conformes et apocryphes	3	Grave
R24.Signature non habilitée	3	Grave
R26.Retard dans l'ouverture du crédoc	3	Grave
R29.Erreur de saisie du crédoc dans le logiciel	3	Grave
R32.Erreur sur le choix de la banque notificatrice	3	Grave
R35.Pertes des documents	3	Grave
R40.Erreurs dans la saisie	3	Grave
R43.Classement anarchique des dossiers ne respectant pas des échéances	3	Grave
R45.Perte ou détérioration de certains dossiers	3	Grave
R3.Demande mal rédigée	2	Peu grave
R14.Remise de dossier incomplet	2	Peu grave
R22. Ouverture d'une ligne de crédoc non autorisé	2	Peu grave
R25.Informations incomplètes ou mal renseignées	2	Peu grave
R34.Adresse erronée du client	2	Peu grave
R37.non réception par le client de la lettre ou d'un mail lui notifiant l'arrivée des documents	2	Peu grave
R39.Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	2	Peu grave

Source : nous-mêmes

6.5. Hiérarchisation des risques par ordre de criticité

Elle consiste à classer les risques, en fonction de leur probabilité d'occurrence et leur impact. Pour ce faire, nous allons calculer la criticité de chaque risque, qui sera obtenu par le produit de la probabilité d'apparition (ou occurrence) du risque et de la gravité des conséquences du même risque (ou impact) (**COSO: 2004**). Ensuite, nous allons procéder à la classification des risques, selon le niveau de criticité le plus élevé.

Le tableau suivant présente le résultat obtenu, pour la hiérarchisation des risques opérationnels identifiés en fonction de leurs criticités obtenues :

Tableau 21 : Hiérarchisation de la criticité des risques opérationnels obtenus

Risques	Probabilité (1)	Impacts (2)	Criticité (1) x (2)	Hiérar chisation
R9.Acceptation de garantie irréalisable	5	4	20	1
R41.Validation sans vérification au préalable	5	4	20	2
R19.Informations tronquées et peu fiables	4	4	16	3
R20. Erreur de dépassement du seuil de la ligne du crédoc défini	4	4	16	4
R36.prise en compte de documents non conformes aux stipulations du contrat du crédoc	4	4	16	5
R4.Exécution par le BOCI des transactions frauduleuses	3	5	15	6
R5.Mauvaise appréciation de la solvabilité du client	3	5	15	7
R13.Mauvaise analyse du risque	3	5	15	8
R38.Erreur sur le montant ou la forme de la traite	3	5	15	9
R21. Financement d'une activité peu éthique	5	3	15	10
R29.Erreur de saisie du crédoc dans le logiciel	5	3	15	11
R43.Clasement anarchique des dossiers ne respectant pas des échéances	5	3	15	12
R2.Perte des demandes transmises par les clients	3	4	12	13
R8.mauvaise appréciation des garanties ;	3	4	12	14
R11.mauvais diagnostic financier de l'activité du client	3	4	12	15
R12. Approbation du dossier par des personnes non compétentes	3	4	12	16
R17.Risque d'erreur sur l'engagement pris par le client	3	4	12	17

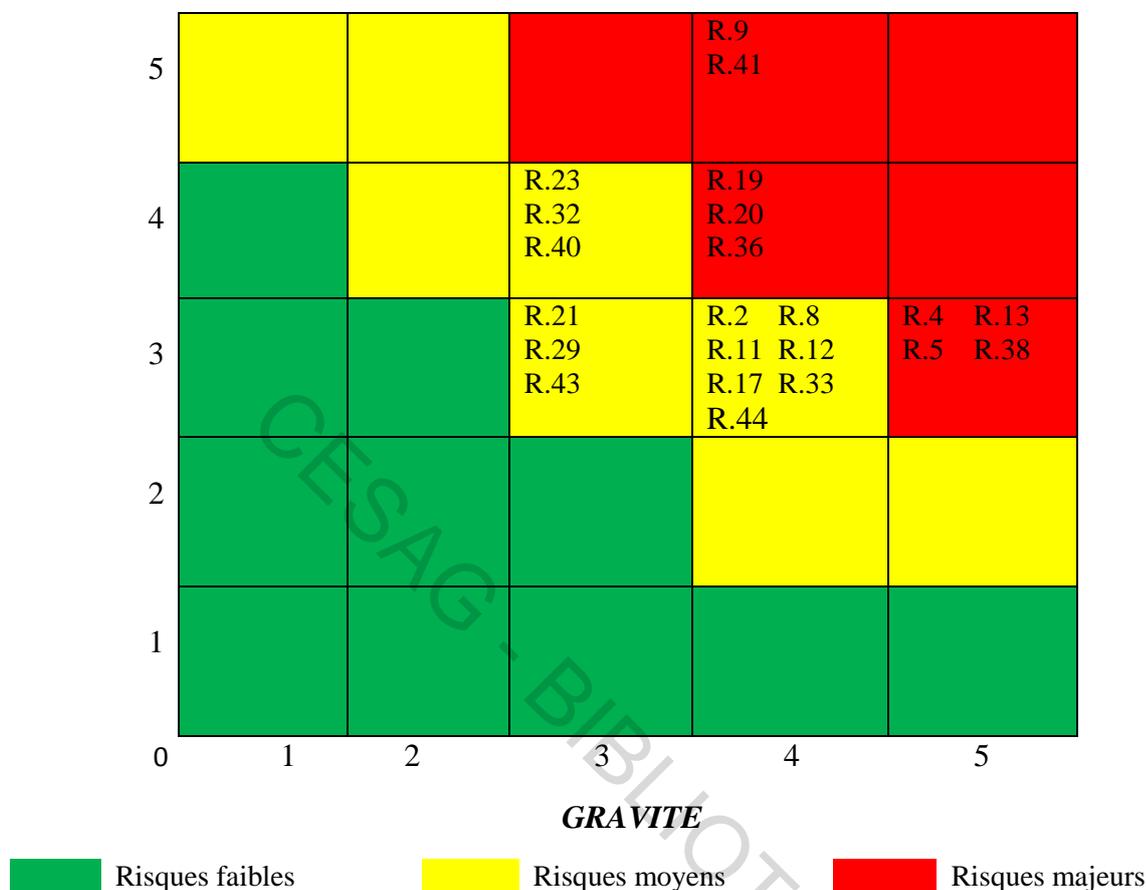
R33.Risque de validation par une personne non habilitée	3	4	12	18
R44.Erreur sur le compte du client	3	4	12	19
R23.Documents non conformes et apocryphes	4	3	12	20
R32.Erreur sur le choix de la banque notificatrice	4	3	12	21
R40.Erreurs dans la saisie	4	3	12	22
R22. Ouverture d'une ligne de crédoc non autorisé	5	2	10	23
R25.Informations incomplètes ou mal renseignées	5	2	10	24
R7.Information tronquée ou biaisée fournies par le client ;	3	3	9	25
R15.débordement dans l'établissement du Crédoc	3	3	9	26
R24.Signature non habilitée	3	3	9	27
R26.Retard dans l'ouverture du crédoc	3	3	9	28
R35.Pertes des documents	3	3	9	29
R45.Perte ou détérioration de certains dossiers	3	3	9	30
R18.Absence d'une étude de dossier	2	4	8	31
R27.signature non conforme	2	4	8	32
R28.signature falsifiée	2	4	8	33
R42.validation du Swift par une personne non habilitée	2	4	8	34
R14.Remise de dossier incomplet	4	2	8	35
R1.Mauvaise identification du titulaire de la demande (clients)	2	3	6	36
R10.Omission des pièces exigées ou documents non probants ;	2	3	6	37
R6.Mouvements fictifs sur le compte	2	3	6	38
R30.Omission de prise de garantie	1	4	4	39
R31.Absence de vérification préalable	1	4	4	40
R3.Demande mal rédigée	2	2	4	41
R34.Adresse erronée du client	2	2	4	42
R37.non réception par le client de la lettre ou d'un mail lui notifiant l'arrivée des documents	2	2	4	43
R39.Mésentente avec le client sur l'exhaustivité des documents	2	2	4	44

Source : nous-mêmes

6.5.1. Elaboration de la matrice de criticité

Figure 4 : La matrice de criticité

PROBABILITE



La présentation de la matrice porte sur les risques dont la criticité est supérieure ou égale à dix (10). A la lumière de la présentation de la matrice, il ressort que les risques majeurs c'est-à-dire ceux répertoriés dans la zone rouge doivent faire l'objet d'une attention particulière à l'endroit des dirigeants la BICIS GROUPE BNP PARIBAS. Elle doit chercher à apporter des solutions prompte et efficace aux risques de ce premier groupe. Aussi, elle ne doit pas perdre de vue les risques moyens (zone jaune), ceux-ci doivent également être suivis compte tenu de leur nature.

6.5.2. Recommandation et plan d'actions

Après avoir identifié, évalué et hiérarchisé les risques opérationnels inhérents au Crédoc, nous ne saurions conclure ses travaux sans mettre en place des recommandations mais aussi des plans d'actions. Ainsi, Les recommandations vont à l'endroit des différents acteurs et les plans d'actions quant à eux mettront l'accent sur les objectifs, les actions à mener pour l'atteinte de ceux-ci.

6.5.2.1. Les recommandations

Nos recommandations portent sur les risques répertoriés dans la matrice. Elles s'adressent aux principaux acteurs intervenant dans la mise en place du crédit documentaire au sein de la BICIS, l'appropriation de ces recommandations est la condition sine qua non pour une meilleure maîtrise des risques identifiés.

Au chef de département commerce international

- Respecter impérativement le délai du crédoc qui a été défini;
- mettre en place un *déposit* qui pourrait couvrir l'utilisation du crédoc afin d'éviter que client ait accès à l'intégralité de la provision sur son compte ordinaire;
- s'assurer que les garanties matérielles, quant à elles pourront d'être réalisées sans difficulté en cas de défaillance éventuelle du client ;
- vérifier que la demande d'ouverture de LC est bien renseignée et signée par le client de même que la conformité du Swift adressé au correspondant ;
- vérifier que les informations sont correctement renseignées, et clairement indiqués dans l'accréditif et ensuite que les instructions données par le client ont été transmises au correspondant.

Au gestionnaire de clientèle :

- s'assurer que le client a bien renseigné sa demande selon les termes et conditions prévus par le crédoc ;
- vérifier que le client n'a pas franchi le seuil du crédoc qui lui est fixé (ou n'excèdent pas des limites) avant de procéder à un quelconque engagement du crédoc ;
- se renseigner clairement sur l'activité de chaque client, en cas d'ambiguïté consulter le registre de la chambre de commerce ou même se déplacer pour constater effectivement l'activité déclarée (aussi vérifier de la licéité de l'activité) ;
- Pour ce qui est de la réalisation du crédoc, après réception des documents de la part du bénéficiaire, nous suggérons pour plus de transparence que ces documents fassent l'objet d'une vérification par au moins trois personnes avec réserves éventuelles ;
- vérifier que les informations entrées dans le logiciel sont exactes, régulières, conformes et ne comportent aucun biais avant toute validation ;

- s'assurer de la bonne comptabilisation des opérations dans l'ivision, de même que le *dépôts* constitués en compte bloqué ;
- attribuer à chaque dossier de crédit un numéro d'identification unique suivant un ordre chronologique, et s'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des documents qui y figurent (facture commerciale ; connaissance, police d'assurance...)
- conserver et classer toutes les demandes traitées ;

Au Contrôleur Risque de crédit et Reporting

- Prendre le soin de bien examiner tous les dossiers de crédit dans leur globalité, en prenant le soin d'analyser les risques éventuels qui pourraient surgir et trouver des moyens pour contrecarrer ;
- faire un bon diagnostic financier de l'activité du client en s'inspirant des ratios de l'analyse financière spécifiques à cet effet qui pourront élucider davantage ;
- analyser minutieusement tous les contours des risques et s'assurer de la solvabilité du client avant l'ouverture du Crédoc.

6.5.2.2. Les plans d'actions

Les plans d'actions visent à ramener les risques ayant une criticité élevé, à un niveau résiduel acceptable. Comme nous l'avons dit, il part de la définition des objectifs clairement établis, et recommande les moyens à mettre en œuvre ainsi que les responsables en charge, avec des échéances bien précises.

Tableau 22: proposition de plan d'action

Risques	Actions	Moyens requis	Délais	Responsables
R9. Acceptation de garantie irréalisable	Appréciation de la garantie par le service juridique	évaluer régulièrement les garanties proposées	1 mois	Directrice du recouvrement Juridique et Fiscalité
R41. Validation sans vérification au préalable	Procéder à maintes reprises à des vérifications	Vérifier régulièrement l'exhaustivité et la conformité des documents exigés	Dans l'immédiat	Directeur de l'audit interne et le CFA commerce internationale
R20. Erreur de dépassement du seuil de la ligne du	Vérifier toujours que le seuil n'est pas franchi et	Visa des supérieurs hiérarchiques	Dans l'immédiat	Le CFA commerce internationale et la Direction Système

crédoc définie	paramétrer « des blocages » dans le logiciel			d'Information
R36.prise en compte de documents non conformes aux stipulations du contrat du crédoc	Vérification des documents par la banque mais aussi s'assurer de l'aval du client sur ces documents reçus	Visa des supérieurs hiérarchiques et de la signature du client	01 semaine	Le BOCI et le CFA commerce internationale
R5.Mauvaise appréciation de la solvabilité du client	Etude approfondie de la capacité d'endettement du client	Définir et vérifier les ratios de l'analyse financière à l'aide des états financiers fournis par le client	01 semaine	contrôleur risque de crédit
R13.Mauvaise analyse du risque	Analyser les risques dans toutes ses dimensions	recruter un risk manager qui aura pour vocation à analyser chaque dossier	02 mois	La Direction Générale
R38.Erreur sur le montant ou la forme de la traite	Vérification du montant par le supérieur hiérarchique	Visa du supérieur hiérarchique	Dans l'immédiat	CFA commerce international
R21.Financement d'une activité peu éthique	Analyser correctement l'activité du client	Visiter régulièrement la firme du client	02 semaines	CFA commerce international
R29.Erreur de saisie du crédoc dans le logiciel	Faire vérifier les saisies par une tierce personne ou par un supérieur	Contrôle hiérarchique	Dans l'immédiat	CFA commerce international et le BOCI
R2.Perte des demandes transmises par les clients	Inscrire un numéro suivant un ordre chronologique	Classer les dossiers	Dans l'immédiat	CFA commerce international
R12. Approbation du dossier par des personnes non compétentes	Vérification des visas de tous les membres du comité crédit	Analyser tous les dossiers	01 semaine	Directeur de l'audit interne
R44.Erreur sur le compte du client	S'assurer du bon compte du client	Vérifier le nom et le numéro du compte du client	Immédiat	BOCI
R23. Documents non conformes et apocryphes	Vérifier toujours et régulièrement l'authenticité des	Vérifier si les documents sont paraphés par un officier d'Etat civil	Dans l'immédiat	CFA commerce international

	documents			
R32.Erreur sur le choix de la banque notificatrice	S'assurer de la conformité du choix de la banque notificatrice avec celle définie par le client	Confirmation par le client	Dans l'immédiat	CFA commerce international

Conclusion

Ce dernier chapitre a constitué le socle de notre étude pratique. Il nous a permis d'apprécier effectivement la qualité du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit documentaire en termes de maîtrise des risques, leurs éventuelles possibilités de survenance et les impacts qu'ils peuvent engendrer. Cette analyse nous a permis de déceler les risques de différents ordres. Aussi les avons-nous hiérarchisés suivant leur criticité. Toutefois la mise en œuvre des recommandations que nous avons formulées contribuera à renforcer son efficacité, au regard de certains risques.

Conclusion de la deuxième partie

Le professionnalisme de la BICIS BNP PARIBAS n'est plus à démontrer. Elle a fait des prouesses considérables dans le métier du secteur bancaire. Cette deuxième partie du mémoire consacré à la présentation de la banque et à l'évaluation des risques opérationnels inhérent à l'activité du crédoc, nous a permis de mieux comprendre l'organisation de cette banque et d'apprécier son fonctionnement.

Elle nous a servi de cadre pour identifier, analyser et hiérarchiser les risques opérationnels, susceptibles d'entraver le bon déroulement de l'activité de crédit documentaire. Au terme de cette analyse, nous pouvons dire que la BICIS Sénégal a fait un effort important en matière de la maîtrise du risque opérationnel liés à l'activité du crédit documentaire. Enfin, la prise de conscience du risque opérationnel est effective, avec qualité du dispositif du contrôle interne mise en place. Toutefois, il ne reste qu'à lui améliorer davantage ce dispositif en raison de quelques failles qui y subsistent toujours.

Cette étude a apporté sa contribution aussi modeste soit-elle, à travers les recommandations formulées. Il est du ressort des dirigeants d'en apprécier leur pertinence, en vue de leur mise en œuvre ou non.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le risque opérationnel est devenu un risque crucial (majeur) pour les établissements bancaires, dès lors que les pertes issues de ce risque sont énormes. Ceci peut s'expliquer par les raisons suivantes : la spécificité du métier, la complexité économique et juridique de certaines opérations, du nombre important des transactions réalisées, l'importance des procédures des différentes fonctions, et enfin, de la dépendance de l'outil informatique. C'est fort de ces raisons, que le comité de Bâle (autorité de régulation mondiale du secteur bancaire) a décidé de lui accorder un intérêt particulier au regard des autres catégories de risque afin qu'il soit perçu comme une catégorie à part entière qui doit être gérée.

En effet, la prise de conscience de ce risque vient suite aux pertes financières considérables subies par les établissements bancaires à travers le temps, ce qui a imposé une vision nouvelle de ce type de risque. Citons, à titre d'exemple : la Daiwa (en 1995), deuxième banque du Japon, qui a enregistré des pertes estimées à plus de 1.1 milliard de dollars causées par la fraude orchestrée par l'un de ces employés, la banque Barings (en 1996), la banque la plus ancienne de l'Angleterre, le cas de la Société Générale, pour qui les pertes sont estimées à 4.9 milliards d'Euro, causé aussi par l'un de ses employés et bien d'autres cas montrent l'importance d'une gestion à part entière du risque opérationnel qui passe impérativement par une bonne évaluation.

Par conséquent le secteur bancaire se trouve dans un état de vulnérabilité profonde. Ce qui explique des myriades de risques potentiels auxquels il est exposé. Dans un tel contexte, les établissements de crédits, pour poursuivre leur développement et maintenir leur pérennité, ont mis en leur sein un ensemble de moyens et dispositifs en vue de faire face aux différents risques qui jalonnent le secteur. Il s'agit désormais de mieux les appréhender, d'identifier ces risques, enfin de les évaluer afin d'y trouver des parades appropriées.

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

En effet, soumis aux règles et usances uniformes de la CCI, le traitement du crédit documentaire ne se soustrait pas des anomalies ou des risques qui découlent de son utilisation. A cet égard, avoir un dispositif de maîtrise des risques opérationnels permettant

d'acquérir une sécurité raisonnable, quant à l'atteinte des objectifs liés à ce moyen de paiement international en est une priorité mais aussi indispensable pour la banque.

Notre stage au département des opérations, plus précisément au Service du commerce international (SCI), nous a permis de cerner le fonctionnement du crédit documentaire. En effet, en nous appuyant sur les différents outils et tests d'audit, nous avons pu apprécier le contrôle interne existant, identifier les risques opérationnels y afférents, évaluer et hiérarchiser ces risques. Nous avons également pu construire la matrice de criticité des risques opérationnels liés au crédit documentaire.

Le travail de recherche que nous avons effectué, n'est certainement pas l'idéal, ni une fin en soi. Toutefois, la mise en œuvre des recommandations et des plans d'actions que nous avons formulées, peut-être d'un grand apport pour la banque, dans sa quête permanente d'une bonne maîtrise du risque opérationnel.

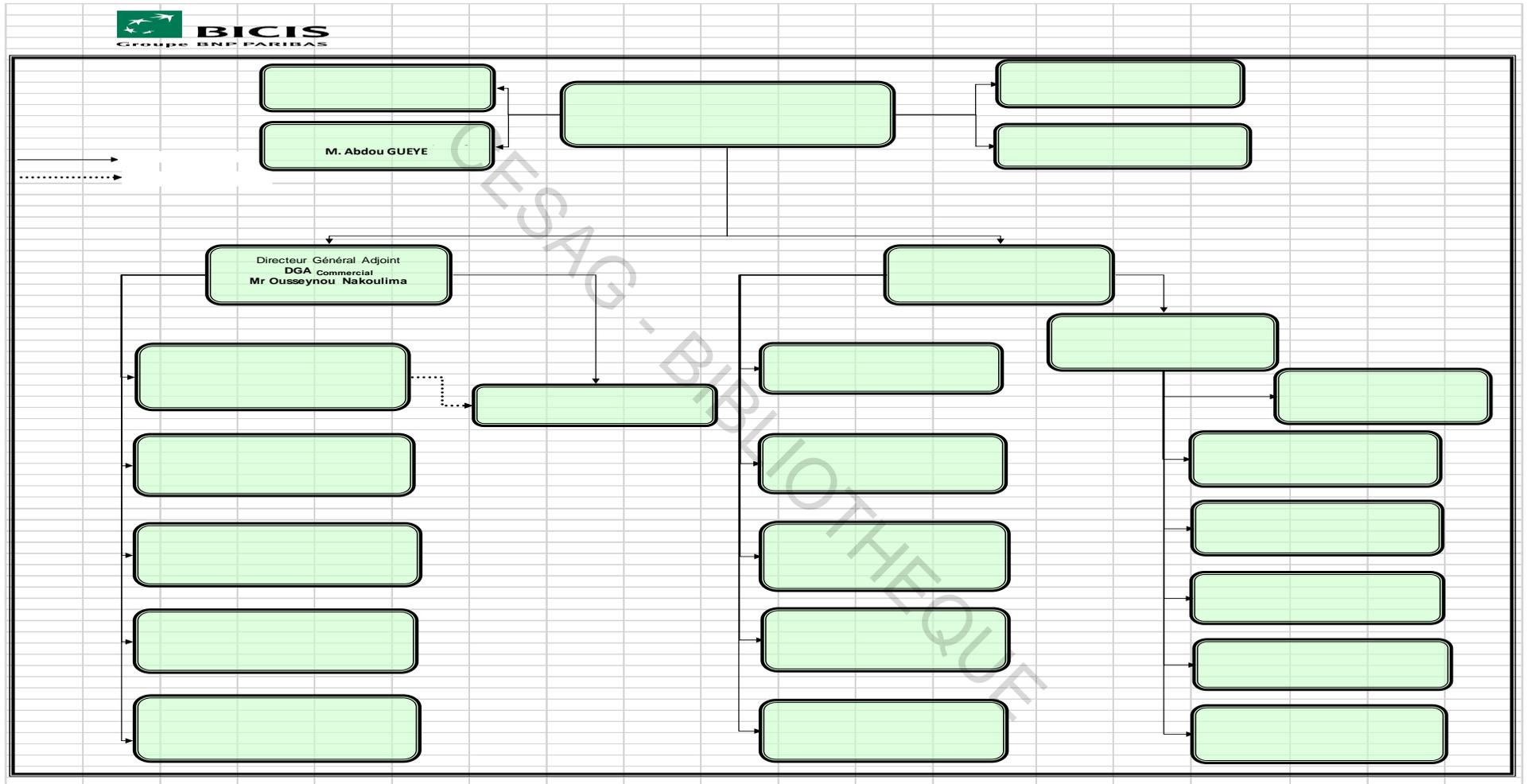
Par ailleurs, il est important de souligner qu'il n'existe pas de dispositif parfait pour la maîtrise des risques en général et des risques opérationnels en particulier. Son efficacité dépend en grande partie de la qualité du facteur humain, car ce sont les hommes qui mettent en œuvre les procédures et autres instructions au sein de toute organisation. Au terme de cette étude, nous estimons avoir atteint nos objectifs préalablement définis à savoir l'évaluation des dispositifs existants, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire ainsi que les recommandations qui en découlent.

Nous espérons que les dirigeants de la BICIS groupe BNP PARIBAS s'approprieront cette étude pour la traduire en action concrète qui permettra de contrer efficacement ces risques opérationnels.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme général de la BICIS



Annexe 2: Guide d'entretien

Comment se déroule le crédit documentaire au sein de votre institution?

Quelles sont les différentes phases du crédit documentaire ?

Quelles sont les acteurs qui interviennent au cours de cette opération ?

Comment introduire d'une demande d'ouverture de crédit documentaire ?

Quelle est la procédure utilisée pour le bon déroulement de l'opération ?

Le crédit documentaire est-il soumis à une réglementation particulière ? Si oui, Lesquelles?

Quels sont les documents exigés avant l'ouverture d'un crédit documentaire ?

Y-t-il un délai exigés pour ce type d'opération ?

Exigez-vous des garanties pour avant l'ouverture d'un crédit documentaire ? Si oui quels sont ces garanties ?

Comment vérifiez-vous les informations fournies par vos clients ? Bénéficient-ils d'une formation pour ce genre d'opération?

Existe-t-il un moyen fiable de communication entre la banque émettrice et la banque correspondante ?

Quels types de risques auxquels vous êtes souvent confrontés dans l'accomplissement du crédit documentaires ?

Avez-vous déjà été confrontés à ces risques ?si oui comment les avez-vous traitez ?

Quels sont les mesures de contrôle avez-vous mis en place pour prévenir ces risques ?

Selon quel référentiel évaluez-vous les risques ?

Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Processus : crédit documentaire		FOLIO :
Objectif du contrôle interne : s'assurer du respect des procédures l'ouverture du crédit documentaire			
Questions	Réponse		Commentaire
	OUI ou N/A	NON	
Est-ce qu'avant l'ouverture du crédoc, vous vous entretenez toujours avec le client sur la nature de ces activités?		X	Pas toutes les fois
Le formulaire est-il renseigné sur la base des instructions définies par les clients ?	X		
Les assistez-vous lors du renseignement du formulaire de la demande du crédoc ?	X		
Vérifiez-vous l'authenticité de la signature du client ?	X		
Les documents fournis font-ils l'objet d'une vérification par le CFA Commerce International ?	X		
Vérifiez-vous l'authenticité et l'exhaustivité de ces documents?	X		
Les dossiers incomplets peuvent-ils être reçus ?	X		
Les dossiers d'ouverture font l'objet d'un classement suivant l'ordre chronologique du traitement?	X		
La validité et la conformité des documents sont-elles examinées avant l'ouverture du crédoc?	X		
Ce contrôle est réalisé par au moins deux personnes ou par un supérieur hiérarchique avec réserves éventuelles?	X		
Est-ce que les réserves éventuelles sont portées à la connaissance des clients?	X		
Ces réserves font l'objet d'un suivi jusqu'à leurs levées par le client?	X		

Les informations complémentaires sont-elles incluses dans les dossiers incomplets ?	X		
Le Swift émis est-il renseigné au formulaire ?	X		
Appréciez-vous la solvabilité du client avant la mise en place du crédoc?	X		
Faites-vous un diagnostic financier de l'activité du client ? Vérifiez-vous toujours la crédibilité et la légalité de cette activité ?	X		
Le crédoc sollicité par le client fait l'objet d'un accord par le comité de traitement avant la mise en place ?	X		

Objectif du contrôle interne : s'assurer de la fiabilité et du respect de comptabilisation des opérations			
Questions	Réponse		Commentaire
	OUI ou N/A	NON	
Est-ce que toutes les informations du crédoc sont correctement renseignées dans le logiciel ou comportent-elles parfois des erreurs de saisie?	X		
Est-ce que les garanties reçues des clients font-elles l'objet d'une comptabilisation?	X		
Le crédit documentaire est-il comptabilisé dans le hors bilan?	X		
Les commissions et frais bancaires prélevées sur le compte du client sont-elles mentionnées par le logiciel ?	X		
Le montant sollicité de même que les comptes appropriés sont bien renseignés par le logiciel ?	X		
Vérifiez-vous toujours que le seuil du montant sollicité n'est pas franchi ?	X		
Une vérification de la saisie des informations dans le logiciel est-elle effectuée avant la validation ?	X		
Existe-t-il un document qui traduit la comptabilisation des opérations ?	X		

Existe-t-il un document qui traduit la comptabilisation des opérations ?	X		
--	---	--	--

Objectif du contrôle interne : s'assurer que les dossiers du crédoc sont traités dans les délais

Questions	Réponse		Commentaire
	OUI ou N/A	NON	
y-a-t-il un délai de traitement des dossiers ?	X		
Les dossiers font l'objet un enregistrement par ordre chronologique ?	X		
Existe-t-il des critères qui déterminent les délais de priorités de traitement des dossiers reçus ?	X		
Est-ce qu'il vous arrive parfois d'avoir des obstacles qui peuvent compromettre le respect du délai imparti ?	X		
Sont-ils traités systématiquement dès réception ?	X		
Est-ce le délai de traitement des dossiers conditionne celui de la validité des dossiers?	X		

Objectif du contrôle interne : s'assurer que les garanties sont fiables, suffisantes et réalisables

Questions	Réponse		Commentaire
	OUI ou N/A	NON	
Existe-il une procédure formalisée pour le traitement des garanties?		X	
Sont-elles enregistrées auprès d'un notaire?	X		
Faites-vous une évaluation de ces garanties reçues ?	X		
La valeur des garanties produites couvre-elle le montant du crédit sollicité par le client?	X		
Avez- vous enregistré au moins une fois la défaillance d'un	X		

client après la mise en place d'un crédoc?			
Si oui, Les garanties reçues de ce dernier ont pu être réalisées?	X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

- 1) BAPST Pierre-Alexandre & BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs*, Revue Française d'Audit Interne, N° 161 :12
- 2) BARRY Mamadou (2009), *Audit financier et comptables des entreprises*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
- 3) BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 471 pages.
- 4) BENAMO Martine Quinio (2009), *Probabilité et statistique aujourd'hui*, Editions Harmattan, 20 pages.
- 5) BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation, Paris, 93 pages.
- 6) BEUCHER Stéphanie, VEYRET Yvette, REGHEZZA Magali (2004), *Les risques*, Editions Bréal, 31 pages.
- 7) BICIS GROUPE BNP PARIBAS (2012), *Manuel de procédures des opérations du commerce international*, 27 pages.
- 8) BICIS GROUPE BNP PARIBAS (2013), *Rapport d'activité*, 49 pages.
- 9) BOUCHET Michel-Henry (2007), *Intelligence économique et gestion des risques* ; Edition Pearson Education France, 92 pages.
- 10) CAMARA Moussa (2009), *l'essentiel de l'audit comptable et financier*, Edition l'Harmattan, 117-118 pages.
- 11) CHEVALIER Denis (2003), *les sécurités de paiements à l'international*, mémo guide MOCI, Editions, 5-60 pages.
- 12) CHEVASSUS-AU-LOUIS Bernard (2007), *l'analyse des risques : l'expert, le décideur et le citoyen*, Editions Quae, Paris, 44 pages.
- 13) COMBES-LEBOURG Arlette (1991), *Management des opérations de commerce International*, Edition ESKA, Paris, 266 pages.
- 14) COUSY Hermann, TILLEMANN Bernard & THEVENOZ Luc(2006), *Droit des contrats* : France, Suisse, Belgique, Editions Larcier, 38 pages.
- 15) CURABA Sandra, JAURLAUD Yannick, CURABA Salvatore (2009), *Evaluation des risques, Comment élaborer son document unique ?*, Afnor Editions, Paris, 324 pages.

- 16) DAYAN Arnaud, *Manuel de gestion volume 1*, Editions Ellipses Marketing/AUF 2eme Edition, Paris, 1088 pages.
- 17) DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques*, Editions Dunod, Paris, 271 pages.
- 18) DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique (2003), *la gestion des risques : principes et pratiques*, Edition : Lavoisier, Paris, 286 pages
- 19) DIETSCH Michel & PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Edition Revue banque, Paris, 308 pages.
- 20) ENGELHARHARD jean marc (2006) *quels métiers après une école de commerce?* Edition 14 étudiants, paris, 77 pages
- 21) FAUTRAT Michel (2002), *Pour une assistance à la maîtrise des risques*, Revue française d'audit interne, N°158 :8
- 22) GAVALDA Christian & STOUFFLET Jean (2009), *les instruments de paiements et de crédit*, Edition Litec, 272 pages.
- 23) GARSUAULT Philippe & PRIAMI Stéphane (2001), *les opérations bancaires à l'international*, Edition Revue Banque, Paris, 375 pages.
- 24) HUTIN Hervé (2007), *Toute la finance*, Edition d'Organisation, 3^e édition Paris, 951 pages.
- 25) IFACI COSO II (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, 338 pages.
- 26) INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (2006), *Crédits documentaires Révision 2007*, Publication ICC, Paris, 115 pages.
- 27) JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, Paris, 271 pages.
- 28) KEREBEL Pascal (2007), *Mise en œuvre d'un contrôle interne efficace*, Edition AFNOR, Paris, 145 pages.
- 29) LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2eme édition, DUNOD, Paris, 279 pages.
- 30) LIMOGES Isabelle & MIVILLE De Chene (2009), *le commerce international : surpassez vos frontières*, Editions Univers du livre, 235 pages.
- 31) MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2009), *Contrôle interne des risques*, Edition d'Organisation, Paris, 261 pages.

- 32) MARTINI Hubert, DEPREE Dominique, KLEIN-CORNEDE Joanne (2007), *Crédits Documentaires, Lettres De Crédit Stand-by Cautions et Garanties : Guide Pratique*, Edition Revue Banque, Paris, 684 pages.
- 33) MATTOUT Jean-Pierre, (2004), *Droit Bancaire International*, Edition Revue Banque, Paris, 512 pages.
- 34) MEYER Valère & ROLIN Christian (1994), *Technique du Commerce International*, Edition NATHAN, Paris, 128 pages
- 35) NEAU-Le DUC Philippe (2007), *Droit Bancaire*, Edition DALLOZ, 3^{ème} Edition, Paris, 304 pages.
- 36) NICOLET Marie-Agnès (2000), *Risques opérationnels : de la définition à la gestion*, Revue Banque Magazine, n°615, 44.
- 37) RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, 7^{ème} Edition, Préface de Louis GALLOIS, Editions d'Organisations, Paris, 469 pages.
- 38) SARDI Antoine (2005), *Pratiques de la comptabilité bancaire*, Editions AFGES, Paris, 420 pages.
- 39) SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiel des risques* ; Edition Dunod, Paris, 339 pages.

Sites Internet

40) BANQUE PALATINE, *La sécurisation des moyens de paiement liés aux opérations d'importations et d'exportations à l'international*, <http://www.financersonentreprise.com/se-developper-a-l-international/securiser-vos-operations-import-export/credit-documentaire.html>, visité le 06/08/2014

41) GUELMBAYE Ludovic, *la pratique de l'audit interne dans l'activité bancaire : cas de la Banque de l'Habitat du Sénégal*, http://www.memoireonline.com/02/13/6919/m_La-pratique-de-l-audit-interne-dans-l-activite-bancaire-Cas-de-la-Banque-de-l-Habitat-du-Senegal0.html, visité le 09/03/2015