

Institut de Banque et Finance

MASTERE EN BANQUE ET FINANCE

MBF

2^{ème} promotion

Mémoire de fin d'études

**Système de Management de la Qualité et
démarche de certification appliqués aux
produits et services bancaires : exemple des
crédits et encaissements documentaires de la
Banque Internationale pour le Commerce et
l'Industrie du Sénégal (BICIS)**



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Rédigé et présenté par : **Awa Fall**

**SOUS LA DIRECTION DE
M. ABOUBACRY BARO : EXPERT EN QUALITE A L'ASSOCIATION
SENEGALAISE DE NORMALISATION
(ASN)**

M0034MBF03

2

Décembre 2003



DEDICACES

Louange à **ALLAH** Seul, le Très Haut, le Tout Miséricordieux et que la prière et le salut soient sur l'ultime prophète et l'Imam des vertueux, **Muhammad** (Prière et salut d'ALLAH sur lui), sur sa famille et sur ses compagnons.

Je rends grâce à DIEU de m'avoir donné le courage et la volonté de mener cette formation jusqu'à son terme.

Je dédie ce travail :

- ❖ A mes parents adorés **Abdoulaye Fall** et **Aminata Kamara** pour tous les sacrifices et les efforts que vous avez consentis. Que le Tout Puissant vous accorde longue vie et que vos sacrifices puissent porter leurs fruits.
- ❖ A mes frères et sœur **Lamine, Mamy, Papis** et **Hussein** pour leurs encouragements et le respect qu'ils ont su m'accorder.
- ❖ Aux familles Fall, Kamara, Diop, Niang, Ndoye, Mbow, Ba.
- ❖ A tous mes oncles et tantes pour leur soutien.
- ❖ A tous mes cousins et cousines.
- ❖ A Nathalie et Mamadou en France pour leur soutien moral.
- ❖ A Ibrahima Baldé pour sa participation à l'élaboration de ce travail. Trouve ici l'expression de ma très profonde gratitude.
- ❖ A Racine et Aissata.
- ❖ A ma très chère ABY Mbow pour sa grande complicité.
- ❖ A toutes mes amies de l'Université Gaston Berger de Saint Louis
- ❖ A tous mes amis (ies) depuis l'Italie.
- ❖ A tous mes amis de Ecobank-Sénégal.
- ❖ A tous les élèves de l'Ecole Militaire de Santé à Dakar.
- ❖ A tous mes collègues stagiaires de la deuxième promotion pour tous les bons moments que nous avons partagés ensemble.
- ❖ A Moussa Ka, Thorpe et tous les techniciens du CESAG pour leur grande disponibilité.

A tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenue durant cette formation.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements à :

- ❖ Monsieur **Patrice KOUAME**, Directeur général du CESAG pour m'avoir donné l'occasion de suivre le programme du Mastère en Banque et Finance.
- ❖ Monsieur **Séga BALDE**, Directeur de l'Institut de Banque et Finance.
- ❖ Monsieur **Roger ATINDEHOU**, Chef du projet Mastère en Banque et Finance.
- ❖ Monsieur **Aboubacry BARO**, mon Directeur de Mémoire, pour son implication affirmée dans l'élaboration de ce travail et pour sa grande disponibilité.
- ❖ Monsieur **Amadou KANE**, Directeur Général de la BICIS pour m'avoir offert la possibilité d'effectuer un stage dans cette auguste institution.
- ❖ Monsieur **Habib FALL**, Responsable du Service Commerce International à la BICIS et mon Maître de stage pour son encadrement tout au long de la période de stage.
- ❖ Madame **Marie Hélène NOUCHET**, Responsable du Management de la Qualité à la BICIS pour ses précieuses recommandations.
- ❖ Monsieur **Robert BOWEN**, président de Quality Systems Consultancy, r.bowen international, inc.
- ❖ Monsieur **Issa MBAYE** du SCI pour ses encouragements, son aide précieux et sa grande disponibilité.
- ❖ Monsieur **Yasser AIDIBE** de Burotic Diffusion qui n'a ménagé aucun effort pour mettre les documents dont j'avais besoin à ma disposition.
- ❖ Monsieur **Alioune NDIAYE**, Secrétaire Général de la S.G.B.S.
- ❖ Monsieur **Alioune NDIAYE**, Ressources Humaines – CESAG pour sa contribution significative à l'élaboration de ce travail.
- ❖ Tout le personnel enseignant et administratif du CESAG pour la qualité de l'encadrement et de la formation reçus.
- ❖ Tout le personnel de l'Association Sénégalaise de Normalisation.
- ❖ Tout le personnel du SCI de la BICIS pour leur soutien et leur disponibilité.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR	Association Française de Normalisation
ASN	Association Sénégalaise de Normalisation
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BICIS	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
BNCI	Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie
BNP	Banque Nationale de Paris
BVQI	Bureau Veritas Quality International
CCI	Chambre de Commerce Internationale
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COQ	Coût d'Obtention de la Qualité
CRP	Compte Rendu de Paiement
D/A	Document contre Acceptation
DABT	Direction de l'Administration, du Budget et de la Trésorerie
DAJC	Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux
DCE	Direction clientèle Entreprises
DCPI	Département clientèle des Particuliers et des Institutionnels
DED	Direction des Etudes et du Développement
DFC	Direction Finances et Contrôle
DGA	Directeur Général Adjoint
DI	Direction Informatique
DMT	Direction de la Monétique et de la Télématicue
DOPA	Direction des Opérations et de la Production Administrative

DPO	Direction Par Objectifs
DQCP	Direction de la Qualité, de la Communication et de la Publicité
DRHF	Direction des Ressources Humaines et de la Formation
EOCD	Encours pour Ouverture de Crédit Documentaire
GAB	Guichets Automatiques de Banques
GESBLO	Gestion des Blocages
GESCPT	Gestion des Comptes
ICS	Industries Chimiques du Sénégal
ISO	International Organization for Standardization
LTA	Lettre de Transport Aérien
MAQ	Manuel Assurance Qualité
NF	Norme Française
OPV	Offre Publique de Vente
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RDD	Revue De Direction
RMQ	Responsable du Management de la Qualité
RSCI	Responsable du Service Commerce International
RTC	Responsable du Trade Center
RUU	Règles et Usances Uniformes
SCI	Service Commerce International
SFOM	Société Française pour les pays d’Outre-Mer
SG	Secrétaire Général
SIFIDA	Société Internationale Financière pour les Investissements et le Développement en Afrique
SMQ	Système de Management de la Qualité

SONATEL	Société Nationale de Télécommunications
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Transaction
TOB	Taxe sur les Opérations Bancaires
TQM	Total Quality Management
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

	<i>Pages</i>
Tableau 1 : Distinction entre qualité et management de la qualité.....	21
Tableau 2 : Quelques chiffres sur l'évolution de la certification dans le monde.....	28
Tableau 3 : Sites ayant certifié une ou plusieurs activités avec l'étranger.....	73
Tableau 4 : Statistiques sur l'évolution des crédits et encaissements documentaires et du taux de non conformité.....	87
Tableau 5 : Mesure des délais.....	88

LISTE DES ILLUSTRATIONS

	<i>Pages</i>
Figure 1 : Modèle d'approche par les processus.....	26
Figure 2 : Déroulement de l'encaissement documentaire.....	39
Figure 3 : Exemple de crédit documentaire irrévocable et confirmé.....	50
Figure 4 : Roue de Deming.....	58
Figure 5 : Présentation des différents processus.....	66
Figure 6 : Evaluation des fournisseurs.....	77
Figure 7 : Les contrats de service.....	78
Figure 8 : Amélioration continue.....	83

SOMMAIRE

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DEMARCHE DE CERTIFICATION APPLIQUES AUX PRODUITS ET SERVICES BANCAIRES : EXEMPLE DES CREDITS ET ENCAISSEMENTS DOCUMENTAIRES DE LA BICIS.

INTRODUCTION	1
1- Objet de l'étude.....	3
2- Plan de l'étude.....	3
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	4
I : PROBLEMATIQUE	4
II : OBJECTIFS DE L'ETUDE	6
1- Objectif principal.....	6
2- Objectifs spécifiques.....	6
III : HYPOTHESE DE TRAVAIL	6
1- Question de recherche.....	6
2- Hypothèse de recherche.....	7
3- Modèle d'analyse.....	7
IV : REVUE DE QUELQUES ECRITS	8
V : INTERET DE L'ETUDE	10
 CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	12
I : CADRE DE L'ETUDE	12
II : DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	12
III : DEMARCHE DE L'ETUDE	13
IV : TECHNIQUES D'INVESTIGATION	13
V : DIFFICULTES RENCONTREES	14
 CHAPITRE III : APERCU THEORIQUE DES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001	15
I : INTRODUCTION A LA QUALITE	15
1- Définition de la qualité.....	15
2- Historique du concept de la qualité.....	16
3- Définition des concepts liés à la qualité.....	18
II : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	22
1- Evolution de la norme ISO 9001.....	23
2- Présentation de la norme ISO 9001 version 2000.....	25
III : IMPORTANCE DE LA CERTIFICATION SYSTEME	28
1- Justifications économiques.....	29
2- Justifications pratiques.....	29
 CHAPITRE IV : CADRE ANALYTIQUE	31
I : PRESENTATION DE LA BICIS	31
1- Organigramme.....	32
2- Des origines à nos jours.....	33

3- Le Service Commerce International.....	35
4- Les activités de crédits et encaissements documentaires.....	37
II : LE SMQ DE LA BICIS.....	54
1- Pourquoi s'engager dans ce système ?.....	55
2- La politique qualité de la BICIS.....	56
3- Démarche adoptée par la BICIS.....	57
III : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES PROCESSUS ET MECANISMES DE CERTIFICATION.....	59
1- La valeur d'un certificat.....	59
2- Les différentes étapes de la certification des opérations documentaires de la BICIS.....	59
3- Organigramme du périmètre de certification.....	65
IV : REVUE DES PROCESSUS DES CREDITS ET ENCAISSEMENTS DOCUMENTAIRES.....	65
1- Les exigences générales.....	65
2- Les exigences relatives à la documentation.....	67
3- Responsabilité de la Direction Générale	69
4- Management des Ressources	74
5- Réalisation du service	75
6- Mesures, analyse et améliorations	80
 CHAPITRE V : INFORMATION ET OPTIMISATION DES RESULTATS.....	 85
I : OUTILS D'ANALYSE UTILISES.....	85
1- La fiche ENQ / CD 10.....	85
2- La fiche ISOSTAR.....	86
3- Les enquêtes de satisfaction.....	86
4- La méthode statistique.....	87
5- Mesure des délais.....	88
II : RESULTATS DE L'ENQUETE.....	89
1- Par rapport à la communication.....	89
2- Par rapport au service fourni par les équipes commerciales.....	89
3- Par rapport aux délais et coûts.....	90
4- Par rapport aux relations avec les autres banques de la place.....	90
III : IDENTIFICATION DES POINTS FORTS.....	91
IV : IDENTIFICATION DES AXES D'AMELIORATION.....	93
1- Problèmes liés à la communication.....	94
2- Problèmes liés au métier.....	94
3- Problèmes liés à l'information.....	94
V : RECOMMANDATIONS.....	95
 CONCLUSION.....	 101
Table des matières.....	I
Bibliographie.....	V
Annexes.....	VI
Glossaire.....	X

Avant propos

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du programme post universitaire à vocation professionnelle, le **Mastère en Banque et Finance**, initié par trois (3) banques centrales : la Banque de France, la BCEAO, la BEAC- avec le partenariat financier de l'ACBF, l'Union Européenne et le partenariat pédagogique de la New York University, le CEFEB, des professeurs de l'INSEAD, des intervenants de la BRI...

Ouvert aux diplômés de l'enseignement supérieur, ce programme professionnel de haut niveau est destiné à former des professionnels dynamiques, capables de créer et gérer des organisations performantes et innovantes.

Le Mastère ambitionne de développer la culture de marché financier en Afrique et de susciter l'intérêt pour la gestion des risques, qu'ils soient de marché ou opérationnels.

Les enseignements sont dispensés en anglais et en français par des professionnels et experts de grande renommée. Ils sont orientés vers l'action et la pratique professionnelle.

C'est d'ailleurs à ce propos que nous avons eu l'opportunité d'effectuer un stage dans une institution bancaire, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS), stage au terme duquel, nous avons rédigé ce mémoire sur **Le Système de Management de la Qualité et la démarche de certification appliqués aux produits et services bancaires : exemple des crédits et encaissements documentaires**.

INTRODUCTION

En ce début du troisième millénaire, la mondialisation est désormais perçue comme un processus irréversible devant être forcément vécu par toutes nos sociétés comme une sorte de modalité inévitable de la modernité. Pour survivre à la concurrence de plus en plus âpre au sein du village planétaire, l'innovation technologique, la valorisation et la démarche qualité apparaissent alors comme les voies de réussite. Ces options et la démarche qualité en particulier, sont des obsessions pour bon nombre d'entreprises.

En effet, le développement d'une approche originale de la qualité fondée sur l'intégration de la participation du client est devenu un champ d'intérêt privilégié. Il s'agit d'un défi de taille qui se situe à la base même de la réputation et de la position concurrentielle des organisations.

La concurrence internationale fait qu'il est désormais impossible de gérer une entreprise sans tenir compte des exigences de qualité, les défis devenant de plus en plus nombreux à relever :

- développer les marchés stratégiques pour pérenniser et développer le business de l'entreprise ;
- améliorer les marges par une connaissance accrue des prix de revient et des cours de profit et de perte ;
- corréler le capital connaissances et compétences de l'entreprise à la mobilisation nécessaire à la bonne compétence au bon endroit et au bon moment ;
- obtenir des retours d'expériences de l'encadrement pour participer et réagir aux problèmes internes et externes ;
- piloter un système de management réellement adapté aux niveaux de performance à atteindre ;
- renforcer le leadership ;
- chasser les sources de gaspillages à tous les niveaux.

Tous ces éléments sont d'une importance capitale. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs, pour être compétitives et pour répondre aux attentes élevées de clients

mieux informés et plus sophistiqués, les entreprises doivent démontrer un engagement sérieux envers la qualité.

L'entreprise doit pouvoir et savoir :

- répondre aux exigences de ses clients ;
- répondre aux exigences d'une bonne gestion interne de l'entreprise ;
- répondre aux exigences externes de la société (réglementation, pratiques professionnelles...).

La qualité fera de plus en plus partie intégrante de la stratégie d'affaire de toute organisation. Les personnes et leurs contributions, notamment celles qui sont assumées par les clients, deviennent le pivot d'une politique de qualité qui ne se concrétise que par la synergie des habilités et compétences lors des transactions internes ou externes. L'objectif de la qualité c'est de fidéliser la clientèle en lui offrant des services d'une qualité à laquelle elle peut se fier pour un prix abordable. Les meilleures entreprises discutent régulièrement des enjeux de qualité et sondent continuellement leurs clients pour bien évaluer, non seulement leurs attentes face aux résultats, mais aussi leurs contributions quant au bon déroulement des processus. De même, l'organisation performante surveille constamment l'évolution de la technologie et des contextes organisationnels afin de protéger le niveau d'efficacité et ses processus de production. Les investissements sont dirigés vers un meilleur encadrement de la clientèle qui sollicite ses services : le client devient l'acteur clé de la gestion des processus.

La qualité permet donc à la fois à l'entreprise mais aussi au client de tirer satisfaction et rentabilité de la relation client-fournisseur ; elle est devenue aujourd'hui un atout concurrentiel. Quel que soit le choix, démarche qualité ou démarche de certification, la qualité est devenue une nécessité stratégique pour les entreprises.

Dans le domaine financier, les banques sont devenues tout simplement plus performantes. Et aujourd'hui, lorsque l'on évoque la performance globale d'une entreprise, l'idée qui la sous-tend est d'arriver à satisfaire de façon complète le client. Cet objectif se définit de façon qualitative et quantitative. Car la question est devenue d'autant plus complexe avec l'importance qu'occupe l'immatériel dans l'activité bancaire, et il devient difficile de mesurer la performance sur l'argument des produits proposés.

1- Objet de l'étude

La normalisation appliquée à la matière financière permet de mettre en place une nouvelle forme de rationalité d'intervention basée sur des méthodes spécifiques qui couvrent l'ensemble des niveaux d'intervention dans une structure financière. D'où notre propos d'étudier ce sujet :

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DEMARCHE DE CERTIFICATION APPLIQUES AUX PRODUITS ET SERVICES BANCAIRES : EXEMPLE DES CREDITS ET ENCAISSEMENTS DOCUMENTAIRES DE LA BICIS¹.

Les enjeux autour d'une telle étude et le degré de maîtrise qu'elle exige rendent la tâche particulièrement hardie. Mais elle est d'autant plus intéressante pour nous en ce sens qu'elle constitue une démarche de rupture et un objet sinon nouveau, du moins peu usité, la normalisation pour la qualité dans le secteur bancaire.

2- Plan de l'étude

L'étude est structurée en cinq chapitres :

- Le premier chapitre concerne le cadre théorique du mémoire,
- Le deuxième chapitre traite du cadre méthodologique avec à la base une présentation du cadre de l'étude, de la délimitation du champ de l'étude, de la démarche qui a été adoptée, des techniques d'investigation et des difficultés rencontrées.
- Le troisième chapitre porte sur un aperçu théorique sur les Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) selon la norme ISO² 9001.
- Le quatrième chapitre concerne le cadre analytique avec une présentation de la BICIS, de son Système de Management de la Qualité, une identification et analyse des processus et mécanismes de certification, ainsi qu'une revue des processus des crédits et encaissements documentaires.
- Un cinquième chapitre fera état de l'optimisation des résultats avec une présentation des outils d'analyse, des résultats d'enquêtes, une identification des points forts, des axes d'amélioration pour aboutir à la formulation de recommandations.

¹ Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal.

² International Organization for Standardization.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

I- PROBLEMATIQUE

Pendant très longtemps, l'ensemble de l'activité économique était inspiré par une logique de l'entreprise caractérisée par une production de masse destinée à amoindrir les coûts pour vendre à bas prix.

Cette orientation se retrouvait dans le secteur financier marqué par l'extrême rigidité de sa réglementation et de son mécanisme de fonctionnement. De même la relation avec l'extérieur était très différente par rapport aux actionnaires, aux partenaires et aux clients surtout.

Penser d'abord aux clients : ceci semble si banal, si simple. Mais l'est-ce vraiment ? Dans l'approche conventionnelle de la direction d'une entreprise, l'accent est mis sur le flux vertical des ordres, des rapports, des informations et du pouvoir. Ce flux vertical est généralement représenté par un organigramme pyramidal, qui illustre plusieurs caractéristiques de l'approche conventionnelle de management :

- toutes les lignes de pouvoir et de communication sont verticales,
- le personnel de base reçoit des ordres et fait ce qu'on lui dit de faire,
- le client est absent du modèle.

Le chef d'entreprise n'a souvent qu'un seul objectif : assurer le développement de son entreprise. C'est en général à travers une vision strictement économique qu'il la dirige. Et même s'il accorde une importance particulière à la qualité du produit et du service qu'il offre, mettre en œuvre un système de management de la qualité n'est pas au centre de ses préoccupations.

Une telle approche ne convient pas aujourd'hui car l'environnement économique et concurrentiel des entreprises a beaucoup changé. Elle ne marche pas dans une société complexe, ayant une base technologique. L'offre, devenue supérieure à la demande, et l'exigence accrue des clients sur la performance des produits ont modifié le fonctionnement des organisations. La gestion de la qualité est devenue essentielle pour la survie des entreprises. Ces dernières cherchent plus d'innovation, d'efficience et de réactivité. Pour ce faire, il est nécessaire de décloisonner cette

organisation en intégrant le facteur qualité dans leurs objectifs pour apporter plus de valeur ajoutée à leurs clients.

On est de plus en plus jugé sur la base d'éléments subjectifs, abstraits, impalpables tels que le respect des délais, la qualité d'un service après-vente, la bonne humeur d'un service clientèle, la crédibilité d'une démarche d'innovation. Désormais, l'orientation stratégique de l'ensemble des secteurs d'activité, c'est l'option du « client roi ».

Le concept n'est pas un jeu de mot managérial. C'est une véritable méthode de gestion car la qualité recouvre une réalité dont l'application appelle une mobilisation globale de l'ensemble des ressources d'une entreprise (techniques, financières et surtout humaines). Il s'agit de viser dans toutes les actions, la satisfaction complète du client. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'indicateurs de performance, véritables unités de mesure par lesquels on apprécie et juge le comportement du client par rapport aux produits et services qui lui sont proposés. Ces éléments de mesure sont les coûts, les délais et surtout la qualité.

Mais alors comment la banque, avec la structure qui accompagne son activité au quotidien, pourra-t-elle se rendre compte de l'état de performance du travail effectué en son sein ? Autrement dit, qu'est ce qui permet de suivre et de capter les niveaux réels de performance de la banque en matière de qualité ?

La réponse est manifestement difficile et complexe. Elle l'est d'autant plus qu'un établissement financier, comme la banque, n'exécute pas des opérations de façon linéaire, simple autour des mêmes circuits ; c'est une activité diversifiée, faisant intervenir différents secteurs et pour des objectifs nombreux et d'importance non identique. Elle est l'une des clés du développement et de la croissance. Elle assure de ce fait des fonctions essentielles dont la gestion du système de paiement.

Dans les pays développés, ce secteur connaît depuis quelques années de profonds changements. En effet, les conditions d'exercice de l'activité ont connu des modifications, notamment avec la déréglementation, la globalisation. A cela s'ajoute un enjeu majeur de mettre à la disposition des clients, des produits et services de qualité adéquate mais également d'assurer la pérennité de la banque.

C'est ce que semble comprendre la BICIS en s'engageant dans la mise en place d'un Système de Management de la Qualité matérialisé par une certification de ses activités de crédits et encaissements documentaires selon ISO 9001 version 2000.

Dès lors, notre problème est de voir pourquoi la BICIS a visé ces dites activités et comment elle a mis en œuvre sa démarche qualité pour gagner la confiance de ses clients.

II- OBJECTIFS DE L'ETUDE

1- Objectif principal

Ce mémoire a pour objectif de mettre en évidence l'importance et l'apport de l'intégration et du pilotage des processus des banques dans un système de management de la qualité certifié ISO 9001 version 2000.

2- Objectifs spécifiques

La certification ISO 9001 version 2000 n'est pas une fin en soi pour les banques et pour toute autre entreprise d'ailleurs, mais la recherche de valeur ajoutée en prouvant aux certificateurs et aux clients que piloter et maîtriser les processus dans la durée, la qualité et à moindre coût, devient l'enjeu majeur des prochaines années.

Ainsi, nous nous fixons comme objectifs de :

- décrire le système de management de la qualité défini par la BICIS,
- faire la revue des processus des crédits et encaissements documentaires afin de mesurer les forces et faiblesses,
- analyser la démarche de certification appliquée sur ces produits,
- et enfin formuler des recommandations pour une amélioration continue de la qualité des crédits et encaissements documentaires.

III- HYPOTHESE DE TRAVAIL

1- Question de recherche

Au delà du fait que le système de management de la qualité et la certification participent à la croissance et à l'augmentation de la profitabilité de l'entreprise, ils

sont synonymes d'amélioration concurrentielle, d'amélioration de la performance de l'entreprise et surtout d'amélioration de la relation et de la satisfaction des clients. Cette satisfaction reflète la perception qu'ils ont de la qualité des produits et services offerts.

Ce qui nous conduit à nous poser la question suivante : **un client satisfait d'une banque par la qualité de ses produits et services est-il plus fidèle ?**

2- Hypothèse de recherche

« Un client est fidèle quand il effectue de façon répétée voire systématique le choix d'un même produit ou d'une même marque de préférence à celui d'une ou de plusieurs offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes ».

De ce fait, notre hypothèse de recherche est : **plus un client est satisfait de la qualité des produits et services bancaires, plus il a l'intention d'être fidèle. La fidélisation dépend directement de la satisfaction du client.**

3- Modèle d'analyse

Nous retiendrons de cette analyse l'importance de la relation qui existe entre la qualité des produits et services et la fidélité dans le milieu bancaire.

Avec un comportement de plus en plus « zappeur », les clients insatisfaits passent à la concurrence, tout en proliférant une publicité négative.

De ce fait une mauvaise adéquation entre les besoins du client et les produits et services bancaires condamnera l'établissement bancaire par l'incompétence de son personnel.

Il est bien vrai que dans le domaine des services, la satisfaction du client est plus difficile à évaluer. Cependant, ce sentiment de satisfaction doit faire partie intégrante des principaux objectifs de la banque puisque c'est l'une des conditions nécessaires à la fidélisation, à l'entrée de nouveaux clients ou au développement de la banque.

Par conséquent, des actions de suivi et de contrôle permanent de la qualité doivent être menées.

IV- REVUE DE QUELQUES ECRITS

La qualité est un thème à l'ordre du jour, non pas qu'il soit nouveau, bien au contraire, mais parce qu'elle est devenue un enjeu majeur ; elle est devenue une nécessité stratégique pour l'ensemble des entreprises.

Divers auteurs ont relevé des écrits, des réalisations qui illustrent, au fil des siècles, cet intérêt humain pour la qualité. Une série d'échanges écrits et oraux avec divers organismes, dans le cadre du débat autour des normes ISO, ont démontré l'importance d'une clarification des termes et concepts employés dans les domaines de la normalisation, de la certification et de la recherche de qualité.

En 1880, aux Etats-Unis, un directeur d'usine de la Berthlehem Steel Company, Frederick Winston Taylor, a donné une certaine légitimité aux conceptions du patronat américain en publiant une série d'articles, qu'il a regroupés plus tard dans un ouvrage : *Scientific Management*³.

Ce n'est qu'en 1931 que fut énoncée une théorie scientifique du management vraiment cohérente dans le livre de Shewhart *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Cette théorie est symbolisée par le cycle d'amélioration permanente des processus, le cycle de Deming ou cycle PDCA : Préparer, Développer, Comprendre et Agir.⁴

La théorie de management de Shewhart a été complétée et améliorée au fil du temps par des professeurs d'université tels que Deming, Juran, Crosby qui, en façonnant les dimensions, les pratiques sous-jacents à l'implantation du management de la qualité totale, ont transformé ce mouvement en un véritable système de pensée.

Le plus célèbre auteur sur le management est sans doute le consultant américain Peter Drucker, dont le premier ouvrage management : *Tasks, Responsibilities, Practices* date de 1957. Il fut l'artisan du succès en France de la méthode DPO (Direction Par Objectifs)⁵. Il la définissait comme suit : « les objectifs fixés par un directeur doivent préciser les résultats de l'unité concernée et sa contribution aux résultats d'ensemble. Ces objectifs doivent découler de ceux de l'entreprise ».

³ Organisation Scientifique du Travail (OST).

⁴ Confère démarche adoptée par la BICIS au chapitre III.

⁵ Aujourd'hui abandonnée car elle s'est avérée nuisible à l'économie occidentale.

En 1985, la DPO étant passée de mode, il a développé deux idées nouvelles qui avaient beaucoup de succès chez les patrons américains. Son livre *Innovation and Entrepreneurship* incite les acteurs de l'économie à se grouper autour d'un projet d'entreprise. Une source d'innovation bien connue dans ce domaine du management est le cabinet américain McKinsey. C'est l'origine du livre *In Search of Excellence* dont les auteurs, Peters et Waterman, annonçaient avoir trouvé une théorie de management « nouvelle et largement obscure ».

Un livre français assez semblable a connu un certain succès en 1984. Il s'agissait de *L'Entreprise du Troisième Type* d'Archier et Serieyx. Les auteurs soutenaient la thèse selon laquelle des entreprises mutantes sont parmi nous. Il suffirait donc, à les entendre, d'imiter ces entreprises pour que toute l'industrie s'améliore.

La théorie de la qualité totale fixait à l'entreprise cinq objectifs nommés les cinq zéros olympiques (Zéro panne, zéro délai, zéro défaut, zéro stock, zéro papier).

Kaoru Ishikawa, le fondateur des cercles de qualité, explique, notamment dans son livre *TQC ou la Qualité à la Japonaise* : « d'après mon analyse personnelle, le mouvement zéro défaut ne s'appuie pas sur une véritable méthode. On recommande simplement à chacun de bien s'appliquer à son travail pour en éliminer les défauts ».

Aujourd'hui, le problème majeur que rencontre les personnes qui doivent mesurer la qualité tient au fait qu'elles se réfèrent à une qualité universelle et globale souvent diffuse et mal définie. La qualité apparaît alors comme un concept pluriel.

Le secteur de la santé, de l'éducation et de l'industrie sont devenus des terrains de prédilection du développement de la recherche de la qualité. Pratiquement tous les travaux de recherche se concentrent sur le domaine des services pris dans sa globalité. Les seuls écrits que l'on retrouve sur la certification des produits bancaires concernent les articles de presse tels que celui publié le 03 Juillet dans Sud Quotidien au Sénégal. Ce dernier intitulé « La BICIS mise sur la qualité », fait état de la conférence de presse donnée par le Directeur Général de la BICIS au lendemain de la certification ISO 9001 version 2000 des crédits et encaissements documentaires. Aux Etats-Unis, nous pouvons relever l'ouvrage de Robert D. Bowen : « ISO 9000 is the new gold standard for banking » et qui expose la valeur des normes ISO 9000 dans le secteur bancaire et financier.

V- INTERET DE L'ETUDE

La gestion de la qualité dans le domaine bancaire est un concept nouveau présentant un intérêt certain qui doit être développé.

Aujourd'hui, la démarche qualité, acceptée par le personnel et les partenaires, reconnue par une partie de la population, est le moteur, facteur de performance et dynamique de progrès pour améliorer en permanence le travail effectué et le service rendu aux clients. Au regard de l'importance que revêt ce thème, nous avons pu identifier les raisons qui nous ont guidé vers le choix d'une telle étude :

- l'exigence de qualité de la part de partenaires extérieurs implique de la part des banques la possibilité de prouver à tout instant leurs activités, leurs compétences et leurs résultats. La mise en place de procédures optimales permettant d'assurer cette traçabilité est l'une des finalités de la démarche qualité ;
- la nécessité de progression et par conséquent, de cadrage des activités;
- la démarche qualité vise à s'assurer de la qualité des produits et services en formalisant les activités (méthode et rigueur), en pérennisant le système de fonctionnement et le savoir-faire, en fiabilisant les manières de faire et en augmentant la lisibilité des procédures ;
- le besoin de répondre à la problématique internationale des banques sénégalaises ;
- le besoin d'accompagner dans les meilleures conditions le développement économique et social de notre pays, car les entreprises trouveront des solutions adaptées en matière de gestion de trésorerie, de financement et de conseils en ingénierie financière ;
- la qualité totale a des impacts sur le management des banques. En effet, l'implication de tout le personnel favorise un management participatif qui l'associe à certaines prises de décision, ce qui contribue à un enrichissement et à un élargissement des tâches pouvant déboucher sur l'autocontrôle, voire sur une certaine autonomie de gestion. Au fond, la qualité introduit à une autre organisation du travail. Une attention particulière est portée aux

conditions de travail : plus elles sont favorables, meilleure est la qualité du service ;

- En ce qui nous concerne, cette étude constitue un complément des connaissances théoriques acquises dans le cadre de la formation au CESAG et nous permet de mettre en valeur les outils d'un bon système de management, contribuant au développement des entreprises en général et des banques en particulier. Ces dernières pourront, nous l'espérons, puiser dans ce document d'utiles outils de progrès.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

I- CADRE DE L'ETUDE

Le commerce international occupe une place de plus en plus prépondérante dans l'activité bancaire. La bataille pour l'innovation continue dans le monde bancaire sénégalais.

La BICIS l'a compris très vite. C'est la première banque au Sénégal et dans la zone UEMOA à obtenir cette certification pour son activité de commerce international, et plus précisément de crédits et encaissements documentaires. Ce sont des moyens de paiement qui sont couramment utilisés pour les transactions internationales. Ils permettent, de ce fait, aux clients de s'ouvrir aux marchés étrangers. La certification ISO 9001 est un événement important pour la BICIS qui lui fait franchir une étape majeure dans sa recherche de qualité totale. Elle assure aux clients la garantie de bénéficier d'un appareil bancaire pouvant leur fournir des prestations de qualité dans des délais plus réduits.

II- DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Le service commerce international de la BICIS regroupe plusieurs sections à savoir :

- la section transfert,
- la section portefeuille,
- la section crédits et encaissements documentaires.

Dans le cadre de cette étude, nous nous limiterons à l'analyse du Système de Management de la Qualité et de la certification des crédits et encaissements documentaires à la BICIS siège.

III- DEMARCHE DE L'ETUDE

La démarche que nous nous proposons d'adopter consiste principalement :

- avant la mise en évidence de quelques concepts clés et une définition de la qualité, à donner la parole à l'histoire pour retracer les grandes étapes de leur apparition et de leur concrétisation,
- à faire un état des Systèmes de Management de la Qualité,
- à présenter l'institution de stage ainsi que les activités de crédits et encaissements documentaires de même que leur contribution dans la rentabilité bancaire,
- à faire une analyse documentaire,
- à présenter, analyser et interpréter les données recueillies,
- à formuler des recommandations pour une amélioration de la qualité des crédits et encaissements documentaires de la BICIS.

IV- TECHNIQUES D'INVESTIGATION

Il nous a été possible de consulter et de baser notre étude sur une enquête faite en Mars 2003, donc juste avant la certification, mais qui reste confidentiel, à usage strictement interne. Le but de cette enquête était de mesurer et de dégager les critères de satisfaction des clients de la BICIS par rapport au traitement des activités de crédits et encaissements documentaires.

La démarche qui a été adoptée est la suivante :

- Analyse du problème : étude de la satisfaction des clients « prospects » et « utilisateurs » en ce qui concerne les activités documentaires,
- Définition des objectifs : cibler les critères de satisfaction,
- Choix de la méthode : questionnaire sur un échantillon de clients,
- Traitement de l'information : calcul de pourcentage, classement selon des critères de coûts, délais et qualité des produits et services offerts,
- Phase de recommandations et d'actions : démarche qualité et certification des activités documentaires.

V- DIFFICULTES RENCONTRÉES

Nous aurions vivement souhaité utiliser des données comptables de la BICIS afin de mesurer l'apport du Système de Management de la Qualité dans la rentabilité de la banque de même que la part des commissions issues du traitement des produits documentaires dans le chiffre d'affaires. Mais, pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu accéder à certains chiffres.

La difficulté majeure que nous avons rencontrée est liée surtout au questionnaire déposé auprès des autres banques de la place. De même, il n'a pas été possible d'effectuer une enquête auprès des clients de la banque afin de recueillir leurs avis sur le système de management de la qualité de la BICIS et la certification de ses opérations documentaires.

En effet, les clients tout comme les autres banques de la place, ont exprimé très souvent un désir de garder une certaine confidentialité de leurs propos et de leurs relations bancaires. Le client étant « Roi », il n'aime pas trop souvent être accablé de questions. A ce propos d'ailleurs, les collaborateurs de la BICIS préfèrent espacer les enquêtes sur un intervalle d'au moins un an.

Certains, banques comme clients, ont même affirmé ne pas être au courant de la certification des activités documentaires de la BICIS.

Enfin, nous savons tous que la fin de l'année correspond toujours à la période de fin d'exercice. De ce fait, le facteur temps a été un obstacle pour certains de répondre au questionnaire.

CHAPITRE III- APERCU THEORIQUE SUR LES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001

Il serait particulièrement intéressant de parler de ce concept clé qu'est la qualité en présentant :

- une définition ;
- un historique du concept de la qualité ;
- une définition des différents concepts liés à la qualité.

I- INTRODUCTION A LA QUALITE

1- Définition de la qualité

Il y a de nombreuses définitions du concept *Qualité*, et encore plus de malentendus. "Qualité" est, par origine, abstraite et fut repoussée des sciences qui permettent, elles, la mesure ; le Quantitatif fut opposé au Qualitatif. Pour Aristote⁶ la qualité est statique : elle n'est pas un acte mais un état. Cet état peut être une habitude, une aptitude, une manière d'être ou un aspect. Cette définition n'allait pas sans poser problème car l'aspect d'une chose peut être décrit, parfois mesuré, mais pas toujours complètement.

Le mot "qualité" peut être défini comme étant l'aspect d'une chose entraînant un jugement favorable ou défavorable, jugement se fondant sur l'ensemble des propriétés répondant à ce que l'on en attend.

La norme ISO 9000 version 2000 définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et d'autres parties intéressées ».

Par ailleurs, dans une norme précédente (NF X 50-100 d'AVRIL 1987), l'AFNOR (l'Association Française de Normalisation) avait déjà étendu la notion de qualité à l'aptitude, à la conformité aux exigences, à la sûreté, à la sécurité, à la disponibilité, à la fiabilité et à la maintenabilité.

⁶ J. M. Gogue, Traité de la qualité, Editions Economica 2000.

Sa définition normalisée est donnée par l'ISO. La qualité est la conformité aux attentes réelles du client. La conformité à l'attente du client s'obtient par la satisfaction de trois exigences :

- les caractéristiques du produit ou du service,
- le prix,
- le délai acceptable.

2- Historique du concept de la qualité

Dans un marché très concurrentiel, l'intérêt pour la qualité est grandissant. La mise en place d'un système qualité dans une entreprise reste un moyen très efficace pour se démarquer. Afin de mieux cerner la qualité, il est intéressant de remonter à son origine.

L'évolution du concept de la qualité depuis sa naissance jusqu'à nos jours, se décline en quatre étapes.

- L'ère du tri

Aux Etats-Unis, FORD met en œuvre le principe de « la division du travail en tâches élémentaires » selon les préceptes de F.W. Taylor. On entre dans l'ère de la production de masse. Les industriels prennent conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité. Le concept qualité en est à ses débuts. On entre dans l'âge du tri, où chaque pièce est contrôlée.

- L'ère du contrôle

Bell Labs confie à Walter A. SHEWHART, ingénieur-statisticien, la mission d'améliorer la qualité et la productivité. Il élabore le concept de contrôle statistique, applicable à la production de série et, plus généralement, à tout processus répétitif.

Deming et Juran ont contribué à développer la qualité au Japon en y introduisant les statistiques comme moyen de contrôle sur les produits finis et sur les processus. On prélevait dans chaque lot ou série un échantillonnage de produits afin de leur faire subir des tests qualité. La première norme ISO est publiée.

- L'ère de la prévention

Dans les années 50, il est jugé plus rentable de sensibiliser et de former les personnes à la qualité, plutôt que de rectifier les défauts de fabrication. Ce sont les Japonais qui

ont développé les cercles de qualité prenant en compte le facteur humain, dans le but d'impliquer tout le personnel, le rendre efficace et responsable. C'est l'époque des 30 Glorieuses et du développement du marché de la consommation.

- 1987: NAISSANCE DE LA SERIE DES NORMES ISO 9000.

La qualité fait l'objet d'une approche beaucoup plus globale et devient même un argument de vente.

- L'ère de la stratégie

L'exigence du client vis à vis de son fournisseur est de plus en plus forte. L'assurance de la qualité consiste à pouvoir garantir à sa clientèle un niveau de qualité constant et à présenter un cahier des charges de production complet permettant d'expliquer les différentes méthodes appliquées pour y parvenir.

1994: PREMIERE EVOLUTION DES NORMES ISO 9000

Ces normes ont ensuite continué d'évoluer, mettant en place des référentiels sectoriels pour répondre aux besoins spécifiques des secteurs économiques (Industrie de l'automobile, dispositifs médicaux, l'environnement, la sécurité, les services, ...). Selon les procédures de l'ISO, toutes les normes doivent être révisées au moins tous les cinq ans afin de déterminer si elles doivent être confirmées, révisées ou annulées.

2000: SECONDE EVOLUTION DES NORMES ISO 9000.

La famille ISO 9000:2000 est constituée de quatre normes principales :

ISO 9000: Systèmes de Management de la Qualité - Principes essentiels et vocabulaire ;

ISO 9001: Systèmes de Management de la Qualité – Exigences ;

ISO 9004: Systèmes de Management de la Qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances ;

ISO 19011: Lignes directrices relatives aux audits de Systèmes de Management Qualité et/ou environnemental.

Les principales modifications des normes ISO 9000 révisées sont l'accent placé sur l'engagement de la Direction, l'insistance sur l'approche processus au sein de l'organisme, l'amélioration continue ainsi que le renforcement de la satisfaction du client et d'autres parties intéressées.

Au fil du temps, le concept de qualité a connu une évolution majeure. On ne parle plus d'assurance qualité mais de management par la qualité. L'entreprise doit comprendre les besoins présents et futurs de ses clients et satisfaire ses exigences.

3- Définition des concepts liés à la qualité

3-1 la qualité de service

Elle a des propriétés qui lui sont particulières et qui compliquent sa définition et sa gestion. Par exemple, la qualité de service inclut généralement un ensemble de services qui sont souvent immatériels et difficiles à exprimer en termes d'attributs clairement définis. La qualité de service dépend souvent tout aussi bien du « serveur » que du « servi ». Les processus de service peuvent être instables, délivrant des services de qualité à un moment et des services de mauvaise qualité à un autre.

Des études statistiques ont ainsi révélé cinq dimensions essentielles qui caractérisent la qualité de service :

- tangibilité,
- fiabilité,
- réactivité,
- assurance et
- empathie.

La qualité de service peut donc être exprimée par deux courants essentiels :

- la courant marketing qui conçoit la qualité comme une perception, mesurée par sa non adéquation à l'espérance que le client forme.
- Le courant psychosociologique qui conçoit la qualité comme la satisfaction successive du besoin des clients d'avoir un contact serveur-servi, des besoins matériels et une satisfaction immatérielle.

3-2 la notion de performance

La performance de l'entité (entreprise, établissement, administration,...) est l'ensemble des indicateurs montrant combien les objectifs stratégiques et les objectifs

annuels sont réalisés, compte tenu de leurs priorités relatives. Ce qui est important, c'est que les priorités relatives soient établies pour un cycle stratégique, quelle que soit la difficulté de la tâche car, elles seules, permettent d'évaluer la **pertinence** des indicateurs.

Pour un indicateur donné, la difficulté de le définir provient souvent de la mauvaise définition de l'objectif dont il est censé dériver.

La **performance future** doit être comparée à la **performance présente**. Donc les indicateurs de performance présente doivent déjà être identifiés et utilisés par l'entité.

La qualité des produits et des services renvoie à la **performance opérationnelle** relative aux mesures et indicateurs des exigences sur les produits et services dérivés, de l'information sur les préférences des clients. Par exemple : fiabilité, taux de défauts, temps de réponse pour un service.

La performance liée aux clients renvoie à la performance relative aux mesures et indicateurs de la perception des clients, de leurs réactions et de leurs comportements. Par exemple la fidélisation des clients, les plaintes, les résultats d'enquêtes.

3-3 Coût de non-qualité

« La non-qualité est la différence entre ce qu'on devrait donner aux clients pour les satisfaire pleinement et ce qu'on leur donne effectivement »⁷.

Selon la norme AFNOR NF X 50-126, qui sert de guide d'évaluation des coûts résultant de la non qualité,

Le Coût d'obtention de la qualité =

Coûts des anomalies internes	coûts des anomalies externes	coûts de détection	coûts de prévention.
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------	-------------------------

Les objectifs de la mesure du COQ (Coût d'Obtention de la Qualité) sont triples :

- Mesurer le bilan économique de la qualité au sein de l'entreprise,
- Identifier et justifier les actions d'amélioration à mettre en œuvre,
- Evaluer ultérieurement les progrès réalisés par l'entreprise.

⁷ Aboubacry BARO – Association Sénégalaise de Normalisation – ASN.

La diminution du COQ par des actions sur la qualité entraîne une augmentation de la valeur ajoutée utile, donc du profit pour l'entreprise.

3-4 Assurance qualité

La définition de l'assurance qualité, issue des normes internationales qui la régissent, en précisent bien l'objet : « partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que des exigences pour la qualité seront satisfaites ». L'objectif de l'assurance qualité est de préciser les mesures prises par l'entreprise pour satisfaire les exigences de qualité exprimées par un client et de lui prouver quelles sont effectivement atteintes. Quelles sont ces exigences de qualité ? Il s'agit de l'adéquation optimale du "produit" et de sa réalisation aux besoins du client, du respect des délais et des coûts, et de l'assurance sur la conformité du produit (contrôle du produit à différents niveaux, service après vente...).

3-5 Management par la Qualité Totale (Total Quality Management)

Le Management par la Qualité Totale (ou T.Q.M. : Total Quality Management), c'est la manière dont l'organisation est gérée pour conduire à l'excellence opérationnelle sur la base de concepts fondamentaux tels que le respect de la Charte de l'Institution et de son éthique, une action permanente centrée sur le client, la recherche de la qualité des produits et services, le développement et l'implication du personnel.

Le TQM met l'accent sur la qualité en développant une nouvelle politique de gestion, une politique cherchant à dynamiser l'entreprise vers une amélioration permanente.

3-6 Le management de la qualité

Le management de la qualité se définit par des activités qui permettent l'orientation et le contrôle dans le domaine de la qualité.

On retrouve ici les grands thèmes du management, c'est à dire la surveillance des activités et la politique.

Pour concrétiser les orientations choisies en matière de qualité, il est nécessaire de fixer des objectifs concrets.

Pour faciliter la réalisation de ces objectifs, huit principes de management ont été définis:

- l'écoute client,
- le leadership,
- l'implication du personnel,
- l'approche processus,
- le management par l'approche système,
- l'amélioration continue,
- l'approche factuelle pour la prise de décision,
- les relations mutuelles bénéfiques avec les fournisseurs.

	QUALITE	MANAGEMENT DE LA QUALITE
QU'EST CE QUE CA FAIT AU CLIENT	SATISFACTION	CONFIANCE
SUR QUI CA PORTE	SERVICE	ENTREPRISE
QUEL EN EST L'OBJECTIF	ZERO DEFAUT (SUR LE SERVICE FOURNI)	ZERO IMPASSE (SUR L'ORGANISATION GARANTISSANT LA CONFORMITE)
QUAND PEUT-ON L'EVALUER	A POSTERIORI	A PRIORI ET REGULIEREMENT

Tableau 1: distinction entre Qualité et Management de la qualité

3-7 L'amélioration continue

L'amélioration est une activité continue et dynamique qui vise à augmenter la satisfaction des clients et des partenaires. Elle consiste à analyser les exigences des clients et les possibilités d'améliorations internes, à rechercher des solutions aux dysfonctionnements, à mettre en place et à suivre l'efficacité des solutions retenues, à évaluer enfin les résultats obtenus et à communiquer des actions d'amélioration.

3-8 L'approche processus

Pour la norme ISO 9001, un processus est une activité ou une opération qui transforme une donnée d'entrée en donnée de sortie. Presque toutes les activités relatives aux produits ou services sont donc dans les processus. L'approche processus

est celle qu'il faut retenir en terme de management. En ce qui concerne le SMQ, le principe consiste à passer des exigences clients à la satisfaction des clients.

La nouvelle architecture de la norme ISO 9001 version 2000 obéit au modèle d'amélioration continue de Deming ou PDCA (Plan, Do, Check, Act) car telle est la logique sur laquelle la norme ISO 9001 s'est construite.

3-9 Le manuel qualité et le cahier des charges.

Le premier est un document interne à l'entreprise, retraçant l'ensemble des démarches et des méthodes à appliquer pour assurer la qualité. Ce document doit être consultable par tous et constamment remis à jour. L'implication de chacun dans la démarche qualité repose sur l'utilisation de ce document. Enfin, il est obligatoire pour correspondre aux exigences de la norme ISO 9001 qui régit le Système de Management de la Qualité.

Le cahier des charges est un document contractuel entre l'entreprise et un client ou un fournisseur. Il fixe de manière précise les besoins du demandeur en termes de fonctions, de service et de contraintes. La plupart des normes l'exigent comme gage de bonnes relations entre l'entreprise et l'extérieur. Enfin, il permet à l'entreprise d'avoir un document de liaison entre tous les services : chacun sait ce que le client exige de tout le monde.

II- LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Un système de qualité comprend les programmes de gestion de la qualité, la planification et la structure organisationnelle. C'est un système autogéré, c'est-à-dire que c'est vous qui créez les bornes et les critères de votre système. Une fois établis, ils doivent être respectés par tous les membres de votre personnel.

Les organismes fournissent des produits ou des services pour satisfaire les exigences et / ou besoins des clients. La mondialisation de la concurrence amène à préciser plus en détail les attentes des clients concernant les aspects de qualité.

Pour rester compétitifs et maintenir de bons résultats économiques, les organismes doivent utiliser des systèmes appropriés et efficaces. De tels systèmes doivent avoir

un résultat en amélioration continue et une augmentation de la satisfaction de l'ensemble des clients et autres parties intéressées de l'organisme.

Les exigences des clients font souvent partie intégrante des spécifications. Toutefois, la réponse aux spécifications seule, ne garantit pas forcément que les exigences des clients soient entièrement satisfaites, notamment lorsque les spécifications sont déjà indiquées dans le SMQ pour répondre au produit.

Ces considérations ont donc conduit à développer des normes et des lignes directrices de SMQ, afin d'ajouter, aux spécifications techniques, les exigences pertinentes sur les produits.

1- Evolution de la norme ISO 9001

1-1 Origines

Le mot **ISO** est dérivé du grec « isos », qui signifie égal. Ce mot est utilisé comme racine du préfixe **ISO** dans une multitude d'expressions telles que isométrique (dont les dimensions sont égales), isonomie (égalité devant la loi) et en physique pour la cristallisation uniforme. Du sens égal à la notion de norme, le cheminement conceptuel menant au choix d'**ISO** comme nom de l'organisation est facile à saisir. En plus, le nom **ISO** a l'avantage d'être commun aux trois langues officielles de l'organisation: l'anglais, le français et le russe.

1-2 Les normes ISO : qu'est-ce que c'est ?

L'**ISO** est l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle est une organisation non gouvernementale chargée d'élaborer des normes techniques, d'utilisation volontaire, qui donnent une valeur ajoutée à tous les types d'activités économiques.

Les normes de la famille ISO 9000 sont le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Leur objectif est d'assurer qu'une organisation (entreprise, multinationale, service public, ...) peut régulièrement fournir des produits ou des services qui répondent aux exigences de sa clientèle en matière de qualité. Ainsi, ces normes donnent des orientations et des exigences sur ce qui constitue un système efficace de management de la qualité.

Une phase de révision des normes ISO a été réalisée. Cette révision a abouti à la publication au troisième trimestre de l'an 2000 des nouvelles normes de base de la

série ISO 9000. Cette révision incite l'entreprise à faire évoluer son système de management global, c'est à dire agir en permanence sur la forme de l'organisation et sur ses processus.

1-3 Les objectifs de la révision des normes ISO

1. La satisfaction des besoins des clients à tous les niveaux de l'entreprise,
2. La compatibilité ascendante avec les versions actuelles des normes,
3. L'adaptation aux quatre catégories génériques de produits (matériels, produits issus de processus continus, services et logiciels),
4. L'adaptation à toute taille d'entreprise,
5. La compatibilité avec les autres normes de système de management,
6. La cohérence des démarches assurance qualité et management de la qualité,
7. Le lien entre les processus de l'entreprise et son système qualité.

1-4 Les axes majeurs d'évolution

* Une seule norme d'exigences: la norme ISO 9001. Les normes ISO 9002 et 9003 disparaissent. Les exigences applicables correspondent aux processus de l'entreprise.

* Uniquement 5 articles pour la norme ISO 9001:

- n°4: Exigences en matière de Système de Management de la Qualité,
- n°5: Responsabilité de la Direction,
- n°6: Management des Ressources,
- n°7: Management des Processus,
- n°8: Mesures, Analyses et Améliorations.

De nouvelles exigences sont introduites: qualification / compétences, environnement de travail, infrastructures, amélioration continue, etc.

L'identification des exigences légales fait l'objet d'un article séparé et la communication interne devient une nouvelle exigence de la Direction.

* La norme ISO 9004 aligne sa structure sur celle de la norme ISO 9001 et se veut un tremplin vers l'excellence, **Total Quality Management**. Elle devient un véritable

outil de management pour les entreprises qui veulent intégrer l'ensemble de leurs activités au Système de Management de la Qualité Totale. Elle présente aussi une démarche d'auto évaluation selon des niveaux de progrès.

* La norme ISO 9000 intègre le vocabulaire de l'ISO 8402: 1994 et les concepts développés dans la norme ISO 9000-1: 1994.

2- Présentation de la Norme ISO 9001 Version 2000

Rappelons que la norme indique les buts à atteindre et les précautions à prendre mais ne précise nullement comment y arriver. C'est bien là son intérêt et ce qui permet d'affirmer qu'elle est d'utilisation générale. Elle nous précise que tout dépend de la taille, du type d'activité et de la compétence du personnel.

La norme ISO 9001 est un sous ensemble de la norme 9004. Au lieu d'être une liste de vingt (20) exigences, présentant une logique d'enchaînement peu visible, la nouvelle version apparaît comme un système articulé autour de quatre pôles :

- la Responsabilité de la Direction (engagement, écoute client, politique qualité, planification, responsabilité, autorité, communication et Revues De Direction) ;
- le Management des Ressources (ressources humaines, infrastructures, environnement de travail) ;
- la Réalisation du Produit (dont planification, processus relatifs aux clients, développement, achats, service, dispositifs de surveillance et de mesure) ;
- les Mesures, Analyse, Améliorations (amélioration continue, maîtrise des non-conformités, actions correctives et préventives).

Ces quatre pôles définissent un modèle d'approche par les processus.

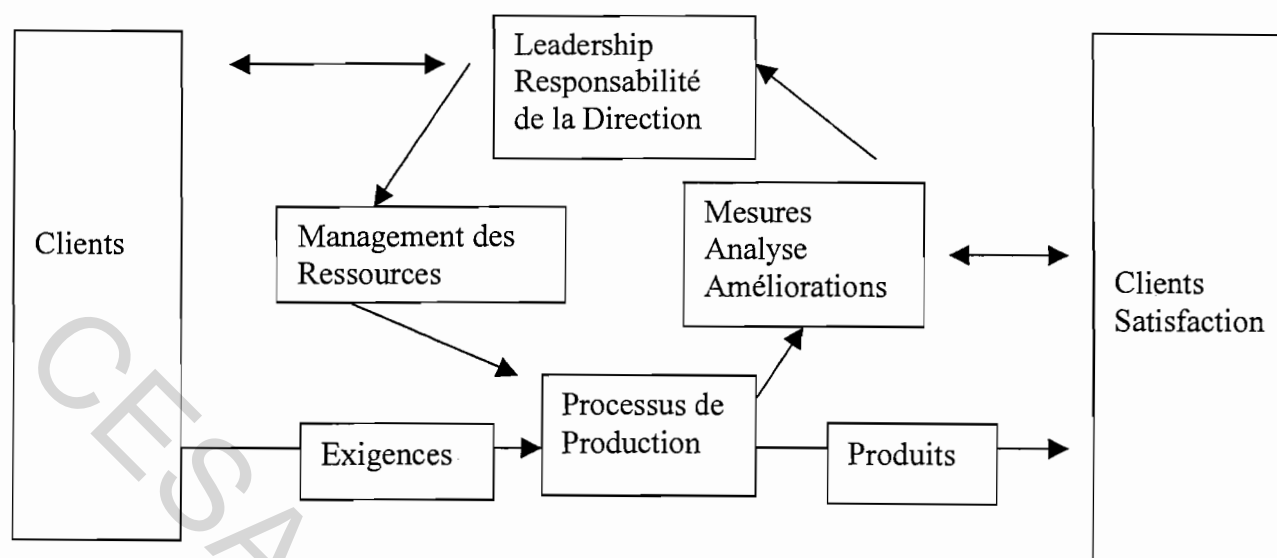


Figure 1 : Modèle d'approche par les processus⁸

Cette norme renforce les exigences managériales. Les ressources humaines sont valorisées. L'efficacité des processus prime sur la conformité aux procédures. La satisfaction du client devient l'élément prépondérant, avec les résultats qui en découlent. Elle incite les entreprises à rechercher les exigences des clients pour définir les processus maîtrisés qui permettent de les satisfaire.

L'organisme doit identifier les processus nécessaires au management de la qualité et leur application.

2-1 Lien avec les autres systèmes de management

Chacune des trois normes ISO 9000, 9001, 9004 s'appuie sur huit principes de management de la qualité définis par le comité technique.

1. Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils :

- comprennent les besoins actuels et futurs des clients,
- satisfassent aux exigences des clients,
- s'efforcent d'aller au-devant des attentes des clients.

⁸ J.P. Hubérac, Guide des Méthodes de la Qualité 2^e Edition Maxima, Paris 2001.

2. Leadership

Les dirigeants définissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes s'impliquent pleinement dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

3. Implication du personnel

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser complètement leurs aptitudes au profit de l'organisme.

4. Approche processus

Un résultat escompté est atteint d'autant plus efficacement lorsque les ressources et les activités afférentes sont gérées comme un processus.

5. Approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système, contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre un objectif donné.

6. Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance soit un objectif permanent de l'organisme.

7. Approche factuelle

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

8. Partenariat

Un organisme et ses clients sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités de chacun à créer de la valeur.

2-2 Incidence sur la Certification

Il n'y a plus qu'une norme d'exigences. Les entreprises devront démontrer, pour être évaluées conformes à l'ISO 9001, que leurs processus (identifiés par l'organisme comme ayant un impact sur la qualité du produit et la satisfaction du client) sont maîtrisés et efficaces. La norme ISO 9004 reste une norme de recommandations, non utilisable dans un cadre contractuel. En revanche, le texte pourra servir de base à l'auto évaluation.

2-3 Les objectifs de la nouvelle version

La refonte des normes ISO s'appuie sur l'amélioration de la facilité d'utilisation et l'appropriation par tous les secteurs d'activités (y compris le secteur des services en général, la banque en particulier) des normes de base par l'adoption d'une structure plus adaptée au fonctionnement de l'entreprise.

La nouvelle version permet de veiller à la prise en compte de tous les acteurs de l'entreprise en mettant en exergue le rôle moteur du client sans oublier la contribution des autres parties intéressées.

Il est également question d'éviter la multiplication des référentiels sectoriels qui risquerait de remettre les entreprises sous la contrainte d'un nombre important d'audits, situation similaire à celle d'avant 1987.

L'accent est aussi mis sur la nécessité d'assurer la cohérence des normes traitant du système de management dans divers domaines d'application, puisqu'elles s'appliquent aux mêmes entreprises, qui n'ont qu'un seul système de management global.

III- IMPORTANCE DE LA CERTIFICATION SYSTEME

Le phénomène est récent puisque les premières certifications de conformité aux normes ISO 9000 ont été délivrées en France en 1989. Il s'agit d'une évolution rapide et qui concerne tous les pays.

	Déc. 1995	Déc. 1998	Déc.1999	Déc.2000	Déc.2001	Déc. 2002
Total mondial des entreprises certifiées	127 353	271 966	343 643	408 631	510 616 (44 388)*	561 747 (162 210)*
Nombre de pays	98	143	150	158	161 (98)*	159 (134)*
France	5 536	14 194	16 028	17 170	20 919	19 870
* totaux pour la version 2000						

Tableau 2 : Quelques chiffres sur l'évolution de la certification dans le monde ⁹

⁹ <http://perso.wanadoo.fr/qualiconsult/Histor.htm>

Cette évolution a conduit au développement de différents organismes certificateurs en France. Ces organismes missionnent dans l'entreprise des auditeurs qui viennent s'assurer de la conformité de l'organisation et des pratiques qualité de l'entreprise avec le référentiel ISO choisi.

1- Justifications économiques

La certification à la norme ISO 9001 constitue pour les entreprises un moyen de communiquer à leurs différents partenaires et clients, leur volonté et leur engagement dans la voie de la Qualité. C'est aussi une façon de faire reconnaître officiellement tous les efforts consentis par les différents acteurs internes à l'entreprise pour améliorer la qualité des produits et services et son souci de répondre pleinement aux attentes de ses clients.

La certification est la preuve du système de management fonctionnel, la base de confiance pour le client et constitue simultanément un outil de marketing. L'obtention d'un "label" ISO 9001, délivré par un organisme extérieur, indépendant et reconnu, est un atout dans le jeu de la concurrence.

Pour un produit défectueux, il faut remonter aux processus, localiser le défaut, modifier, ce qui coûte du temps et de l'argent. Ce défaut rejaillit sur l'image de l'entreprise, puisqu'un client satisfait le dit à huit (8) personnes alors qu'un client mécontent le dit à vingt-quatre (24) personnes.

Renforcer la prévention, permet donc d'obtenir la qualité de manière plus économique ; et instaurer la qualité, c'est instaurer la confiance du client pour le produit, donc une meilleure publicité.

2- Justifications pratiques

Afin de mieux satisfaire les exigences du client, telles que fiabilité et performances, il est intéressant de créer des structures de contrôles à différentes étapes du traitement des opérations documentaires. Ces étapes sont déterminées par des études statistiques prévues dans une démarche qualité. L'avantage de ces structures de contrôles est la rétroaction qu'elles permettent : on ne va pas plus loin dans le processus tant que le problème n'est pas résolu.

On améliore ainsi le flux des opérations en assurant la fiabilité des produits et services et en surveillant la qualité tout au long du processus.

Par la reconnaissance et la valorisation de chacun, l'entreprise développe ses ressources humaines. Une communication efficace au sein d'une équipe ou entre les différents services évite les erreurs d'interprétation. Tous les employés constituent les maillons du cycle de la Qualité, c'est dans cet esprit que les Japonais ont inventé et développé les cercles de Qualité.

Un climat de confiance est instauré entre le client et l'entreprise par le biais de règles précises mises en place lors de la démarche qualité : cahiers des charges.

CHAPITRE IV : CADRE ANALYTIQUE

I- PRESENTATION DE LA BICIS

La BICIS se présente comme la banque des grandes entreprises sénégalaises. Elle accroît cependant depuis peu son fonds de commerce de clients particuliers à travers le développement d'un réseau d'agences de proximité, ainsi que la signature de protocoles d'accord avec des organismes officiels (la douane, l'armée, la police, la gendarmerie) et privés.

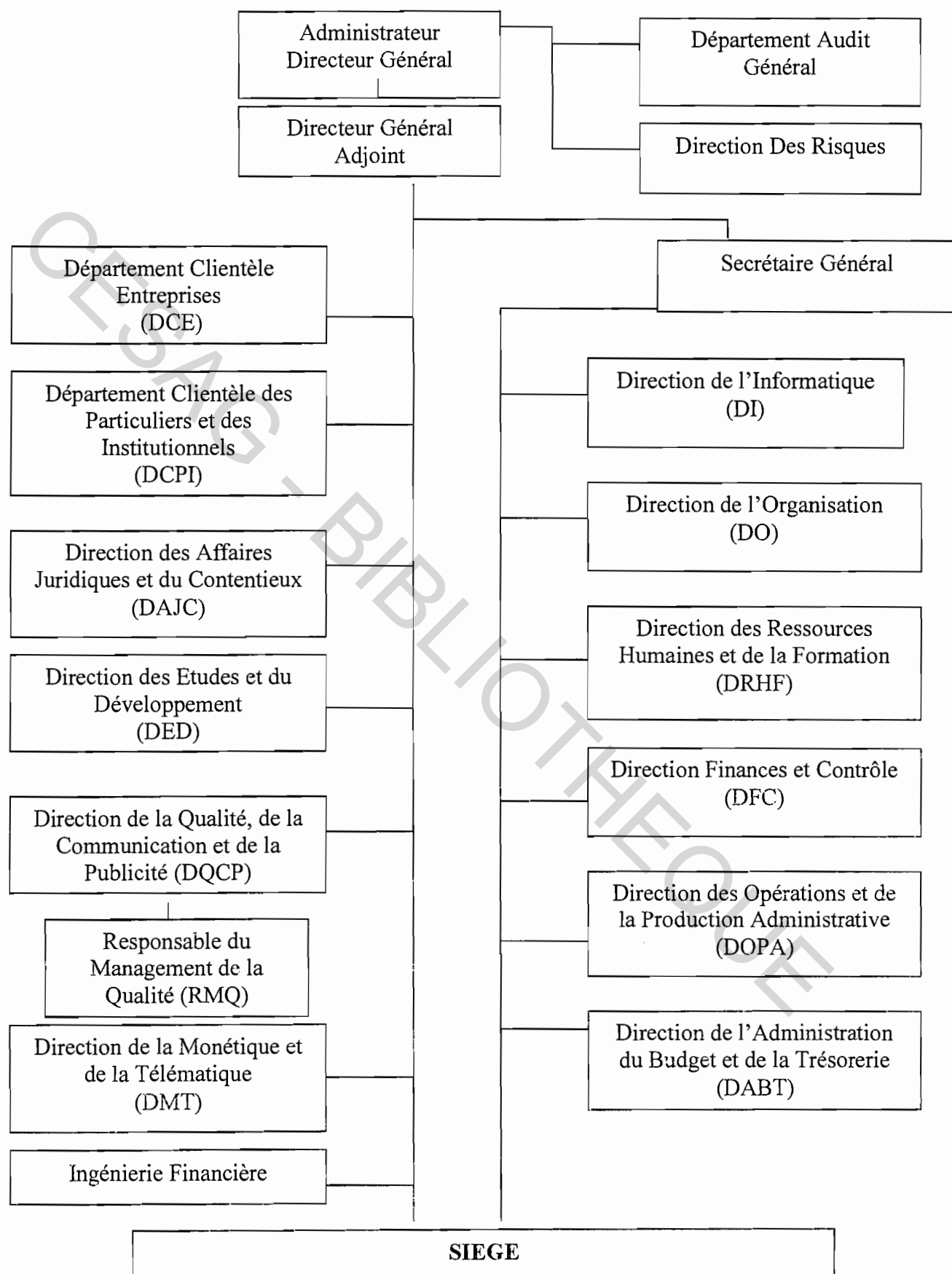
Leader sur son marché, elle participe activement à la bancarisation du pays et s'implique fortement avec ses consœurs dans la construction d'une identité visant l'harmonisation des structures et la mutualisation des moyens.

Le développement de la télématique et de la monétique, la certification ISO 9001 de ses produits et services documentaires figurent parmi ses grands projets qui devraient lui permettre d'accroître sa rentabilité.

La BICIS est constituée de plus de 350 collaborateurs, plus de 70 000 clients dont 1800 entreprises. Son résultat net était de 4,202 milliards de francs CFA en 2001 (soit 6,41 millions d'Euros).

L'objectif majeur de la BICIS est la recherche de la satisfaction de la clientèle qu'elle soit une entreprise ou un particulier. Elle cherche à contribuer ainsi au développement de l'économie sénégalaise à travers tous les secteurs d'activité.

1- Organigramme de la BICIS (source : Manuel Qualité de la BICIS)



2- Des origines à nos jours

1962 : Création de la BICIS, société anonyme de droit sénégalais au capital de FCFA 500 millions ainsi réparti :

- B.N.P.....51%
- SFOM.....41%
- Privés sénégalais.....08%

La 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.

1968 : installation de la BICIS en Gambie.

1971 : Augmentation de capital de FCFA 500 à 625 millions par incorporation de réserves le 01 Septembre 1971.

1972 : Augmentation de capital de FCFA 625 à 675 millions 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 à 1.200 millions.

Nouvelle répartition :

- Etat.....42%
- SFOM.....27%
- B.N.P.....22,3%
- Privés sénégalais.....8%

1980 : Augmentation de capital de FCFA 1,2 milliards à 2 milliards par incorporation de réserves le 01 Septembre 1980.

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

1989 : Augmentation de capital de 2,5 milliards à 3,5 milliards par incorporation de réserves.

Lancement du Téléservice.

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%

1997 : Cession du réseau de Gambie.

Offre publique de vente (OPV) SONATEL : la BICIS, chef de file de l'opération.

1998 : Acceptation des cartes VISA aux Guichets Automatiques de Banque (GAB).

Création du premier site web bancaire au Sénégal.

Inauguration du premier espace libre bancaire du Sénégal accueillant un automate de change, un GAB et un service permanent de dépôt de fonds.

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

Lancement de l'Epargne-Toit, le plan de logement de la BICIS.

Inauguration du Point Argent sis à la station service Mobil Relais Route de Ouakam.

2000 : Ouverture des agences de Ourossogui et Prestige.

Inauguration du Point Argent sis à la station service Mobil Yoff Diamalaye, route de l'Aéroport.

Ouverture d'un GAB aux ICS à Darou.

Lancement des crédits Primo et Optimo.

Masse bilantielle : 173,1 milliards de FCFA.

2001 : Inauguration de l'agence Prestige.

Lancement des cartes VISA BICIS et de l'activité Western Union.

Ouverture de l'agence de Sor (Saint-Louis) et d'un GAB à BICIS Zone Industrielle.

2002 : Ouverture d'un GAB à l'Hôtel Méridien Président.

2003 : Certification des crédits et encaissements documentaires (ISO 9001 version 2000).

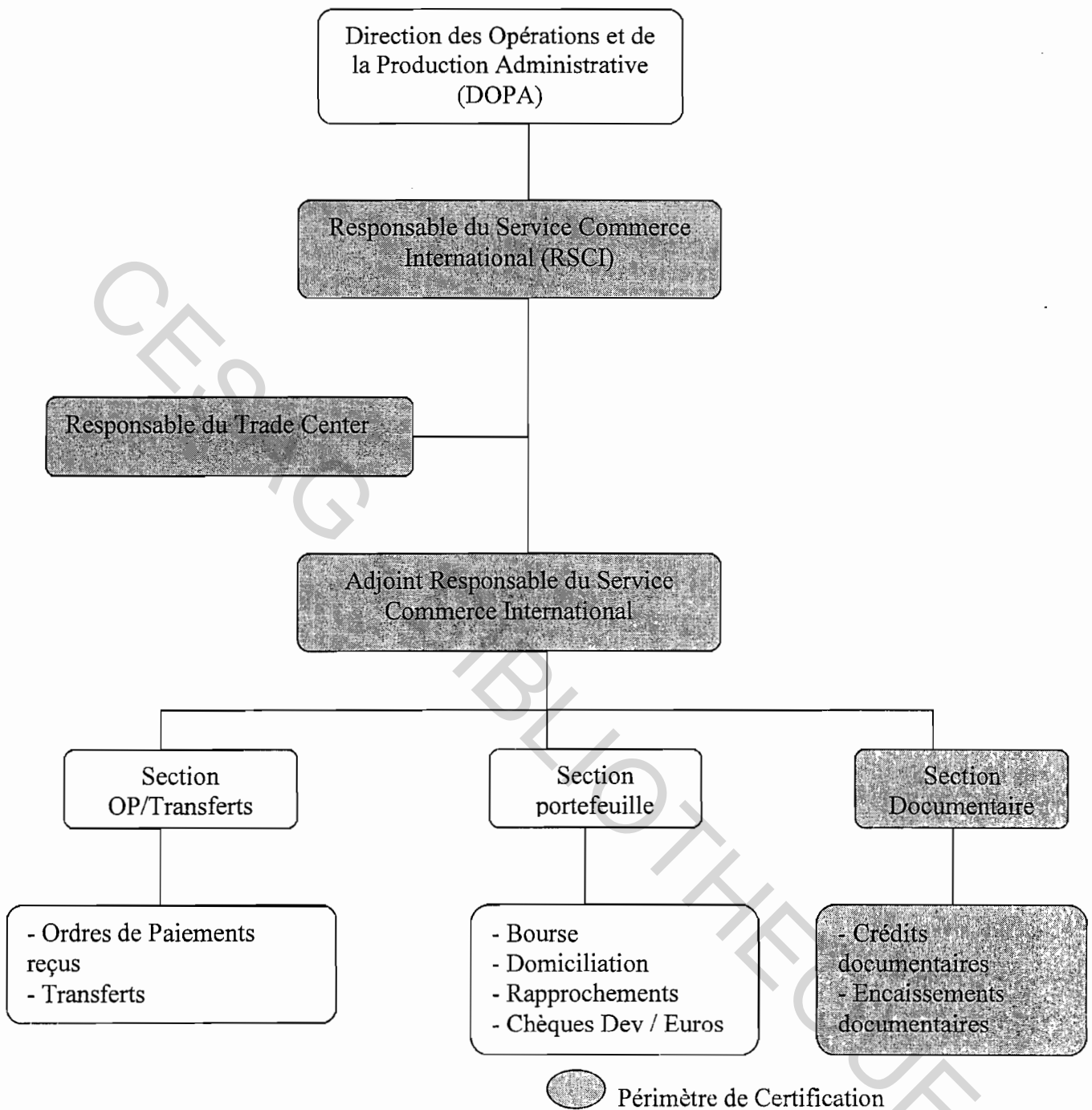
Inauguration du Trade Center à l'agence Prestige Dakar.

3- Le Service Commerce International

C'est la Direction des Opérations et de la Production Administrative qui supervise tous les sièges et tous les services de la banque qui traitent des opérations administratives.

Il s'agit entre autres, du Service Unité Administrative, du Service Caisse, du Service Etranger. Ce dernier gère toutes les opérations de la clientèle à destination ou en provenance de l'étranger :

- les transferts d'argent,
- les ordres de paiement reçus de l'étranger,
- les encaissements documentaires,
- les crédits documentaires,
- les remises de chèques payables à l'étranger.



Source : Manuel Qualité de la BICIS.

4- Les activités de crédits et encaissements documentaires

L'efficacité d'une banque dans le traitement des opérations sur l'étranger constitue de nos jours un critère de choix déterminant pour une grande entreprise. Les moyens de paiement utilisés pour traiter les opérations à l'international permettent à la clientèle de s'ouvrir sur des marchés étrangers.

Ainsi, la BICIS a mis en place un Trade Center ayant pour vocation de créer et de maintenir des relations personnalisées avec les clients traitant à l'international et de susciter des opportunités d'affaires au niveau mondial. Il s'inscrit dans la politique globale du groupe BNP PARIBAS sur ces secteurs d'activité.

S'agissant d'opérations pour lesquelles exportateurs et importateurs désirent s'entourer d'une sécurité adaptée, il existe des instruments spécifiques offrant suffisamment de garanties pour leur permettre d'aborder ces marchés. Il s'agit précisément des crédits et encaissements documentaires.

4-1 L'encaissement documentaire

Le traitement de l'encaissement documentaire est régi par les Règles Uniformes pour l'encaissement de papier commercial (RUE 522) édictées par la Chambre de Commerce Internationale, qui constitue un code international reconnu par les banques de la plupart des pays du monde.

L'encaissement documentaire est une sécurité de paiement par laquelle le vendeur fait établir des documents à l'ordre d'une banque, après accord préalable de celle-ci, et les lui envoie avec instructions irrévocables à cette banque de ne remettre l'ensemble des documents à l'acheteur que contre le paiement de fourniture, ou acceptation d'effets.

Elle apporte une sécurité au vendeur quant à la délivrance des marchandises, et à l'acheteur, tant que celui-ci n'aura pas effectué le paiement ou pris l'engagement ferme de régler à date définie.

Les documents à présenter dans le cadre d'une telle opération doivent comporter :

- Les documents relatifs à la nature de la marchandise et ses conditions d'expédition : facture commerciale, note de poids, liste de colisage, certificat de qualité, etc.

- Les documents d'expédition : connaissance maritime ou fluvial, lettre de voiture ou de transport aérien, etc.
- Les documents douaniers : facture douanière, certificat d'origine et de salubrité, etc.
- Les documents d'assurance.

Ces documents sont nécessaires à l'importateur pour prendre possession de sa marchandise sous douanes, il les obtiendra contre le paiement si la vente est stipulée « documents contre paiement » ou contre acceptation d'une traite à échéance si c'est prévu au contrat commercial.

Les coûts perçus par la banque de l'exportateur et aussi de l'importateur sont relatifs aux commissions de traitement de l'encaissement, vérification, envoi, acceptation, etc. Ils peuvent être négociés et généralement chacun supporte les frais prélevés par sa banque.

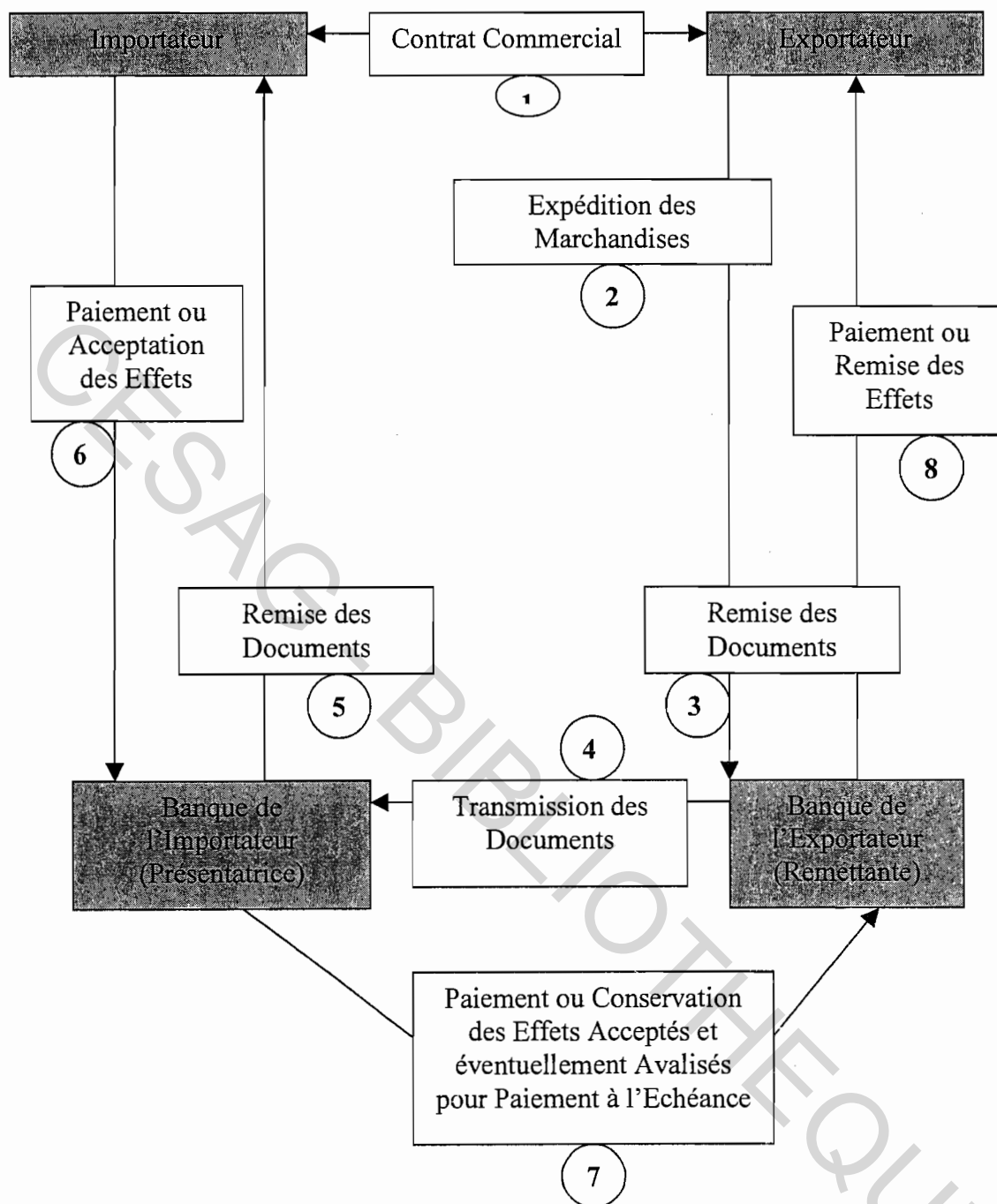


Figure 2 : Déroulement de l'encaissement documentaire¹⁰

¹⁰ www.bnpparibas.fr

4-1-1 Mécanisme

Acte 1 : une fois le contrat de vente signé entre vendeur et acheteur, le vendeur expédie le moment venu les marchandises en faisant établir les documents d'expédition à l'ordre de la banque présentatrice.

Acte 2 et 3 : les documents d'expédition sont remis par le vendeur à la banque remettante (sa banque) qui les transmet à la banque présentatrice.

Acte 4 : deux opérations simultanées ; l'acheteur prévenu par la banque présentatrice, retire à ses guichets les documents en les payant, ou en acceptant les traites tirées sur lui.

Actes 5 et 6 : paiement ou traite acheminée vers le vendeur par l'intermédiaire des deux banques.

Une variante du mécanisme consiste en l'envoi direct des documents par le vendeur à la banque de l'acheteur, avec instructions irrévocables à celle-ci de ne remettre les documents que contre paiement ou acceptation des traites par l'acheteur. Cela présuppose une certaine confiance de la part du vendeur, car le mandat d'encaissement est donné à la banque de l'acheteur. Mais cela simplifie et raccourcit à l'évidence le circuit.

Toutefois, les banques ne sont pas favorables à ce mécanisme, parce que, d'une part, les RUU 522 ne le décrivent pas et que, d'autre part, elles sont dans l'incapacité d'authentifier l'émetteur des instructions.

4-1-2 Incidence sur la trésorerie de l'entreprise

En cas de paiement à vue, le délai dépend de la date de remise des documents et du délai d'acheminement du courrier. En cas de règlement à l'échéance, le paiement interviendra à la date prévue au contrat commercial.

Cependant, l'exportateur peut bénéficier auprès de sa banque d'un crédit de mobilisation de la créance née sur l'étranger allant jusqu'à 100% du montant de la facture. On parle alors d'escompte documentaire.

L'exportateur émet un billet à l'ordre de la banque payable à vue si la remise est stipulée contre paiement et à l'échéance de la facture s'il s'agit d'une remise contre acceptation.

Le risque d'impayé n'est pas maîtrisé car la banque reçoit un mandat d'encaissement mais n'est pas garant du paiement, l'exportateur court un risque de non paiement. De même, l'importateur ne reçoit sa marchandise qu'après avoir payé et donc court un risque de non conformité de la marchandise.

Pour le banquier, l'escompte documentaire est une opération risquée dans la mesure où la qualité du tiré n'est pas connue (défaillance, etc.) et / ou il peut s'agir de créance ayant fait l'objet de double financement ou sans cause.

4-1-3 Les avantages et inconvénients

Les **avantages** de l'encaissement documentaire sont les suivants :

- l'acheteur ne pourra pas retirer la marchandise en douane sans avoir préalablement réglé à sa banque le montant de l'encaissement documentaire ;
- la procédure est plus souple que le **crédit documentaire** sur le plan des documents et des dates ;
- le coût est faible ;
- il s'agit d'un mode de paiement souple et moins onéreux qu'un crédit documentaire ;
- pour l'importateur, il offre pratiquement les mêmes garanties que le crédit documentaire ;
- l'importateur peut dans certains cas inspecter la marchandise avant de payer ou d'accepter la **traite** ;
- par l'utilisation de la traite, l'importateur peut entrer en possession de la marchandise avant que le paiement ait eu effectivement lieu. Il peut réaliser un bénéfice à la vente et acquérir les fonds suffisants pour payer sa **lettre de change**. L'encaissement documentaire peut donc constituer un mode de financement.

L'encaissement documentaire comprend également des **inconvénients** :

- cette technique ne protège pas l'exportateur du **risque de change** ;
- si le client ne se manifeste pas, la marchandise est immobilisée. Il faudra la vendre sur place à bas prix ou la rapatrier et donc payer à nouveau des frais de transport. Dans ce contexte, il est important que le vendeur donne à la banque présentatrice, dans la lettre d'instructions, les modalités à prendre

pour préserver la marchandise dans l'hypothèse où le client ne lèverait pas les documents ;

- l'acheteur peut invoquer de nombreux motifs pour ne pas payer. C'est la raison pour laquelle un acompte à la commande est fortement recommandé pour éviter cette situation ;
- il n'y a aucun engagement des banques intervenantes. L'entreprise pourra pallier cette difficulté en demandant à l'importateur l'aval d'une banque sur sa **traite** (dans le cas d'une remise D/A) ;
- le mécanisme est déséquilibré entre l'importateur et l'exportateur. Ce dernier risque beaucoup plus dans l'opération.

Cette technique est fortement soumise au **risque politique**. Si l'entreprise la destine vers un marché instable, il lui est conseillé de contracter une **assurance-crédit**.

4-1-4- Traitement des encaissements documentaires

4-1-4-1 Encaissements documentaires import

➤ Opérations concernées

Il s'agit de remises libres et documentaires reçues directement des fournisseurs des clients de la BICIS ou par l'intermédiaire de ses correspondants. Les remises sont payables aux guichets de la BICIS ou chez ses confrères, à vue ou à échéance.

➤ Généralités

Remise documentaire

- Bordereau
- Traite ou draft
- Facture commerciale (invoice)
- Connaissance (bill of lading)
- Certificat d'origine (certificate of origin)
- Liste de colisage (packing list)
- Certificat phytosanitaire

Remise libre

- bordereau
- traite

A réception des remises, le responsable du service les trie et les remet au guichetier du service étranger. Ce dernier procède à leur vérification, avise les clients bénéficiaires et transmet les documents aux collaborateurs en charge du traitement des encaissements documentaires.

➤ **Opérations préalables à la saisie dans STARDOC¹¹**

- dispatching des remises ;
- constitution du dossier pour chaque remise ;
- données à renseigner sur la chemise : la référence attribuée par STARDOC, le nom du client, le montant de la remise et la date d'échéance ;
- Copie des documents relatifs aux encaissements documentaires des clients de la BICIS ;
- Envoi des originaux, d'une fiche ST 288¹² et de l'accusé de réception de documents générés par STARDOC à l'ouverture, à l'agence BICIS concernée.

➤ **Ouverture dans STARDOC**

A l'ouverture, une commission forfaitaire de 35 000 Francs CFA TTC¹³ doit être saisie sur les encaissements documentaires hors réseau BNP et ceux reçus directement des fournisseurs. Cette commission sera déduite du montant à virer au remettant au moment du règlement.

Il peut arriver qu'un fournisseur décide de ne supporter aucun frais (commission forfaitaire), dans ce cas, tous les frais seront à la charge du client au moment du règlement.

➤ **Gestion des échéances**

A réception, le guichetier procède à leur tri par nature de remises et par devises.

➤ **Traitement des remises payables à vue**

Le guichetier fait signer au client une fiche CA 7 qu'il aura préalablement complétée des données suivantes : la date du jour, le nom et l'adresse du client, la date d'échéance, le nom du tireur, le numéro du dossier (indiqué sur la chemise), la devise et le montant du règlement, etc. Il recueille ensuite la signature du client sur l'effet, bloque le montant de l'effet dans ATLAS II¹⁴ à l'aide de la transaction GESBLO (Gestion des Blocages), soumet les gros montants et les fiches d'accrochage générées

¹¹ Logiciel de traitement des crédits et encaissements documentaires.

¹² La BICIS utilise des fiches et formulaires dont les numéros d'identification restent soumis à une certaine codification: deux (2) lettres suivies d'un nombre ou d'un chiffre.

¹³ Toutes Taxes Comprises.

¹⁴ Logiciel de traitement des opérations à l'international.

par le système à l'exploitant gestionnaire pour visa et enfin, transmet le dossier au collaborateur pour la saisie dans STARDOC.

➤ **Traitement des remises payables à l'échéance**

Le guichetier fait signer au client qui vient récupérer des documents, l'effet CA7 pour acceptation et lui demande les documents suivants si nécessaires :

- une autorisation de change pour les règlements hors zone franc d'un montant supérieur à 300 000 Francs CFA ou lorsqu'ils portent sur des marchandises dont l'origine n'est pas française.
- Une déclaration préalable d'importation pour les factures commerciales supérieures à 1 million de Francs CFA.
- Une domiciliation pour les règlements d'un montant supérieur à 5 millions de Francs CFA.

Il transmet le dossier comportant la mention « acceptation du ... » au collaborateur pour qu'il procède à l'acceptation dans STARDOC.

➤ **Acceptations dans STARDOC**

Une commission d'acceptation égale à 2,5% du nominal avec un minimum de 10 000 Francs CFA et une TOB (Taxe sur les Opérations Bancaires) de 17% sont supportées par le client.

➤ **Constitution et suivi du dossier par le guichetier**

Après saisie, le dossier est retourné au guichetier. Ce dernier extrait du dossier les effets et les accusés de réception qu'il classe par date d'échéance et par devise. Le reste du dossier est classé par numéro de référence chronologique dans les encours. Il consulte tous les jours son échéancier pour en sortir l'ensemble des effets arrivés à terme et procéder à leur règlement.

➤ **Traitement des remises payables chez les confrères de la BICIS**

Après décompte des frais, le collaborateur confectionne les pièces suivantes :

- un CA 8121 libellé : « Remises Tirées sur Tiers » + numéro de compte (montant = nominal + frais),
- un PF 8160 (demande d'avis de sort) avec les mentions : cédant (nom de la banque remettante), tiré (nom du tiré), domiciliation (nom de la banque confrère), le montant de la remise plus les frais.

- Un ticket de compense avec les données suivantes : nominal de la remise, commission de couverture (premier total des frais + TOB), commission de transfert, date d'échéance, banque du tiré (nom du confrère).
- Un CT 8011 (Appoints Etrangers à Compenser) + numéro de compte + nominal + frais).

Il comptabilise les pièces précédemment confectionnées en débit pour le CT 8011 (2^e feuillet) et en crédit pour le CA 8121 (1^e feuillet) avant de transmette à l'Unité Administrative l'effet, le 2^e feuillet de l'avis de sort (PF 8160), les feuillets trois (3) et quatre (4) du CT 8011 et le ticket de compense.

➤ **Traitement des avis de sort**

Les avis de sort portant la mention « payé » sont classés par le collaborateur qui attend l'échéance pour débiter le compte Remises Tirées sur Tiers en saisie dans STARDOC.

En ce qui concerne les impayés, le collaborateur calcule les frais à débiter au remettant et établit un PF 49 adressé à la banque remettante, sur lequel figure la référence du dossier. Le PF 49 est soumis à la signature du responsable de service ou de son adjoint. Au retour, il joint l'effet et l'enregistre dans un cahier de transmission, qu'il remet au collaborateur du service courrier. Ce dernier appose le cachet à date sur le cahier et prend en charge le pli.

➤ **Règlement des effets**

- Si la devise du règlement est une devise « IN », il n'y a pas lieu d'établir un ordre de bourse. Par contre, si la devise du règlement est une devise « OUT », on établit un ordre d'achat de devises (OC 9001) portant les mentions suivantes : date, siège, devise, nos achats du (date), section, quantité (quantité à acheter pour chaque règlement) et le total des achats. Le troisième feuillet de l'imprimé est transmis à la section Bourse.

Dès réception du fixing de Paris et chargement des cours par la procédure de Download dans STARDOC, le collaborateur procède au règlement.

- Pour le calcul des frais et décompte des dates de valeur, confère annexe .
Reste seulement à préciser que les frais calculés sont toujours à la charge du client ainsi que la commission forfaitaire dans certains cas.

➤ **Archivage**

Le collaborateur archive les remises dans les chemises constituées à l'ouverture, avec toutes les restitutions générées par STARDOC et toutes les copies des pièces confectionnées aux différentes étapes du traitement (ouverture, acceptation, règlement) plus les copies des messages SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Il les classe par numéro de référence chronologique.

4-1-4-2 Encaissements documentaires export

➤ **opérations concernées**

Il s'agit de toutes les remises des clients de la BICIS à l'exportation sous la forme libre ou documentaire.

➤ **Opérations préalables**

- Réception des remises par courrier au guichet du service étranger,
- Le guichetier remplit un formulaire PF 8130,
- dispatching des remises par le responsable du service.

➤ **Traitement des remises**

Les remises sont effectuées à l'escompte après confirmation de l'exploitant ou à l'encaissement. Le collaborateur remplit les deux fiches de risques qu'il doit remettre à l'exploitant ou au directeur de département avec l'effet ou les documents selon le cas pour visa.

Les données à renseigner sur les fiches risques sont :

- tiré : nom du client importateur indiqué sur la remise,
- cédant : nom du client de la BICIS,
- siège : nom du siège de tenue de compte du client de la BICIS,
- date : date du jour de l'opération,
- domiciliation : lieu de paiement de la remise (indiqué sur la remise),
- échéance : échéance de l'effet,
- montant : montant de la remise en devise de règlement,
- observations : montant cumulé de toutes les remises en ligne.

Une fois visés par l'exploitant, les dossiers sont ouverts dans STARDOC. Toutes les écritures comptables sont générées par le système. Les documents ou les effets sont ensuite envoyés à la banque du tiré par courrier rapide, accompagnés des lettres restituées par le système. Les avis sont aussi acheminés vers la clientèle par courrier. Dès réception des avis de couverture, les écritures d'encaissement sont extournées dans STARDOC et les intérêts de retard, s'ils existent, sont débités au client. Les dossiers réglés sont classés.

4-2 Le crédit documentaire ou "Crédoc"

Le "crédoc" est une forme de crédit utilisé dans le cadre des transactions commerciales internationales pour l'importation ou l'exportation de marchandises ou de biens d'équipement.

On peut définir le "crédoc" comme étant un engagement bancaire, limité en durée et en montant (sauf dans le cas d'un crédit "revolving" ou "rotatif" qui lui, se renouvelle continuellement pour un montant et une période déterminés).

Il peut être aussi cumulatif ou non cumulatif, d'effectuer pour le compte d'une personne (client) déterminée, un paiement ou une acceptation en faveur du bénéficiaire du crédit, pour autant que celui-ci (fournisseur) remette à la banque des documents conformes aux stipulations du crédit et afférents à des marchandises déterminées par ce crédit.

A la base du "crédoc", il existe toujours un contrat de vente conclu entre l'acheteur (importateur) et le vendeur (exportateur).

Il y a trois (03) types de crédits documentaires.

➤ Le "crédoc" révocable

Ce crédit ne comporte aucun engagement formel du banquier émetteur envers le bénéficiaire. En effet, il peut à tout moment modifier le crédit ou l'annuler sur instruction du donneur d'ordre et sans obligation d'en aviser le bénéficiaire. Cette forme de crédit est évidemment celle qui est la moins utilisée et que l'on rencontre d'ailleurs rarement.

➤ **Le "crédoc" irrévocable (non confirmé)**

Le crédit irrévocable comporte un engagement formel (irrévocable) de la banque du donneur d'ordre vis-à vis du bénéficiaire. Cet engagement ne peut être modifié ou annulé sans l'accord de toutes les parties intéressées (importateur - exportateur - banque (s)).

La faillite ou l'insolvabilité du donneur d'ordre n'a aucune influence sur cet engagement. Le bénéficiaire est donc quasiment assuré de recevoir le paiement de son exportation, pour autant, bien entendu, qu'il respecte les stipulations du crédit.

Par "non confirmé", il faut entendre que la banque intermédiaire (banque située généralement dans le pays du fournisseur) est simplement chargée de notifier le crédit au bénéficiaire, sans aucun engagement de sa part. Toutefois, au moment de la présentation des documents, conformes aux stipulations du crédit, elle paiera le bénéficiaire en exécution du mandat qui lui a été confié, sauf raison valable.

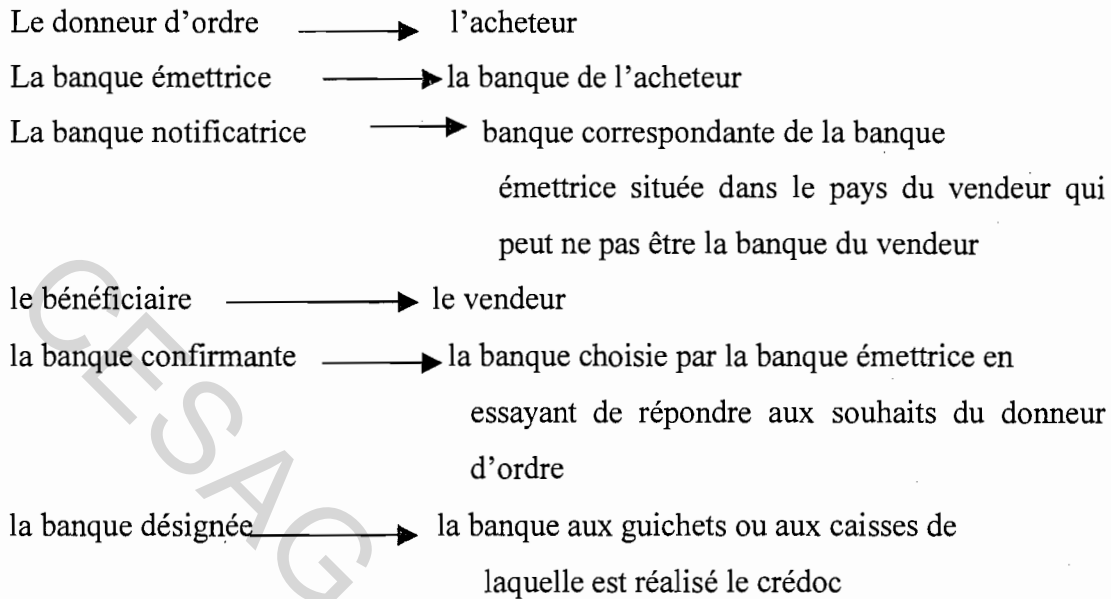
➤ **Le "crédoc" irrévocable et confirmé**

Le crédit irrévocable peut être confirmé par la banque au fournisseur (exportateur), laquelle s'engage, au même titre que la banque de l'importateur et pour le compte de celle-ci, à régler le fournisseur contre remise de documents conformes aux stipulations du crédit.

Dans ce cas, le fournisseur se trouve dans une meilleure situation, puisqu'une banque de son propre pays s'engage à le payer quels que soient la position dans laquelle se trouvent les autres intervenants (donneur d'ordre et banque émettrice) et /ou les événements de tous ordres qui peuvent surgir dans le pays de l'acheteur.

On constate, à ce stade, que l'emploi du terme "crédit" en matière de crédit documentaire ne signifie pas que la banque accorde un crédit à son client, cela signifie seulement que la banque de l'importateur (acheteur) se porte caution pour l'acheteur (lui accorde son "crédit") en acceptant de payer les marchandises à sa place.

4-2-1 Les différents acteurs du crédit documentaire



4-2-2 les failles du crédit documentaire

A priori alléchant, le "crédoc" n'en présente pas moins quelques faiblesses, la première résidant dans sa cherté parfois dissuasive.

Plus gravement, il arrive que la formule soit indisponible parce que, consciente des risques inhérents au pays de l'acquéreur (pays en guerre par exemple), aucune banque ne souhaite accorder son concours.

Une autre faille du "crédoc" résiderait dans la complexité qui caractérise sa mise en œuvre. En effet, la pratique effective du crédit documentaire montre que, nonobstant les efforts d'harmonisation des usages déployés par la Chambre de Commerce Internationale, le procédé est fréquemment source de contentieux.

4-2-3 Mécanisme

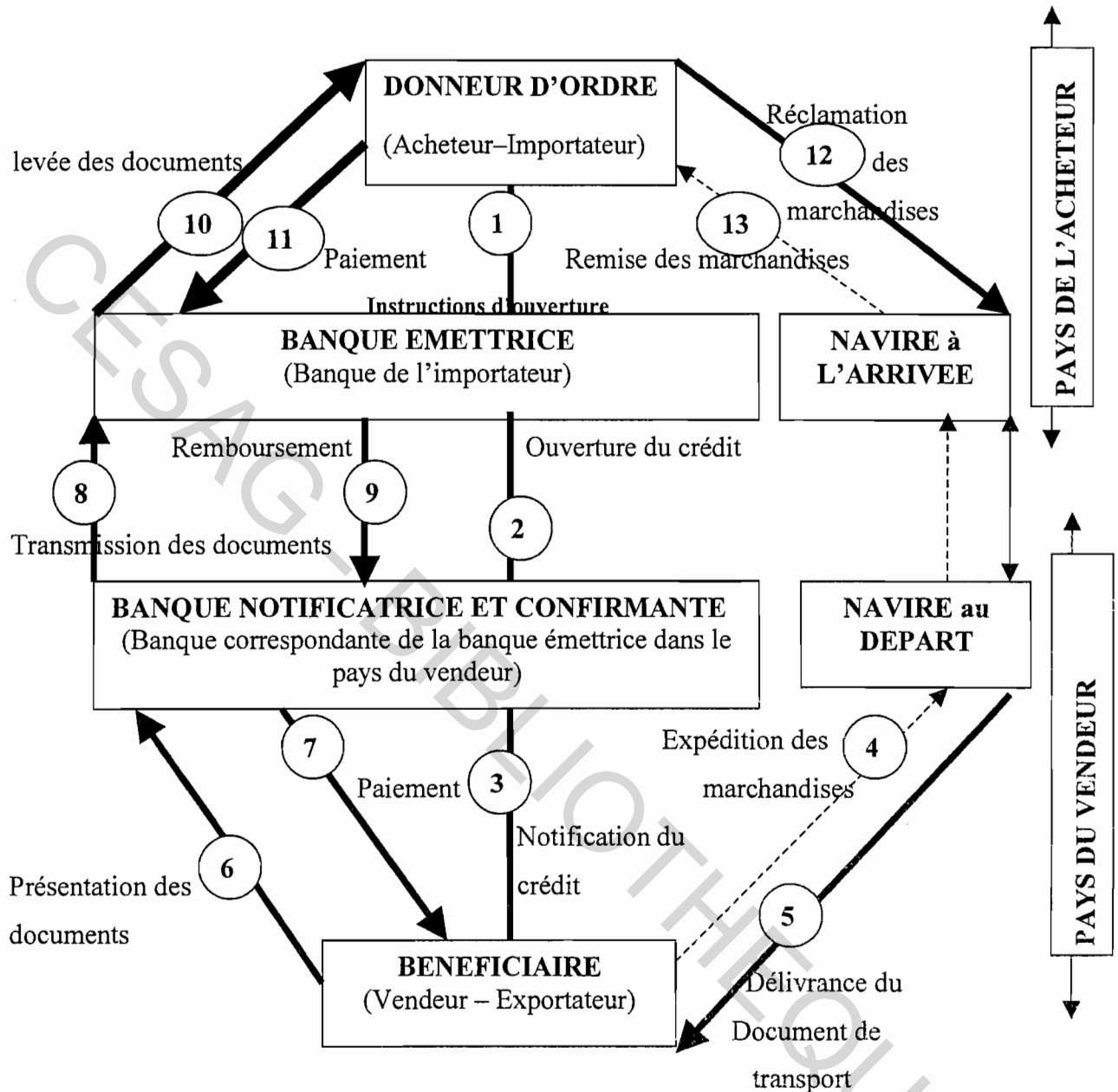


Figure 3 : Exemple de crédit documentaire irrévocable et confirmé.

1- Instruction d'ouverture du crédit documentaire : l'acheteur et le vendeur se sont mis d'accord sur le contrat de vente / achat d'une marchandise ou d'une prestation de services. Des formulaires pré imprimés¹⁵, généralement alignés sur le système de codification SWIFT, permettant les échanges de données informatisées

¹⁵ Confère annexe relative au formulaire d'ouverture de crédit documentaire.

entre banques, sont mis à la disposition de l'acheteur. Dès lors, ce dernier indique qu'il est prêt à payer, par l'intermédiaire de sa banque, telle somme contre la fourniture de telle marchandise moyennant la présentation de tels documents, expédition des marchandises pas plus tard que telle date, validité du "crédoc" expirant à une date donnée.

2- Ouverture du "crédoc" : la banque émettrice ouvre le "crédoc" par l'intermédiaire de sa banque correspondante dans le pays du vendeur. L'acheteur ayant demandé d'ouvrir d'emblée un crédit documentaire et confirmé, la banque émettrice demande à sa banque notificatrice d'ajouter sa confirmation.

3- Notification du "crédoc" : la banque notificatrice notifie l'ouverture du "crédoc" au bénéficiaire et y ajoute sa confirmation. Ce faisant, elle s'engage irrévocablement à payer le vendeur si les documents sont conformes et les délais respectés. Cela dit, elle peut refuser d'ajouter sa confirmation et dans ce cas, elle doit en informer la banque émettrice¹⁶.

4- Expédition des marchandises : le moment venu, mais en prenant soin de respecter la date limite d'expédition fixée au crédit, le vendeur expédie les marchandises selon le mode de transport et l'Incoterm prévu au contrat.

5- Délivrance du document de transport : en contrepartie de la prise en charge des marchandises, le transporteur remet au vendeur le titre de transport (connaissance, LTA¹⁷...).

6- Présentation des documents à la banque confirmante : le bénéficiaire rassemble tous les documents requis par le "crédoc" et les présente, en prenant soin de respecter la date de validité du crédit, aux guichets de la banque à la fois notificatrice et confirmante.

7- Paiement du bénéficiaire : en partant de l'hypothèse que les documents présentent l'apparence d'une conformité avec les termes et conditions du crédit et que les dates limites sont respectées, la banque confirmante paie les documents.

8- Transmission des documents à la banque émettrice : la banque notificatrice et confirmante a donc procédé elle-même au paiement. A moins qu'elle n'ait reçu

¹⁶ RUU 500 art. 9cl.

¹⁷ Lettre de Transport Aérien.

une provision de la banque émettrice, elle se trouve à découvert. Le crédit documentaire ouvert précise la façon dont la banque se fait rembourser.

9- Remboursement de la banque notificatrice : une fois les documents transmis à la banque émettrice, celle-ci rembourse la banque confirmante, selon les modalités prévues lors de l'ouverture du crédit.

10- Levée des documents : la banque émettrice remet les documents à son client, l'acheteur, et le débite dans ses comptes.

11- Paiement à la banque émettrice : à moins que celle-ci ait demandé une provision à l'acheteur, il y a bien crédit en faveur de l'acheteur pendant toute la période de transport.

12- Réclamation des marchandises à la compagnie maritime : en possession d'un connaissance original à son ordre ou endossé à son ordre, l'acheteur peut se porter réclamer de la marchandise auprès du consignataire de la compagnie maritime du port d'arrivée.

13- Remise des marchandises à l'acheteur : contre présentation du connaissance original, la marchandise est remise à son porteur. Celui-ci a donc payé la marchandise (à sa banque), et a reçu les documents qui permettent d'en prendre possession, de la dédouaner, etc. Si le "crédoc" a bien été rédigé, ces documents sont représentatifs de la marchandise achetée. L'acheteur reçoit donc, dans les délais prescrits, une marchandise conforme en qualité et en quantité à sa commande.

4-2-4 Traitement des crédits documentaires

➤ Opérations concernées

Il s'agit des demandes de crédits documentaires reçues des clients pour toutes les opérations d'importation.

➤ Opérations préalables

Le client remplit une demande d'ouverture de crédit accompagnée d'une facture pro forma et des pièces justificatives si nécessaires à savoir : une autorisation de change et une déclaration préalable d'importation.

Le collaborateur réceptionne la demande en y apposant la griffe à date après vérification des renseignements y figurant. Il confronte la signature du client au spécimen déposé sur le carton de signature.

Il consulte le compte du client à l'aide de la transaction GESPT (Gestion des Comptes) pour déterminer le montant de l'EOCD (Encours pour Ouverture de Crédit Documentaire). Il établit ensuite une fiche d'encours où sont repris tous les engagements du client. La fiche est soumise à l'exploitant gestionnaire pour visa et en cas de montant supérieur au pouvoir de l'exploitant, au responsable du département pour qu'il contresigne.

➤ **Saisie dans STARDOC**

Au retour du dossier, le collaborateur procède à l'ouverture du crédit dans STARDOC. Ensuite, il joint à la restitution générée par le système le dossier et le soumet au responsable du service pour validation.

Cette validation génère :

- un message SWIFT adressé au correspondant chargé de notifier ou de confirmer,
- un autre message SWIFT, autorisation de remboursement à la banque chargée du remboursement,
- un avis d'ouverture de crédit documentaire en deux exemplaires, mentionnant le montant de la commission d'ouverture,
- une lettre en deux exemplaires adressée au client, l'informant de l'ouverture de son crédit documentaire import.

L'accusé de réception est restitué le lendemain de la validation.

- ACK = confirme l'envoi du message sans anomalie,
- NAK = confirme le non envoi du message.

Le collaborateur fait une copie du premier message qu'il joint aux originaux de l'avis d'ouverture et de la lettre à adresser au client par courrier.

➤ **Archivage**

➤ **Réalisation et règlement du "crédit"**

- crédits documentaires payables à vue : vérification de la conformité des mentions figurant dans le dossier par rapport aux conditions décrites dans la lettre de crédit. Si les documents sont conformes, il soumet le dossier à l'exploitant pour qu'il donne

son accord pour leur délivrance au client. Le refus de l'exploitant de délivrer les documents au client, n'affecte en rien la réalisation du crédit documentaire.

- crédits documentaires payables à échéance : leur traitement est identique à celui des crédits documentaires payables à vue à l'exception de la phase réalisation qui se distingue de la phase règlement.

Pour tous les crédits documentaires import, la BICIS est tenue d'adresser un Compte Rendu de Paiement (CRP)¹⁸ à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

II- LE SYSTEME DE MANGEMENT DE LA QUALITE DE LA BICIS

On pourrait définir le Système de Management de la Qualité comme l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats en s'appuyant sur les objectifs qualité pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées. C'est l'organisation mise en place par une entreprise dans le but d'obtenir la certification.

LA BICIS a initié depuis 1996 une politique d'amélioration de la qualité. L'un des axes majeurs du développement de la BICIS est le renforcement de ses relations avec les clients, notamment ceux réalisant des opérations de commerce international. Elle s'engage dans cette démarche grâce à de solides acquis :

- sa longue expérience en matière de financement du commerce,
- son appartenance au group BNP Paribas présent dans plus de quatre-vingt (80) pays,
- son appartenance au réseau des BICI en Afrique.

Ces avantages ont fait de la BICIS, une banque de pointe dans le métier du commerce international.

La BICIS s'est dotée des compétences et des moyens nécessaires pour assurer le traitement des opérations documentaires et également pour conseiller efficacement ses clients dans ce domaine.

¹⁸ Confère annexe.

1- Pourquoi s'engager dans ce système ?

Deux types de problématique conduisent une entreprise à se lancer dans la mise en place d'un Système de Management de la Qualité certifié ISO 9001 :

- sollicitations du marché,
- amélioration des performances orientée vers l'entreprise qui, le plus souvent est de nature à agir sur la qualité du service final, donc sur la satisfaction du client.

Ainsi, on comprend facilement l'importance du Système de Management de la Qualité et de la nécessité d'être parfaitement clair sur les buts poursuivis, sous peine de confusion dans la conduite du projet et de difficultés à impliquer le personnel. De ce fait, les motivations peuvent être d'ordres externe ou interne.

1-1 Motivations externes

- utiliser la conformité à la norme ISO comme levier de valorisation de l'offre,
- trouver de nouveaux clients,
- améliorer son image,
- fidéliser les clients actuels,
- accéder à de nouveaux marchés,
- se démarquer de la concurrence,
- satisfaire aux conditions d'appel d'offres,
- rassurer un client lui-même engagé dans une démarche ISO,
- répondre à une initiative ISO de la concurrence.

1-2 Motivations internes

- clarification des besoins et attentes des clients,
- expression de la politique qualité et ses objectifs,
- identification des responsabilités,
- application de l'efficacité et de la rigueur,
- réduction des coûts de non conformité,
- mobilisation de toute l'entreprise vers un objectif commun et amélioration des conditions de travail,

- optimisation des méthodes de production et de gestion,
- définition des relations contractuelles avec les sous-traitants,
- formalisation des procédures qui interviennent dans la qualité du service,
- recherche des causes de dysfonctionnements et mise en œuvre de solutions d'amélioration.

2- La politique qualité de la BICIS

L'amélioration permanente de la qualité des produits et services, est un des axes politiques majeurs du groupe BNP Paribas.

Les Systèmes de Management de la Qualité, qui visent à accroître la satisfaction de la clientèle, font partie de la stratégie de BNP Paribas et de ses filiales. Ils mettent le groupe en situation de fidéliser ses clients et d'en conquérir de nouveaux.

Dans cette optique, le Système de Management de la Qualité est au cœur de la démarche de la BICIS car il a pour vocation d'assurer la satisfaction des attentes de la clientèle et des prospects.

Pour y arriver, la BICIS a été la première banque du Sénégal à se doter d'une **charte qualité**¹⁹ en 1996 qui engage chacun de ses collaborateurs et repose sur un credo simple mais important : placer le client au début et à la fin de toutes ses actions.

Le service à la clientèle est le socle de sa politique offre et de sa démarche commerciale. Ainsi la politique qualité de la BICIS, structurée et formalisée par une charte, n'est pas statique. Elle suit le mouvement qu'impriment les nouvelles exigences de notre temps. Après avoir atteint dans la durée un taux de réalisation honorable des dix engagements contenus dans sa charte qualité, la BICIS, toujours fidèle à sa vocation de pionnière en la matière, introduit une innovation majeure dans le secteur bancaire avec la certification ISO 9001 version 2000.

Par ce choix, la BICIS se conforme, à tout point de vue, aux normes internationales en matière de qualité. L'ambition sous-tendue par cette politique demeure que le client, où qu'il soit et quelle que soit l'importance de son patrimoine, ait droit à un service de qualité audité en permanence par une structure indépendante, crédible et reconnue mondialement.

¹⁹ Confère annexe

Tous les collaborateurs de la BICIS ont le devoir de pratiquer une communication claire avec la clientèle, d'organiser une prise en charge toujours dynamique de ses attentes et d'appliquer des procédures diligentes. D'où leur engagement de mettre en place un environnement de travail suscitant la motivation, l'émulation, l'innovation et le souci d'améliorer en permanence la qualité des prestations.

3- Démarche adoptée par la BICIS

La démarche repose sur le PDCA (Plan, Do, Check, Act), le principe de la Roue de Deming.

3-1 Etapes fondamentales de la démarche

Le cycle **PDCA** résume toute la philosophie du management de la qualité. Il est à la base de la méthode scientifique permettant de comprendre et d'améliorer un processus.

Première étape : toute démarche qualité consiste d'abord pour l'organisme à **CONCEVOIR** un produit ou un service conforme aux spécifications des clients.

Deuxième étape : une fois conçu, il s'agit ensuite de **REALISER** ce produit ou ce service conformément à ces mêmes spécifications.

Troisième étape : ensuite, il convient de **VERIFIER** si le produit ou le service réalisé est bien conforme au cahier des charges.

Quatrième étape : si tel n'est pas le cas, il faut rechercher les causes de non-conformité afin de pouvoir **AMELIORER** le processus et éviter que ces causes ne se reproduisent.

Le schéma suivant représente ces quatre étapes fondamentales qui en se succédant permettent à l'entreprise de toujours progresser.

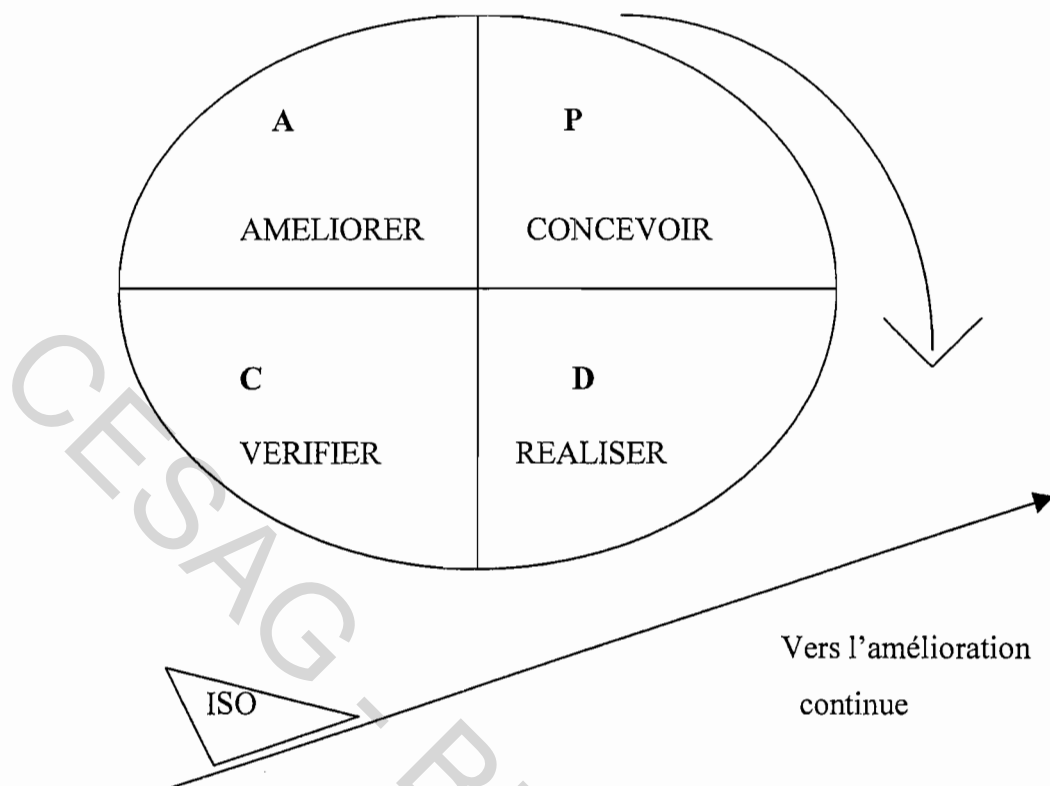


Figure 4 : la Roue de Deming, Les quatre étapes fondamentales qui en se succédant permettent à la banque de toujours progresser.

Cette démarche obéit à des raisons économiques et commerciales.

3-2 Raisons économiques

- améliorer sa notoriété,
- réaliser d'emblée un produit conforme, ne nécessitant ni reprises, ni finitions,
- respecter les délais et éviter les pénalités,
- améliorer sa productivité, donc ses marges,
- avoir une meilleure visibilité de son activité et la maîtriser.

3-3 Raisons commerciales

Il s'agit de répondre aux exigences de certains clients actuels ou accéder à des marchés nécessitant la possession d'une certification.

Dans un premier temps, la démarche qualité à la BICIS concerne les crédits et encaissements documentaires. Le Service Commerce International est concerné au premier plan.

III- IDENTIFICATION ET ANALYSE DES PROCESSUS ET MECANISMES DE CERTIFICATION

On pourrait définir la certification comme la vérification par un organisme accrédité de la conformité du système qualité à un modèle d'organisation. L'AFNOR définit la certification comme : « la procédure qui sert à valider la conformité d'un système qualité à la norme ISO 9001 par un organisme compétent et indépendant et permettant de donner une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées ».

1- La valeur d'un certificat

Les détenteurs d'un certificat souhaitent que leurs certificats donnent confiance à leurs clients. Les organismes certificateurs doivent donc être reconnus et donner confiance au marché de leurs clients.

Si l'organisme certificateur n'aide pas ou n'incite pas la banque à améliorer son système qualité mais à seulement satisfaire les exigences minimum, les clients n'apprécient pas les certificats et perdront peut-être confiance dans les systèmes qualité certifiés.

2- les différentes étapes de la certification de la BICIS

Le parcours de la certification peut être découpé en neuf (9) étapes chronologiques.

2-1 Lancement du projet de management par la qualité

Il est important, dans cette première phase, que la Direction Générale communique clairement sur les objectifs et enjeux de la démarche. Elle doit impliquer l'ensemble du personnel sur ce projet. Elle doit également procéder à la définition du périmètre

d'activité concerné par la démarche. Dans le cas de la BICIS, le périmètre d'activité concerne le traitement des crédits et encaissements documentaires.

La Direction Générale doit, dans un premier temps, réfléchir à l'organisation de l'entité, aux rôles et responsabilités des différents acteurs. C'est ainsi qu'un représentant de la Direction est désigné pour mettre en œuvre, coordonner et suivre les étapes de mise en place du Système de Management de la Qualité : le Responsable du Management de la Qualité (RMQ) à La BICIS.

L'étape suivante concerne le choix du modèle ISO, c'est-à-dire la conformité à l'une des normes (9001 par exemple) en fonction des activités de l'entreprise et de ses choix stratégiques. L'ensemble du personnel doit connaître les exigences de la norme. De ce fait, un plan de communication aux collaborateurs de la banque est aménagé.

2-2 Diagnostic de l'existant

Il s'agit de l'identification des écarts entre l'existant et les exigences du modèle ISO 9001 (audit initial). Cette identification est essentielle pour mettre en œuvre un système simple et efficace. Cela suppose, pour la BICIS, une identification détaillée des crédits et encaissements documentaires, une analyse détaillée des processus pour le traitement de ces opérations documentaires et une définition de la cartographie des processus.

Tout cela constitue une remise à plat des méthodes de travail de la section documentaire et des moyens nécessaires pour réaliser les processus. Cette identification et la description des processus permettent de rédiger les procédures et les documents nécessaires à la maîtrise du Système de Management de la Qualité selon la norme ISO 9001 version 2000.

2-3 Mise en place de la structure du projet

C'est l'occasion pour la Direction Générale de procéder à la création d'un comité de pilotage dont le rôle est de suivre l'avancement, de coordonner, d'arbitrer et de décider tout au long de la conduite du projet. Il est important de faire fonctionner le système en élaborant un plan d'action pour la rédaction du système documentaire et

du planning prévisionnel associé (procédures, instructions, formulaires et manuel qualité).

C'est à ce stade qu'un calendrier prévisionnel de développement du projet est élaboré et que les moyens humains et matériels nécessaires à l'élaboration du projet sont définis, avec à la base, une répartition des tâches de chacun et une communication aux salariés de la banque.

2-4 Formation du personnel

Cette formation concerne l'ensemble du personnel directement impliqué dans la démarche (but, compréhension de la démarche, de la norme et du rôle de chacun dans le projet). Elle est réalisée en interne à l'aide de divers moyens offerts par les nouvelles technologies. Mais, il est aussi important de procéder au choix, à la détermination du ou des auditeurs qualité internes ainsi que de leur formation.

2-5 Création du système documentaire (Système Qualité)

Il faut avoir à l'esprit qu'un document est, à sa création, presque toujours provisoire et incomplet et qu'il faudra le modifier pour l'adapter à un changement quelconque. De ce fait, il est important de procéder à une définition de la structure documentaire ainsi qu'à celle des compétences requises par fonction (ou poste) pour réaliser les tâches qui lui sont affectées. La documentation doit décrire, de façon ordonnée, l'organisation et le fonctionnement de l'unité active, ainsi que les activités critiques. L'étape suivante consiste à élaborer un guide de rédaction des documents du système qualité, du principe de validation, d'approbation et de diffusion des documents. Cela devrait contribuer à la rédaction des procédures, instructions et formulaires. Il s'agit en somme de dresser l'ébauche de ce que sera le manuel qualité (le dernier document).

Enfin, tout ce qui a été revu, modélisé doit être appliqué. C'est l'occasion de vérifier que tout ce que l'on a écrit, a été fait grâce à des indicateurs statistiques préparés en vue de mesurer l'évolution de la qualité des produits ou services.

2-6 Mise en application du Système Qualité

Cette étape concerne la diffusion des documents du système qualité au sein de la banque grâce au serveur de documentation. Cette documentation devrait permettre une mise en application des procédures, instructions, etc. C'est sur la base de cette application qu'un planning d'audits internes est élaboré suivant le calendrier prévisionnel et portant sur les activités concernées, à savoir les crédits et encaissements documentaires.

A partir des audits qualité mis en œuvre, le RMQ procède à la collecte et à l'analyse des résultats obtenus sous forme statistiques, afin de mieux mesurer l'efficacité du Système de Management de la Qualité mis en place.

Les axes d'amélioration identifiés permettent de définir des actions pour l'amélioration continue.

2-7 Audit à blanc ou pré-audit de certification

Il s'agit de vérifier l'adéquation entre le modèle ISO retenu et le management de la qualité mis en place. C'est l'occasion de procéder à la notification et correction des écarts constatés.

2-8 Choix de l'organisme certificateur

Cette étape concerne la sélection des organismes certificateurs. La BICIS a porté son choix sur le BVQI (Bureau Veritas Quality International), le deuxième organisme certificateur²⁰ en France avec un forte audience internationale. Il est une filiale de Bureau Veritas (fondé à Paris en 1928) qui est aujourd'hui présent dans 130 pays et compte environ 540 centres d'inspection.

Son activité principale (inspection, classification et enregistrement des bateaux) ne représente actuellement qu'un quart de son chiffre d'affaires.

C'est en 1988 que BVQI, sa filiale spécialisée dans le domaine de la vérification et l'attribution de certificats d'assurance qualité a été créée. Elle est présente dans 110 pays et délivre des certificats dans le domaine de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

²⁰ Après l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité) avec 85% des certificats délivrés avec cependant un développement international limité.

Après le dépôt de candidature et la réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire, l'organisme certificateur désigne un ou plusieurs auditeurs qui définissent le planning d'audit en concertation avec la banque. Ce planning est formalisé et communiqué avant le début de l'audit.

2-9 Audit de Certification

L'audit de certification est préparé et effectué après information du personnel sur l'intervention. Les auditeurs conduisent des entretiens, procèdent à des vérifications documentaires, prélèvent des dossiers permettant de vérifier le traitement des crédits et encaissements documentaires confiés par des clients.

Ils ne s'intéressent pas à la technique du traitement mais au respect des méthodes définies dans les procédures.

Ils portent un intérêt particulier à la maîtrise des non conformités et aux actions correctives ainsi qu'à l'engagement de la Direction. Ils notifient ainsi d'éventuels écarts. Ces derniers sont fréquents en audit de certification, l'important étant qu'ils portent sur des points de détail et non sur un réel problème d'application ou de documentation par rapport aux exigences de la norme.

Les écarts peuvent être relevés sous forme de remarques, c'est-à-dire la non-satisfaction d'une exigence du référentiel n'entraînant pas de risque avéré ou ne compromettant pas l'efficacité ou l'amélioration du Système de Management de la Qualité.

Il existe également la non-conformité. Il s'agit de la non-satisfaction d'une exigence du référentiel entraînant un risque avéré ou mettant en cause l'efficacité ou l'amélioration du Système de Management de la Qualité.

Les écarts sont généralement de nature applicative, c'est-à-dire directement liés à la non application d'une disposition prévue dans le référentiel ; et/ou documentaire, portant sur la documentation.

Reste à signaler cependant, qu'il ne s'agit, en aucun cas, d'un audit de sanction.

Si des écarts sont mis en évidence, l'entreprise dispose d'un délai de 15 jours à 3 mois (selon l'organisme certificateur) pour mettre en place des propositions d'actions correctives pour remédier aux écarts constatés.

Et c'est seulement après, que la banque obtient le certificat et prend en compte des mesures d'amélioration.

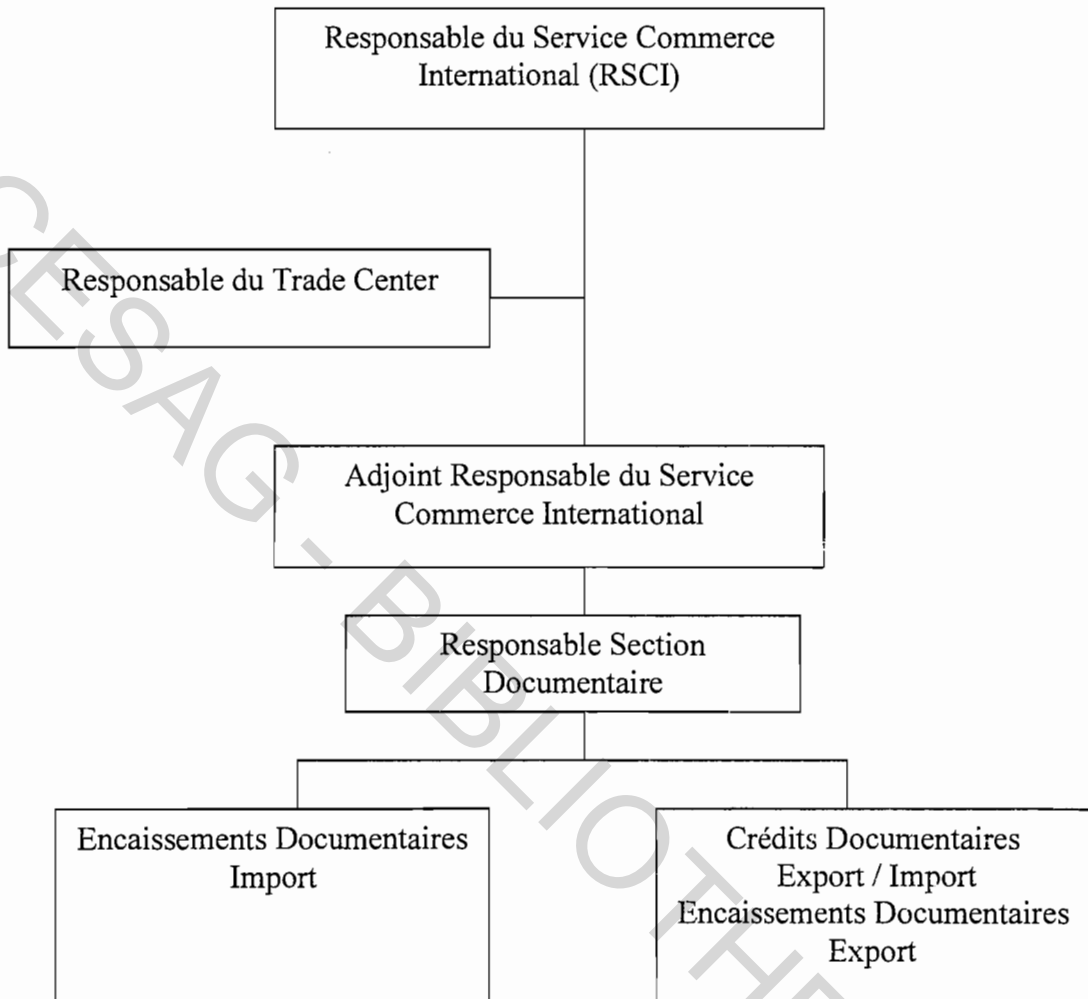
Le certificat accordé à la BICIS est valable trois (3) ans. Pendant cette période, l'essentiel du travail doit viser à éviter l'enlisement du système dans la routine, les procédures devant être sans cesse améliorées et simplifiées. Cela suppose des employés impliqués et des audits internes réguliers.

Un audit de contrôle est réalisé au minimum chaque année par le BVQI (audit de suivi): ce contrôle intermédiaire est également une condition de maintien de la crédibilité du dispositif.

Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet.

La vie du système qualité ne s'arrête pas avec la certification, ce n'est pas un objectif en soit. La version 2000 de la norme ISO 9001 incite aujourd'hui la banque à se tourner vers une amélioration continue et permanente.

3- Organigramme du périmètre de certification : Crédits et encaissements documentaires



Source : Manuel Qualité de la BICIS.

IV- REVUE DES PROCESSUS DES CREDITS ET ENCAISSEMENTS DOCUMENTAIRES

1- Les exigences générales

Le Système de Management de la Qualité rassemble les dispositions organisationnelles et les pratiques mises en œuvre par les collaborateurs pour traiter de manière rigoureuse les opérations documentaires et au delà, offrir aux clients une volonté de les satisfaire et de s'améliorer en permanence.

Ce système répond aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000, aux réglementations en vigueur ainsi qu'aux circulaires de la banque.

Les processus impliqués sont :

- les processus de management (planification, amélioration, documentation...)
- les processus supports (achats, formation,...)
- les processus opérationnels et de réalisation du service (traitement des opérations,...).

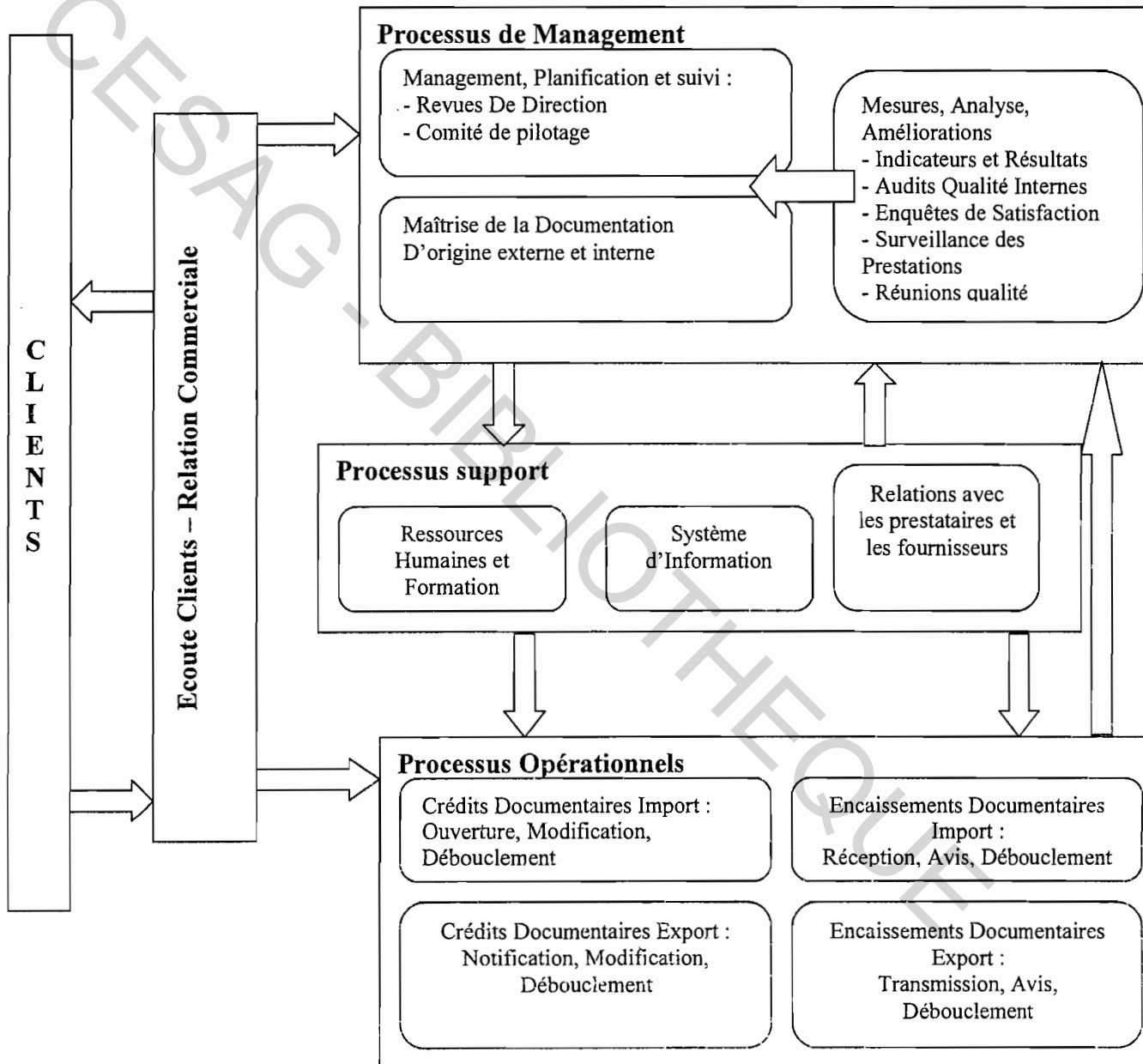


Figure 5 : Présentation des différents processus.

1-1 Les processus de management

La Revue De Direction (RDD) et le comité de pilotage sont des éléments essentiels de la planification du processus. La politique et les objectifs en matière de qualité ainsi que la planification des actions à entreprendre et l'analyse des données y sont traitées.

1-2 Les processus support

Ils s'articulent selon plusieurs thèmes :

- gestion des compétences et formation,
- maîtrise du système d'information, principale ressource matérielle ayant une incidence significative sur la qualité des prestations délivrées,
- gestion des relations avec les prestataires et fournisseurs.

Ces points revêtent une importance particulière compte tenu du périmètre de certification. Ils permettent de préciser les relations avec l'ensemble des autres entités de la banque et de mettre en place les actions de coordination nécessaires.

1-3 Les processus opérationnels ou de réalisation

Les processus de traitement des opérations documentaires ainsi que leurs interactions sont détaillés dans les circulaires « métiers » en vigueur.

2- Les exigences relatives à la documentation

La structure documentaire du Système de Management de la Qualité doit comprendre l'expression documentée de la politique qualité de la BICIS et de ses objectifs, un manuel qualité, les procédures strictement exigées par la norme, les modalités de la gestion des processus et des enregistrements qualité, les lettres d'engagements de la Direction et les circulaires « métiers » et « qualité ».

Tous les types de support sont admis car la documentation qualité doit être accessible à ses utilisateurs.

2-1 Les circulaires « métiers » et « qualité »

Elles décrivent les responsabilités et les processus mis en place pour assurer le traitement des crédits et encaissements documentaires.

Elles précisent les modalités de contrôle de leur bonne exécution et les enregistrements de ces contrôles.

Ces circulaires, gérées par la banque, définissent les standards applicables, contribuent à l'homogénéité des pratiques et à la cohérence des réponses apportées aux clients. Chacun des collaborateurs dispose ou a accès à la documentation appropriée et actualisée pour conduire ses activités.

De manière générale, le RMQ est responsable de la gestion de la documentation qualité. Il s'assure de l'actualisation des documents utilisés, de la cohérence de celle-ci avec les exigences de la norme et tient à jour une liste des textes de références applicables.

Les circulaires sont consultables par tous les collaborateurs à partir de la base de documentation générale de la banque. Une version électronique est disponible en réseau.

2-2 La documentation d'origine externe

La documentation qualité est désormais présentée comme un outil en direction de tous les collaborateurs, devant vivre et évoluer en même temps que le système qualité lui-même. C'est dans cet esprit qu'elle peut être abordée avec, en outre, l'objectif de la concevoir de la façon la plus simple possible.

C'est ainsi qu'une bibliothèque de documentation est à la disposition des collaborateurs du SCI. La tenue de cette base documentaire (actualisation, diffusion, identification) est placée sous la responsabilité du RSCI.

2-3 Les enregistrements

Il s'agit de documents représentant les résultats obtenus ou la preuve de la réalisation d'une activité. Ils sont destinés à fournir des preuves tangibles en matière de qualité. Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information et la communication, mais ils démontrent aussi que la qualité est obtenue et que le

Système de Management de la Qualité est en bon état de fonctionnement à l'instant considéré.

De ce fait, les enregistrements nécessaires sont repérés, collectés et répertoriés en sûreté.

Le modèle du Système de Management de la Qualité basé sur les processus illustre les relations entre les processus suivants :

- Responsabilité de la Direction,
- Management des Ressources,
- Réalisation du Produit,
- Mesures, Analyse et Améliorations.

3- Responsabilité de la Direction Générale

C'est une partie fortement renforcée dans la nouvelle norme.

3-1 Engagement de la Direction

Afin de mener à bien le SMQ, la Direction Générale de la BICIS s'est engagée à mettre en œuvre, à développer et à améliorer de manière continue son efficacité. Elle doit fournir la preuve de son engagement au développement. Cet engagement figure au début du manuel qualité.

Ainsi, la Direction Générale s'est engagée à identifier les attentes du client et mettre tout en œuvre pour que celles-ci soient respectées. Pour cela, elle fixe les objectifs et les ressources, permet une bonne communication de la politique qualité au sein de la BICIS et nomme des responsables. Elle conduit également les Revues de Direction, à intervalles définis, et destinées à s'assurer que le SMQ demeure constamment apte à satisfaire la politique qualité.

3-2 Ecoute client

Il convient de préciser qu'il s'agit non seulement de clients réels et des utilisateurs réels mais aussi de clients potentiels et d'utilisateurs potentiels. Selon la norme ISO 9001, la Direction répond de l'écoute clients avec un relevé des exigences et besoins des clients et l'obtention de leur satisfaction. De ce fait, nous distinguons des exigences légales (normes, règlements, codes), des exigences latentes (service qui

permet de se distinguer de la concurrence), des besoins implicites (savoir vivre, courtoisie, règles de base du métier) et des besoins explicites (contrats, spécifications, cahiers des charges).

Pour la BICIS, la satisfaction du client correspond à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences. Une attention particulière est portée quant à la détermination des besoins explicites et implicites de la clientèle tout en prenant en considération les objectifs généraux de la politique de la banque.

Pour donner plus de dynamique à l'écoute du client, il est indispensable de donner à tous les employés qui sont en contact avec les clients une formation pour leur apprendre leur seconde mission : le renseignement. Il faut aussi leur donner des méthodes de travail et des outils, notamment des questionnaires élaborés pour les enquêtes de satisfaction comme celles menées à l'initiative de la BICIS, pour suivre l'amélioration de la satisfaction du client. Les résultats sont exploités et présentés en Revue de Direction.

3-3 La politique qualité

La politique qualité correspond à l'orientation et aux intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la Direction. Elle doit être pertinente par rapport aux objectifs généraux de la banque et aux attentes et besoins de ses clients. La Direction Générale doit s'assurer que cette politique est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisme.

D'ailleurs, selon la norme ISO 9001, elle doit définir et consigner par écrit sa politique en matière de qualité, y compris ses objectifs et son engagement en la matière.

Une identification des engagements de la Direction Générale permet de relever plusieurs axes d'amélioration. Il s'agit entre autres de la qualité du service fourni, le souhait d'une homogénéisation du service à l'international et le développement d'outils télématiques.

Ceci contribue à la recherche de la satisfaction clientèle et à l'amélioration permanente de l'efficacité des prestations de la BICIS et des processus mis en œuvre. Il s'agit là d'une nécessité dans une société en évolution rapide.

Ainsi, la politique qualité énonce les objectifs qualité à atteindre et décrit l'engagement de la Direction Générale à satisfaire aux exigences (clients, internes, légales) et à s'améliorer. Elle s'inscrit dans les orientations de l'entreprise et est communiquée, comprise, mise en œuvre puis revue pour être adaptée en permanence.

3-4 La planification du Système de Management de la Qualité et les objectifs

Le fonctionnement du SMQ et l'atteinte des objectifs sont liés à la pertinence des dispositions prises (management, organisation, compétences, pratiques opérationnelles, moyens déployés,...).

Pour permettre la réalisation de la politique qualité selon la norme, il faut définir comment satisfaire les exigences pour la qualité. La planification doit être cohérente avec l'ensemble des exigences du système qualité et doit être consignée sous une forme adaptée aux méthodes de travail du service. Le Responsable du Management de la Qualité doit donc porter toute son attention sur les activités documentaires.

Pour ce faire, un comité de pilotage est chargé de réfléchir aux problèmes rencontrés par le SCI et de proposer des solutions ou des axes de réflexion à la RDD. Le comité de pilotage est animé par le RMQ et se réunit une fois par an minimum.

3-5 Responsabilités des collaborateurs et communication interne

La Direction Générale est responsable du Système de Management de la Qualité. Elle doit donc définir les responsabilités de chacun. C'est à cet instant que la communication interne prend une place prépondérante.

3-5-1 Responsabilités et autorité

La norme exige que les responsabilités, l'autorité et les relations entre les personnes chargées d'activités ayant une incidence sur la qualité soient définies par écrit. C'est ainsi que la BICIS a précisé les rôles et responsabilités de chaque collaborateur dans les fiches descriptives de poste, référencées dans le SMQ conformément aux dispositions de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF).

L'entreprise définit et communique les responsabilités, notamment celles du Responsable du Management de la Qualité qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir une autorité définie pour assurer qu'un système qualité est défini, mis en

œuvre et entretenu conformément à la présente norme internationale. Il doit également rendre compte du fonctionnement du système qualité à la Direction pour en faire la revue et servir de base à l'amélioration du système qualité.

3-5-2 Communication interne

Il appartient à la Direction Générale de veiller à ce que la communication s'établisse bien entre les gardiens du SMQ et les autres services.

De ce fait, la communication au sein de la BICIS s'effectue par tout moyen de communication mis à la disposition des collaborateurs (Partenaires, Bulletin ISO, Lettre juridique, Messagerie électronique, Circulaires,...).

La direction de l'organisation a mis en ligne un serveur de documentation à usage interne, dans lequel les informations relatives au système de management tiennent une place de choix. L'accès est très facile. Il suffit d'être connecté au réseau et d'avoir un navigateur du net sur un ordinateur²¹.

Le site « 0000welcom » accueille, entre autres, les circulaires relatifs aux opérations de crédits et encaissements documentaires, les guides opératoires du SCI, les fiches postes du périmètre de certification, le manuel qualité, le catalogue des prix du SCI.

La communication interne se doit de garantir à chaque membre de l'organisation une information utile et une mise à jour des évolutions du système dynamique de la qualité.

A titre d'exemple, le Pôle de Compétence ISO 9000²² de la BNP Paribas édite un bulletin d'information trimestriel sur l'activité ISO du groupe.

En effet, le groupe est débordant d'activité dans le domaine de la certification. Tel que matérialisé dans le tableau ci-après, beaucoup de certificats ont été obtenus ou renouvelés en France comme dans d'autres sites.

²¹ Explorer par exemple. Cependant, on n'a pas besoin d'être connecté à Internet.

²² Bulletin d'information de la BNP Paribas

SITES	THEMES	DATES
BNP Paribas (Réseau France SCI)	Crédits et encaissements documentaires	Juin-99
BNP Paribas Singapore	Crédits et encaissements documentaires, garanties	Déc-99
BNP Paribas Hong Kong	Crédits et encaissements documentaires, garanties	Janv-00
BHCI Maroc	Crédits et encaissements documentaires	Juin-00
BMOI Madagascar	Crédits documentaires	Mai-01
BNP Paribas Saint Denis de la Réunion	Crédits et encaissements documentaires	Oct-01
BNP Paribas Mumbai	Trade & exchange services	Déc-01
UBCI Tunisie	Crédits et encaissements documentaires	Mai-02
BNP Paribas Canada	Crédits et encaissements documentaires	Mai-02
BNP Paribas Panama	Crédits et encaissements documentaires	Mai-03
BICI du Sénégal	Crédits et encaissements documentaires	Juin-03

Tableau 3 : sites ayant certifié une ou plusieurs activités avec l'étranger

3-6 La Revue De Direction

La revue est un examen entrepris pour évaluer la pertinence du système en place. Elle doit être planifiée et doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration, le besoin de modifier le SMQ, la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de la politique qualité et les objectifs définis.

Les Revues De Direction sont tenues et sont destinées à faire le point sur le fonctionnement du système qualité pour s'assurer de son efficacité et l'améliorer en permanence. Les éléments d'entrée principaux des Revues De Direction sont les résultats d'audits, les retours d'information clients (satisfaction ou mécontentement), le fonctionnement des processus et conformité du service, l'état des actions correctives et préventives, les actions issues des Revues De Direction précédentes, les modifications planifiées pouvant affecter le SMQ, les recommandations d'amélioration.

Elle doit déboucher sur des éléments de sortie à savoir des décisions et actions relatives à la qualité telles que l'amélioration de l'efficacité du SMQ, l'amélioration des processus, l'amélioration du service en rapport avec les exigences du client, les besoins en ressources...

Chaque RDD donne lieu à un compte-rendu qui permet de suivre la réalisation des décisions prises et la planification définie. Les comptes-rendus sont conservés trois ans par le RMQ.

4- Management des Ressources

Il s'agit de définir et de démontrer que les ressources (humaines et matérielles) nécessaires pour satisfaire les besoins et exigences des clients sont adaptées et disponibles. Elles doivent être ajustées aux objectifs.

4-1 La mise à disposition des ressources

D'une façon générale, la Direction doit assurer la mise à disposition des ressources : personnel, infrastructures, environnement de travail, informations, fournisseurs et partenaires, ressources naturelles et financières.

La BICIS s'est ainsi engagée à pourvoir aux besoins en ressources, tant humaines que matérielles, afin d'entretenir le SMQ et également d'améliorer en permanence son efficacité.

4-2 Les ressources humaines

L'implication du personnel dans la qualité se doit d'être encouragée (formation, objectifs individuels et d'équipes, reconnaissance, transparence des informations, recueil des suggestions et opinions...). Les compétences nécessaires sont identifiées, les formations déterminées, rédigées et évaluées.

Le recrutement des collaborateurs, l'entretien de leurs connaissances, leurs compétences, leur formation et la pratique de l'évaluation sont traités dans le contexte général de la politique de la BICIS.

Les impératifs en matière de ressources sont particulièrement développés en termes d'implication des personnes, de compétences, du résultat de la formation initiale et professionnelle (études, diplômes, stage, formation continue), du savoir-faire (aptitudes particulières, qualifications nécessaires pour gérer efficacement les dossiers et communiquer avec les clients), et de l'expérience (cursus professionnel, projets réalisés). La conscience de l'exigence est développée.

Les principales dispositions sont reprises sur les fiches de postes correspondant aux activités.

Les besoins de formation sont évalués régulièrement et enregistrés selon les dispositions en vigueur au sein de la BICIS. Le service Formation de la DRHF met

en place des sessions de formation à la disposition de l'ensemble des collaborateurs et s'assure de leur réalisation.

4-3 Infrastructures et environnement de travail

Tel que édicté par la norme ISO 9001, les infrastructures nécessaires comme les bâtiments, les espaces de travail et les installations, les équipements logiciels et matériels et les services de support, sont identifiés et déployés pour un environnement de travail favorable.

La gestion de cet environnement de travail vise entre autres, l'obtention de la conformité du service rendu à la clientèle.

Ainsi, l'offre de service du SCI à ses clients nécessite l'utilisation de systèmes d'information qui contribuent à la qualité du service rendu.

La DI (Direction Informatique) et la DO (Direction de l'Organisation) assurent un environnement opérationnel informatique adapté, assurent la maintenance technique et procèdent aux développements technologiques.

5- Réalisation du service

Elle constitue l'aboutissement de l'ensemble des processus concernant le client, le cycle de vie du produit et / ou du service, complété par les processus requis par le SMQ.

5-1 La planification de l'activité

La planification de l'activité traite des processus liés au traitement des crédits et encaissements documentaires et de leur management.

5-2 Les processus relatifs au client et à ses exigences

5-2-1 Détermination des exigences relatives au service

Outre l'aspect commercial de l'activité, qui permet la coordination entre les équipes commerciales et les collaborateurs du périmètre, les exigences de la clientèle sont reprises sur divers supports tels que décrits dans les circulaires qui correspondent à l'activité.

Les exigences des clients pour les produits explicites et implicites sont déterminées. Avant soumission d'une offre, l'organisme s'assure de sa capacité à répondre à ses engagements par une revue interne.

5-2-2 Revue des exigences relatives au service

Les instructions de la clientèle sont réceptionnées grâce à des supports formalisés. Après examen, toute instruction non recevable fait l'objet d'une information immédiate au client, par tout moyen formalisé de communication rapide.

5-2-3 Communication avec le client

La communication avec le client est organisée de façon à les informer correctement sur les produits et à connaître ensuite leur niveau de satisfaction.

5-3 Le processus d'achat

Le service doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour assurer que les prestations des fournisseurs sont conformes aux exigences spécifiées. Il doit également, selon la norme, définir le type et l'étendue de la maîtrise exercée par le service sur ses fournisseurs. Celle-ci doit dépendre du type de prestation, de l'incidence de cette prestation sur la qualité du produit final et, lorsque cela est applicable, des rapports d'audits qualité et / ou des enregistrements relatifs aux aptitudes et performances dont le fournisseur a fait la démonstration précédemment.

Ainsi, le périmètre retenu amène le SCI à maîtriser les relations avec les autres départements de la BICIS à partir des contrats de service précisant les engagements réciproques des deux parties signataires.

La banque évalue et sélectionne les fournisseurs de prestations ayant une incidence sur la qualité du service final, comme l'illustre le schéma ci-après.

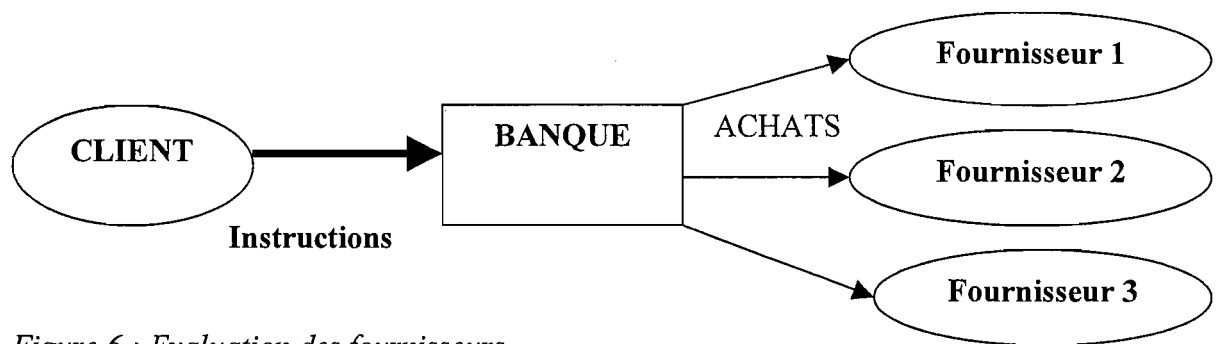


Figure 6 : Evaluation des fournisseurs

La banque est un ensemble de services qui ont entre eux des relations de client à fournisseur. Chaque service est client de l'autre : celui qui a besoin du service de l'autre pour faire sa tâche est en position de client pour celui qui exécute le besoin.

5-3-1 Les fournisseurs internes

Des contrats sont signés entre le SCI et les différentes directions.

Le RMQ conserve un original des contrats signés, gère les mises à jour, et s'assure de leur bonne mise en œuvre. Les deux autres originaux sont conservés par le service fournisseur et le RSCI.

Le Service Commerce International s'est engagé vis-à-vis de la clientèle en terme de rapidité de traitement des dossiers : ouvrir un crédit documentaire, informer le client ou lui transmettre les documents dans les 2 jours ouvrés.

Cet engagement sur des délais fermes, a amené le SCI à maîtriser ses relations avec les autres départements ou directions de la BICIS, à travers ces contrats de service précisant les engagements réciproques.

Ces dites relations peuvent être visualisées dans le schéma suivant.

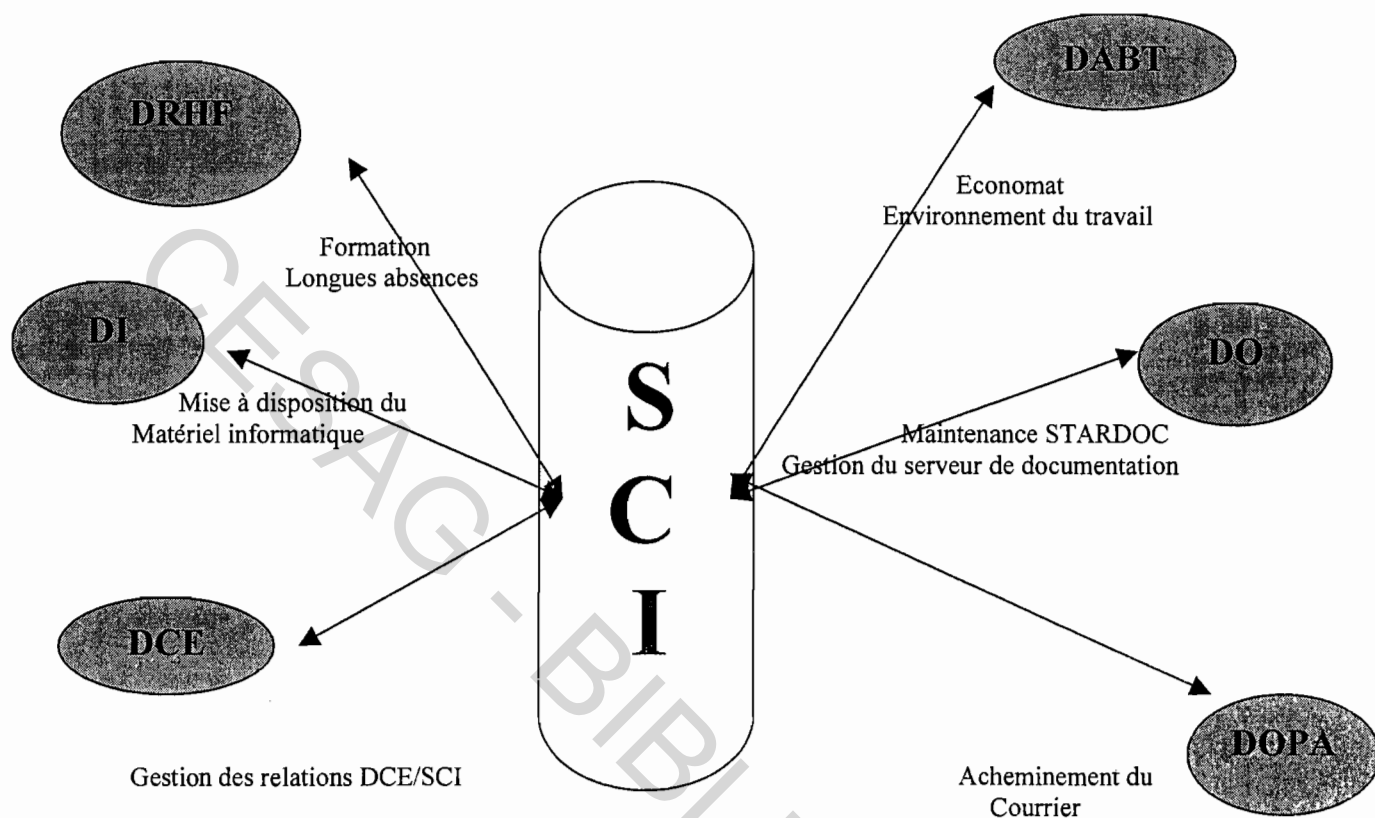


Figure 7 : les contrats de service

5-3-2 Les types de contrats

Le premier type de contrat permet de gérer les ruptures dans la fourniture d'éléments indispensables au bon fonctionnement du SCI. Il s'agit des contrats signés avec :

La DABT (Direction de l'Administration du Budget et de la Trésorerie), pour tout ce qui concerne le téléphone, le fax, le télécopieur, le télex et les fournitures d'économat.

La DI (Direction Informatique), pour tout ce qui concerne le matériel informatique.

La DOPA, pour le courrier.

La DO, pour ce qui concerne le logiciel STARDOC et ATLAS, la mise en place de nouvelles applications et les mises à jour du serveur de documentation et des circulaires.

Le deuxième type de contrat qui concerne la DCE, est un ensemble de mesures destinées à améliorer les relations, puisque ce sont les clients de la DCE qui utilisent en général les services du SCI pour le périmètre concerné par la certification: Crédits et Encaissements documentaires.

Les contrats que le SCI a signés avec ses partenaires sont le fruit de réflexions menées de concert avec les directions et départements concernés (consentement mutuel).

Les modalités d'intervention et les obligations des deux parties y sont clairement définies.

Les contrats sont évalués au moins une fois par an, sont valables un an et sont revisités à la date anniversaire de leur signature.

5-3-3 Les fournisseurs externes

La nature des activités de traitement des opérations documentaires limite les prestataires externes aux prestataires en charge de la livraison et de l'acheminement du courrier (DHL, LA POSTE).

5-4 Le processus de traitement des opérations documentaires et la relation avec le client

5-4-1 Préparation du service

Les activités de production sont effectuées à l'appui des circulaires « métier » dont disposent les collaborateurs et contrôlées dans les conditions prévues dans ces circulaires.

Tout au long de la réalisation du service, les acteurs du périmètre surveillent l'activité et sa capacité à atteindre les objectifs définis. En cas de non respect des objectifs qualité définis, une fiche ISOSTAR (fiche permettant de constater une non conformité et de suivre les actions entreprises pour résoudre l'anomalie) est établie.

5-4-2 Identification et traçabilité

Il s'agit d'identifier les produits et services de manière à éviter toute méprise d'un produit ou service pour un autre, dans la mesure où cette méprise induirait un risque de dégradation de la qualité (technique, coûts, délais).

Il convient donc de créer un système de coordination univoque pour tous les produits auxquels doivent s'appliquer l'identification et le repérage.

Dans cette optique, chaque crédit documentaire et chaque encaissement est identifié par un numéro d'ordre unique, attribué au début du traitement. C'est une exigence spécifiée par le client et elle est jugée utile par le SCI.

5-4-3 Propriété du client

Les documents confiés par les clients sont placés sous la responsabilité des collaborateurs du SCI et conservés dans les conditions de sécurité et de confidentialité de la banque.

5-4-4 Préservation du produit

Les documents fournis sont préservés conformément aux circulaires générales définissant les règles de gestion et de préservation des documents. En cas d'anomalie, le client est immédiatement informé par écrit.

5-5 Maîtrise du traitement des crédits et encaissements documentaires

Un outil de contrôle des connaissances techniques des collaborateurs, AUTODIAG²³, avait été mis en place lors de la phase de préparation de la certification.

6- Mesures, analyse et amélioration

A ce niveau, la principale nouveauté porte sur l'exigence d'effectuer des mesures de performances concernant les processus. Aucun outil n'est préconisé. Un simple registre de réclamations pourrait donc suffire.

6-1 Généralités

Pour apprécier la conformité du service, il faut définir des indicateurs qualité. Ceux-ci portent sur la méthode de mesure, les critères retenus et les niveaux à atteindre et

²³ Test auquel est soumis le collaborateur afin de contrôler le niveau de connaissances acquises lors de cette formation. Si le résultat est conforme aux attentes, 80% de bonnes réponses, le collaborateur est réputé « confirmé » dans la fonction.

l'enregistrement des résultats. Plus un incident est détecté tôt, moins grave en sera la conséquence. D'où l'importance des contrôles en entrée.

6-2 Surveillance et mesure du SMQ et de la satisfaction du client

6-2-1 La satisfaction du client

Une enquête de satisfaction est programmée au moins une fois tous les deux ans pour suivre l'amélioration de la satisfaction du client et les réclamations orales et écrites recensées.

Le RMQ exploite les résultats et les présente en RDD.

Ces données permettent de renforcer la connaissance des attentes des clients, de recueillir des éléments d'information qualitatifs et de contribuer à l'amélioration du SMQ.

6-2-2 L'audit qualité interne

Les audits qualité internes permettent de s'assurer de l'application du SMQ et de contribuer à son amélioration. Ils sont effectués par les auditeurs internes de la BICIS formés à l'audit qualité interne, ou par des auditeurs appartenant à la BNP Paribas, afin de vérifier si les activités relatives à la qualité et les résultats correspondants sont conformes aux dispositions prévues et de déterminer l'efficacité du système qualité.

Au moins un audit qualité interne est réalisé annuellement. La planification de ces audits est validée en RDD.

Les audits qualité internes doivent être programmés en fonction de la nature et de l'importance de l'activité soumise à l'audit.

Lors de modifications significatives du SMQ ou sur demande de la RDD, du RMQ ou de la DOPA, des audits qualité internes supplémentaires peuvent être programmés.

Les résultats des audits doivent être enregistrés et portés à la connaissance des personnes qui ont la responsabilité du domaine soumis à l'audit.

Les écarts entre les dispositions du MAQ (Manuel Assurance Qualité) et la mise en application sont détaillés dans le rapport d'audit interne. Les responsables du domaine soumis à l'audit doivent engager des actions correctives en temps utile pour remédier aux déficiences trouvées lors de l'audit. A la BICIS, L'auditeur s'assure, en

liaison avec le RMQ, de la conduite et de l'efficacité des actions correctives engagées et suit les levées des non-conformités et / ou remarques.

Chaque rapport d'audit est adressé au RMQ, au DGA (Directeur Général Adjoint), au SG (Secrétaire Général), et au Directeur de l'Audit Général.

Le RMQ s'assure que chaque audit est bien mené à son terme et en réalise une synthèse qui sera présentée et analysée en RDD.

6-2-3 Surveillance et mesure des processus

Les processus et les procédures qui les décrivent font régulièrement l'objet de modifications et d'améliorations en fonction des résultats enregistrés, qu'ils proviennent :

- des audits réalisés,
- des indicateurs et tableaux de bord,
- des données sur la satisfaction des clients à partir des enquêtes menées et de l'analyse des réclamations,
- des informations transmises par le secteur commercial.

6-2-4 Surveillance et mesure du service fourni

Les diverses étapes de traitement des opérations documentaires sont soumises à des contrôles réguliers comme précisés dans les circulaires en vigueur. La réalisation de ces contrôles permet d'identifier et de traiter les prestations non conformes.

6-3 Maîtrise de la prestation non conforme

Une circulaire documentée définit le traitement des prestations non conformes.

6-4 Analyse des données

La mesure des performances qualité du SCI est effectuée à l'appui des indicateurs qui permettent d'apprécier l'efficacité des dispositions du SMQ et d'évaluer ses effets sur la satisfaction des clients.

6-5 Amélioration continue

Pour assurer l'amélioration continue, la BICIS s'est conformée à l'approche processus édictée par la norme ISO 9001 et qui se résume comme suit :

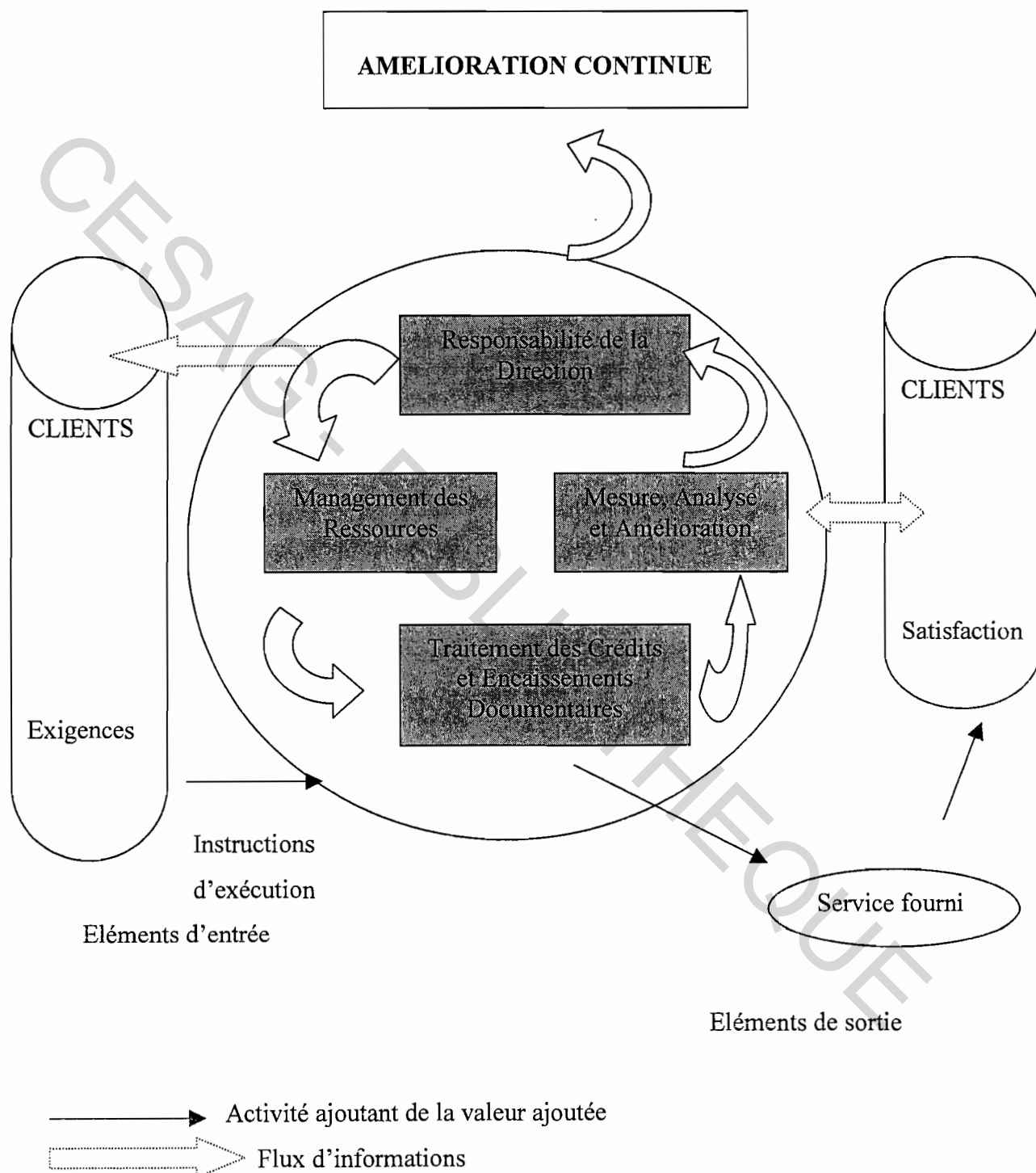


Figure 8 : Amélioration continue

Les collaborateurs du SCI se réunissent chaque trimestre pour une analyse des résultats obtenus, en s'appuyant plus particulièrement sur l'examen des outils de mesure de la qualité. Les comptes rendus de ces réunions sont adressés à la DOPA et au RMQ.

Des actions correctives et préventives peuvent être initiées par tout collaborateur du périmètre.

6-6 Actions correctives et préventives

Pour se conformer aux exigences de la norme dans l'élaboration des procédures obligatoires, la BICIS a prévu des actions correctives et préventives.

Ainsi, nous pouvons relever que les actions correctives et préventives sont conduites à quatre niveaux d'organisation :

- les réunions hebdomadaires du chef de service avec ses collaborateurs,
- les réunions mensuelles du chef de service avec le directeur de la qualité,
- les réunions mensuelles du Comité de Direction,
- les réunions de groupe de travail ad hoc.

Un plan d'action corrective se prépare en groupe avec toutes les personnes qui ont une responsabilité dans les décisions à prendre. Il comporte des prévisions de résultats en termes économiques et autres. En règle générale, les résultats financiers des actions correctives sont portés sur un compte particulier pendant un an à partir des dates de réalisation, ce qui permet à la Direction de vérifier l'efficacité des programmes d'amélioration de la qualité.

CHAPITRE V- INFORMATION ET OPTIMISATION DES

RESULTATS

Dans ce chapitre, seront développés les outils d'analyse utilisés, les résultats de l'enquête satisfaction, l'identification des points forts et des axes d'amélioration pour enfin formuler des recommandations.

I- OUTILS D'ANALYSE UTILISES

Il ne serait pas inexact d'affirmer que la norme n'exige pas d'établir un indice de satisfaction du client, mais demande de surveiller les informations relatives à la satisfaction et/ou au mécontentement du client.

Néanmoins, il est rappelé que ces informations constituent une des mesures de la performance du Système de Management de la Qualité. Cette exigence est d'ailleurs juxtaposée à l'exigence d'audit qui concerne aussi le Système de Management de la Qualité (conformité aux exigences de la norme et efficacité).

Il apparaît clairement que la norme incite à obtenir des informations sur la satisfaction pour alimenter la démarche d'amélioration continue et la planification des actions correspondantes. Il s'agit plus de faire l'audit de la satisfaction du client dans la perspective d'améliorer la performance du Système de Management de la Qualité que d'établir un indice destiné à annoncer que le client est satisfait.

La nouvelle version de la norme est centrée, on le sait, sur la satisfaction du client.

Il existe plusieurs indicateurs²⁴ nous permettant d'évaluer la satisfaction des clients.

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les clients sont satisfaits des services et produits et de la façon dont ces services sont fournis.

1- La fiche ENQ / CD 10

La fiche ENQ/CD 10²⁵, par exemple, est un tableau de bord²⁶ qui permet de mesurer mensuellement le taux de non conformité. Ce taux représente le pourcentage d'actes

²⁴ Information choisie associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs qualité (NF X 50-171).

²⁵ Confère annexe relative au tableau de bord

²⁶ Visualisation synthétique qui caractérise la situation et l'évolution des indicateurs qualité (NF X 50-171).

effectués par le SCI en ce qui concerne les crédits et encaissements documentaires, et auxquels sont attachés une ou plusieurs anomalies.

2- La fiche ISOSTAR

Une non conformité est constatée grâce à la fiche ISOSTAR²⁷. C'est l'outil indispensable de l'amélioration continue sur laquelle repose le SMQ. Chaque collaborateur qui détecte une cause de non qualité, qu'elle soit de son fait ou non, doit remplir cette fiche.

3- Les enquêtes de satisfaction

L'enquête de satisfaction est l'outil idéal pour recueillir de manière objective l'avis des clients sur les produits et services de la banque. Ces remontées permettent d'identifier des priorités d'amélioration et de les hiérarchiser pour agir efficacement sur les sources d'insatisfaction. Le suivi dans le temps des perceptions permet de valider la pertinence des actions et de les ajuster.

L'enquête de satisfaction s'inscrit donc dans la logique d'amélioration continue selon les principes de la boucle du PDCA (Plan, Do, Check, Act), en permettant d'abord d'orienter la politique qualité (Plan) puis de vérifier l'atteinte des objectifs (Check). La nouvelle norme ISO prend clairement acte de l'importance de ces enquêtes, en intégrant la mesure de la satisfaction de la clientèle dans le référentiel ISO 9001 version 2000. Cette mesure est essentielle dans le cadre du principe d'amélioration continue qui est au cœur même de la révision de la norme ISO 9000, puisqu'il est clairement exprimé, sous forme d'exigence.

Bien entendu, l'enquête de satisfaction n'est pas la seule source d'informations sur les attentes des clients. Elle doit s'inscrire dans un dispositif plus large permettant d'apprécier la qualité des produits et services fournis par rapport aux besoins du marché.

²⁷ Confère annexe.

4- la méthode statistique

La démarche statistique adoptée par les collaborateurs du SCI a pour finalité de mettre en œuvre des techniques simples mais efficaces dans le but de mettre en lumière des liens de causalité, des relations élémentaires entre des faits.

C'est d'ailleurs grâce à cette démarche, que nous avons pu constater que, six (6) mois après le démarrage effectif du Système de Management de la Qualité, le SCI affiche un taux de non conformité de 0,68%. Ce qui veut dire que plus de 99% des dossiers traités par le SCI sont bons du premier coup.

L'évolution des crédits et encaissements documentaires et du taux de non conformité est consignée dans le tableau ci-après.

ACTES	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
ENCAISSEMENTS DOCUMENTAIRES	310	308	313	322	285	302
CREDITS DOCUMENTAIRES	80	50	57	60	68	47
TOTAL DOSSIERS TRAITES	390	358	370	382	353	349
TAUX DE NON CONFORMITE	0,77	1,12	0,54	0,79	0	0,86

Tableau 4 : Statistiques sur l'évolution des crédits et encaissements documentaires et du taux de non conformité

Le taux de non conformité est calculé sur la base du nombre d'erreurs sur le nombre total de dossiers traités par mois.

A titre d'exemple, si le nombre d'erreurs est de 2 et le nombre total de dossiers traités en Janvier, par exemple, est de 390, on aura comme taux de non conformité $2 / 390$ soit 0,0051.

L'objectivité de ces mesures doit aboutir notamment à la sensibilisation du personnel et encourager sa participation aux actions d'amélioration.

5- Mesure des délais

Cette mesure se fait sur la base de thèmes rapportés à des objectifs comme indiqués dans le tableau ci-après :

Thèmes de mesure	Objectifs
Crédits Documentaires	
Transmettre au réseau BNP Paribas ou à ses correspondants, les ouvertures et les modifications import, dans les 2 jours ouvrés maximum de leur réception à la BICIS.	J+2
Vérifier les documents, tant à l'import qu'à l'export, et aviser le client du résultat dans les 2 jours ouvrés maximum suivant le jour de leur réception à la BICIS.	J+2
A l'export, aviser le bénéficiaire ou la banque domiciliataire de la réception du crédit documentaire et des modifications dans les 2 jours ouvrés maximum de sa réception à la BICIS.	J+2
Encaissements Documentaires	
Aviser le tiré ou la banque présentatrice de l'arrivée des documents, dans les 2 jours ouvrés maximum de leur réception à la BICIS pour les encaissements documentaires à l'importation.	J+2
Transmettre les documents au réseau de BNP Paribas ou à ses correspondants, dans les 2 jours ouvrés maximum suivant le jour de réception à la BICIS pour les encaissements documentaires de l'exportation.	J+2

Tableau 5 : Mesure des délais.

Les objectifs permettent de concrétiser de façon simple et opérationnelle la mise en oeuvre de la politique qualité. Le premier objectif de la BICIS, est d'effectuer les opérations avec précision et dans les délais, de sorte à satisfaire entièrement le client. Les objectifs de délais supposent que les lignes d'autorisations des clients soient déjà mises en place, et que l'opération à traiter entre dans le cadre de ces autorisations.

Pour les opérations hors ligne, les délais s'entendent à partir de la mise en place de la nouvelle autorisation.

Le client peut, pour des raisons qui lui sont propres, demander un délai plus long.

Le dossier est recevable sur le plan technique et réglementaire.

Les demandes d'ouverture de crédits documentaires et les documents reçus après 12h30 seront considérés comme reçus le lendemain ouvré.

II- RESULTATS DE L'ENQUETE

L'étape de mise en forme des résultats est très importante pour optimiser la communication interne sur l'exigence de la mise en place d'un Système de Management de la Qualité, l'adoption d'une démarche de certification des crédits et encaissements documentaires et la transformation des observations recueillies en actions et en objectifs concrets et chiffrés d'amélioration de la satisfaction.

Il convient de rappeler que les résultats analysés portent sur une enquête confidentielle réalisée par la DQCP en Mars 2003. D'une manière générale, on peut dire que l'ensemble de l'enquête a tourné autour de la communication, du service fourni par les exploitants et des tarifs de la BICIS, le tout par rapport aux crédits et encaissements documentaires de la BICIS.

1- Par rapport à la communication

- Plus de 50% ne connaissent pas le coût de leurs opérations au début, ils trouvent que les composantes du coût ne leur sont pas suffisamment expliquées. Certains d'entre eux ont déjà eu à payer des frais supplémentaires qui n'étaient pas prévus au départ.
- Seuls moins de 50% des prospects ne connaissent pas la norme ISO 9001 de la certification.

2- Par rapport au service fourni par les équipes commerciales

Près de 40% des clients prospects disent être conseillés de manière spontanée par les équipes commerciales sur le crédit documentaire et moins de 30% sur les autres moyens de paiement.

Plus de 80% des interlocuteurs sont disponibles. Cependant quand ils sont absents, environ 40% des clients ne savent pas à qui s'adresser. Les autres qui trouvent un interlocuteur obtiennent des réponses différentes surtout en ce qui concerne les documents à demander.

3- Par rapport aux délais et coûts

- Pour plus de 50% des prospects, le fait de s'engager sur des délais est un « plus produit ». Pour les autres, c'est une norme standard ;
- Plus de 50% des prospects trouvent que pour ce qui concerne les opérations avec l'étranger, les tarifs de la BICIS sont moyennement compétitifs. Moins de 30% disent que la BICIS n'est pas du tout compétitive dans ce domaine.

La BICIS se dit être une banque tournée vers le commerce. Ce serait vraiment contradictoire de s'affirmer en tant que telle et de trainer cette réputation, surtout après la certification des produits documentaires et l'inauguration du Trade Center de Dakar.

4- Par rapport aux relations avec les autres banques de la place

- Moins de 40% des prospects travaillent avec d'autres banques de la place pour des opérations avec l'étranger.
- Les autres clients qui ne s'adressent qu'à la BICIS le font soit parce que la BICIS est leur banque principale, ou tout simplement parce qu'ils sont satisfaits du traitement de la BICIS.
- Plus de 50% des clients s'adressent à d'autres banques pour effectuer les opérations de crédits documentaires.
- Ceux qui sont fidèles à la BICIS comme pour les prospects, le sont parce qu'ils sont bien traités à la BICIS, et aussi parce la BICIS est leur banque principale.

En étudiant les réponses apportées au questionnaire, nous pouvons dire que, dans le cas où la BICIS délivrerait à ces clients qui s'adressent à d'autres banques, un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'ils espéraient initialement, ils seraient prêts à conclure leurs affaires futures avec ses banques concurrentes.

Pour les autres, dans le cas où la BICIS leur délivrerait un produit ou un service qui n'est pas à la hauteur de ce qu'ils espéraient initialement, ils seraient tolérants et en parleraient au personnel de la BICIS.

D'ailleurs, on constate dans la pratique que ce sont pratiquement toujours les mêmes clients qui font appel aux services de la BICIS en matière de crédits documentaires.

En tout cas sur les deux mois de stage, c'est ce qui correspondrait à moins de 50% de clients fidèles de la BICIS.

Ces derniers constituent par là même, une importante source d'information pour la BICIS car dans le cas où une banque concurrente leur ferait une offre attractive pour un besoin par rapport aux produits documentaires, ils en parleraient à la BICIS mais ne profiteraient pas forcément de l'offre et ne changeraient pas forcément de banque. Ce serait une occasion pour la BICIS d'avoir un certain aperçu de la politique des banques concurrentes.

A la suite de l'analyse de ces résultats, nous pouvons relever des points forts et des axes d'amélioration.

III- IDENTIFICATION DES POINTS FORTS

Nous sommes en face d'un Système de Management de la Qualité dans lequel l'ensemble des mécanismes exigés par le référentiel ISO 9001 version 2000 est en place et utilisé. Nous notons donc :

- Un engagement réel et une forte implication de la Direction générale sur une politique qualité clairement exprimée (engagements déclinés dans le manuel qualité communiqué à l'ensemble des collaborateurs, existence d'un département qualité).

- Une approche professionnelle de la préparation et de l'exécution des prestations de la part des techniciens sensibles à la démarche.

- Un dispositif d'amélioration continue de la qualité : suivi du taux de qualité grâce à des tableaux de bord, réunions de qualité trimestrielles, comités de pilotage, Revues De Direction.

- Installation du système DOCUBASE qui permet de vérifier les signatures sans recourir à d'autres services (gain de temps).

- Durant les deux mois de stage, la section documentaire n'a pas une seule fois confectionné de fiche ISOSTAR. L'explication donnée en est que les engagements qualité sont respectés.

- Le SCI est la première équipe de la première banque à avoir obtenu une certification au Sénégal et dans la zone UEMOA.

- La Direction de l'Organisation a mis en ligne un serveur de documentation à usage interne, dans lequel des informations relatives au système de management du service tiennent une place de choix.

- **Très bonnes conditions d'archivage** avec une gestion parfaite des dossiers de crédits et encaissements documentaires classés par numéro d'identification.

- **Création d'un bulletin interne ISO** afin de faciliter la communication interne et informer le personnel des différentes évolutions concernant le SMQ. De plus, la BICIS a mis en place un dispositif de mesure de la satisfaction client. Une fois par an, pour l'ensemble de ses clients, elle mesure la satisfaction globale du client par l'intermédiaire d'une enquête.

- Recherches internes

Les employés en première ligne sont constamment en rapport avec les clients, que ce soit dans le cadre du traitement des crédits et encaissements documentaires ou dans le cadre de la réception des clients désireux de bénéficier d'un service. Ce sont les membres de la banque qui connaissent le mieux les clients. En les interrogeant ou en organisant des groupes de discussion avec eux, les responsables peuvent aisément identifier les sources de satisfaction et d'insatisfaction des clients. En agissant de la sorte, l'objectif premier des responsables de la BICIS est de faire participer les employés à la prise de décisions et leur prouver que leurs perceptions sont aussi importantes que celles de ceux qui reçoivent ces services, car l'objectif ultime de la recherche sur la satisfaction de la clientèle n'est pas tant la mesure du rendement du passé, que l'amélioration du rendement dans le futur.

Grâce à son savoir faire reconnu et à son appartenance au réseau international de la BNP Paribas, la BICIS est aujourd'hui au Sénégal, l'une des premières banques des crédits documentaires.

La BICIS a également mis en place pour ses clients des formules telles que :

- le **CREDACCES** en ce qui concerne les crédits documentaires et dont la validité peut aller jusqu'à trois mois,

- des **garanties bancaires internationales** : engagements irrévocables d'indemniser le bénéficiaire de la garantie en cas de défaillance de son partenaire,

- **les financements court terme pour les exportations,**

- **l'avance en devises** à l'exportation : avance de trésorerie du montant de l'exportation. Elle permet également d'éliminer le risque de change.

- **L'option de change** : pour se prémunir contre les variations de change, cette formule donne le droit, et non l'obligation, moyennant le paiement d'une prime, de vendre (ou d'acheter) un montant de devises, jusqu'à une échéance convenue et à un cours déterminé par avance.

- **Le change à terme** : pour éviter les variations de change. c'est une opération de « comptant différé » grâce à laquelle le client garantit aujourd'hui le cours de change de sa transaction future en se couvrant contre toute évolution défavorable de la devise.

- **Le flexi terme** : une couverture à terme qui permet de se couvrir par rapport au cours de change sur une période déterminée et de pouvoir utiliser cette couverture à tout moment en totalité ou partiellement sans tenir compte du spot du moment et sans faire ni levées, ni livraisons anticipées.

- **Inauguration du Trade Center de Dakar** : espace dédié et une équipe de chargés d'affaires qui vous proposent des solutions adaptées et efficaces dans tous les domaines.

IV- IDENTIFICATION DES AXES D'AMELIORATION

Les axes d'amélioration identifiés portent essentiellement sur des problèmes de communication, de métier et d'information.

1- Problèmes liés à la communication

L'utilisation de l'anglais n'est pas intégrée dans les procédures. Pour un service commerce international, il serait préférable d'avoir tous les documents relatifs au traitement des opérations à l'international en anglais, ne serait-ce que pour pouvoir s'adapter au phénomène de la mondialisation.

De même, il serait plus intéressant d'avoir une certaine base linguistique, pour pouvoir communiquer avec le client au lieu de le retarder au téléphone ou de lui dire de rappeler en espérant parler à quelqu'un qui comprenne la langue. Et nous en sommes arrivés à la conclusion que ce problème serait lié à l'absence de polyvalence puisqu'il n'y a que très peu de rotation dans les postes. Au regard de l'enquête menée en Mars 2003, on note également un problème de « back up » au niveau des exploitants.

2- Problèmes liés au métier

- Règles de base du métier : non respect des normes comportementales
- Par rapport au service courrier : en l'absence du responsable du service courrier, les autres collaborateurs du service n'acceptent pas de prendre les courriers DHL.
- Traitement manuel encore en vigueur dans certaines sections malgré l'importance des opérations.
- La surcharge de travail engendrée par la préparation de la certification est en particulier incriminée.
- Un ordinateur pour deux métiers : utilisation d'un ordinateur par l'agent en charge de la Bourse et par celui qui a en charge le traitement des chèques en Euro.
- Système informatique défaillant par moments : il est arrivé à plusieurs reprises des défaillances du système informatique, les logiciels en particulier, ce qui retarde considérablement le traitement des opérations et allongent les délais et les coûts.

3- Problèmes liés à l'information

Nous notons une absence totale de boîtes de commentaires et de suggestions.

V- RECOMMANDATIONS

A la lumière de notre analyse, nous avons eu à formuler un certain nombre de recommandations axées sur :

- Le benchmarking

Un test sur la concurrence est généralement une bonne occasion pour comparer une banque avec celles qui opèrent sur le même marché-cible, ou avec une banque particulière qui est la plus importante et la plus redoutable. Le benchmarking est une technique d'évaluation de plus en plus répandue : cela consiste à comparer précisément le niveau de la banque avec celui atteint par la concurrence pour signaler d'éventuels problèmes de compétitivité. En observant ses concurrents ou même une organisation d'un autre secteur, la BICIS pourrait notamment relever quelles solutions ils adoptent pour régler leurs problèmes similaires, il est possible d'exploiter ce qui a permis à un concurrent d'obtenir des résultats positifs.

Pour ce faire, la BICIS pourrait se servir dans un premier temps d'une fiche d'évaluation de ses concurrents pour mieux cerner les forces et faiblesses de ces derniers²⁸. L'objectif sera d'apprécier la capacité compétitive.

- Une formation à la qualité

Une formation à la qualité compléterait la démarche qualité pour améliorer les performances du personnel dans ce domaine. Elle peut avoir pour but :

- ❖ D'anticiper des besoins futurs de la BICIS en matière de qualité,
- ❖ D'améliorer le professionnalisme des employés,
- ❖ D'accompagner les changements d'organisation,
- ❖ De développer les compétences qualité au sein de la banque,
- ❖ D'intégrer la qualité dans toutes les dimensions de la banque,
- ❖ De soutenir la stratégie qualité de la banque.

Tout ceci par :

- Une analyse des besoins par le recensement des compétences requises pour construire la qualité,

²⁸ Confère annexe relative à la fiche d'évaluation des concurrents de la BICIS.

- Une conception du projet de formation : définition des objectifs pédagogiques et des grandes lignes de la formation (buts, motifs et organisation générale),

- Préparation du plan de formation : planning, personnes concernées, moyens à mettre en œuvre,

- Elaboration du programme de formation,

- Réalisation de la formation (en interne ou sous la direction d'un intervenant extérieur),

- Evaluation de la formation.

- Mise en place de cercle de qualité au sein même de la BICIS

Cet outil pourrait être utilisé pour sensibiliser le personnel à une démarche qualité.

C'est l'outil d'un système de qualité global qui répond à trois objectifs :

- ❖ Communiquer (dialoguer avec les membres du personnel, échanger),
- ❖ Soutenir (former à la qualité dans l'action individuelle et collective),
- ❖ Agir, c'est-à-dire supprimer la non qualité.

- Intégration de l'outil informatique à tous les niveaux

Il s'agit de limiter le traitement manuel de certaines opérations qui accroissent considérablement les frais généraux et de privilégier le système informatisé pour la réduction de délais et la rapidité.

- Adéquation travail et compétences

Pour que l'organisation du SCI reste «transparente» vis-à-vis des clients, la BICIS devrait mettre en face de chaque client des spécialistes métiers capables de comprendre leurs problématiques et leurs attentes.

Ce sont eux qui gèrent la relation commerciale, avec l'aide d'équipes produits. Quand un client se pose une question, un chargé de clientèle devrait normalement être capable de le rencontrer pour cerner sa problématique et y répondre de façon satisfaisante. De ce fait, il n'aura pas besoin de le renvoyer au SCI, ce qui fait perdre du temps au client et met en jeu la crédibilité de ses services ainsi que ceux de la banque.

De même, est-il nécessaire de rappeler que dans le cadre spécifique des crédits et encaissements documentaires, la qualité du service suppose également un personnel et des matériaux de communication bilingues et que les locaux auxquels les clients ont accès aient un aspect bilingue (ex. panneaux d'information bilingues, périodiques en anglais et en français dans les salles d'attentes, bulletins d'informations bilingues, etc.).

- Envisager un environnement de travail plus adéquat : confiance et coopération.

L'insatisfaction et le manque de confiance chez les employés peut augmenter la résistance d'une organisation au changement. Lorsque les employés se font mutuellement confiance, ils ont de meilleurs niveaux de satisfaction et de coopération.

Les gestionnaires doivent garder l'œil ouvert face aux signes d'insatisfaction des employés, par exemple, la fréquence de tensions persistantes. Ces questions sont souvent un indice de mauvaise communication interne. Les gestionnaires peuvent encourager la collaboration des employés en communiquant avec eux, en leur donnant le pouvoir de prendre des décisions et en appuyant leurs choix.

- Choix des indicateurs de mesure

Une attention spéciale doit donc être portée aux choix des indicateurs de satisfaction si l'on souhaite que la mesure soit valide et fiable. Ainsi, nous suggérons, par exemple d'intégrer entre autres indicateurs :

- L'évolution globale du chiffre d'affaires (mais il faut aussi pondérer cette information par l'évolution du marché),
- Le taux de fidélité des clients,
- Le développement du chiffre d'affaires par client,
- Les rapports d'activité des collaborateurs intervenant chez les clients,
- Les informations verbales colportées par ces mêmes collaborateurs,
- Les courriers des clients relatifs aux problèmes rencontrés, dont les réclamations,
- Les retours d'enquête de satisfaction, etc.

- Les rapports de visite des commerciaux,
- Evolution du nombre de clients,
- Ancienneté des clients,
- Ratio nouveaux clients / clients pris à la concurrence,
- Ratio nouveaux clients / clients partant à la concurrence,
- Apport de nouveaux clients par un client,
- Taux de réclamation.

Le choix de tels indicateurs réside dans le fait qu'ils intègrent trois dimensions fondamentales à notre étude. En effet, ils donnent un aperçu significatif de l'évolution globale du chiffre d'affaires de la banque d'une part par rapport à la demande et à la satisfaction des clients et d'autre part par rapport à ses concurrents.

Il est essentiel de mesurer la satisfaction des clients régulièrement. Cela permet à l'organisation de demeurer au fait de l'évolution du milieu et d'évaluer l'incidence des changements apportés en vue d'accroître la satisfaction des clients.

- Amélioration des rapports d'enquête

Il serait souhaitable d'intégrer dans le rapport d'enquête, comme celle réalisée en Mars 2003, les grandes lignes des actions qui seront menées. En effet, il est important de préciser les méthodes ayant permis d'obtenir ces informations ainsi que celles qui seront adoptées pour les utiliser. A la liberté de réaliser ou non des enquêtes de satisfaction correspond le devoir d'être méthodique. Il s'agit aussi, bien entendu, de définir la façon dont on entend donner suite aux résultats obtenus. Une façon " technico-administrative " de traiter l'exigence (plus exactement de s'en débarrasser) consisterait à établir un questionnaire passe-partout, de le transmettre sans discernement aux clients et de déduire des quelques retours obtenus que les clients ne sont pas si mécontents qu'on pourrait le craindre.

La mesure de satisfaction du client est un élément du système de Management de la Qualité. Elle n'a de sens que si elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration définie, laquelle aiguillera sur les investigations à réaliser, les sources d'information possibles et les actions à en déduire.

La réalisation d'une enquête de satisfaction correspond souvent à un investissement important en temps et en argent. Dans les normes ISO, on conseille d'ailleurs de

mettre en place une véritable équipe de projet transverse à l'organisation qui prendra en charge le management spécifique de l'enquête. Dans le même temps, il faut signaler que cette équipe n'est souvent pas la mieux placée pour proposer et mettre en place les actions d'amélioration, dans la mesure où l'implication du personnel concerné par les améliorations est indispensable.

- Boîtes de commentaires et de suggestions

C'est sans doute la méthode la plus simple et la moins coûteuse de jauger la satisfaction des clients. Mais il ne faut pas s'attendre à des miracles. Vu leur coût modique, les boîtes de commentaires et de suggestions peuvent servir de complément aux autres sources de renseignements sur l'attitude des clients. Elles ne devraient toutefois pas constituer l'essentiel d'une stratégie de mesure de la satisfaction. Le recours à ce mécanisme dans le cadre d'un programme de mesure de la satisfaction des clients a aussi une valeur hautement symbolique : les clients et employés constateront que le point de vue des clients est important et pris en compte.

- Visite des clients, groupes de discussion

La synergie qui se dégage des échanges entre les acteurs permet de préciser les sources d'insatisfaction et de définir de nouvelles façons de les éliminer. La visite des clients, d'autre part, est sans doute la meilleure façon de connaître en profondeur chacun d'entre eux. Ces visites favorisent les contacts personnels étroits et permettent de se familiariser avec leur cadre de fonctionnement, et donc de mieux comprendre leurs contraintes et leurs besoins objectifs.

Les groupes de discussion sont aussi très efficaces pour identifier des problèmes précis et facilitent la recherche de solutions adéquates. Enfin, ils peuvent s'avérer particulièrement utiles pour apprécier les attentes des clients en identifiant les problèmes spécifiques rencontrés par les clients et les principaux enjeux liés à leur satisfaction.

Quel que soit le choix effectué, il est primordial de toujours faire un pré-test de la méthodologie. De tels tests menés auprès d'un échantillon assez modeste de la clientèle permettent d'évaluer l'efficacité de l'outil de mesure et de l'améliorer au

besoin avant d'amorcer une recherche coûteuse à grande échelle. L'essai des méthodes fait partie de la plupart des travaux de recherche rentables et productifs.

- Suivi du volume et de la nature des plaintes

Les variations du niveau et de la nature des plaintes sont des signes avant-coureurs de problèmes ou de leur résolution et elles donnent une idée générale du taux de satisfaction ou d'insatisfaction de la clientèle. De plus, lorsque les mêmes plaintes sont exprimées par plusieurs clients, les gestionnaires ont là un indicateur assez fiable.

- La qualité du service

La qualité d'un service fait référence à la fois à la qualité de la transaction et à la qualité du résultat découlant de la prestation du service. Ainsi, nous proposons de porter une attention particulière et de veiller au respect de ces dix critères de qualité que les clients mentionnent le plus fréquemment chez les employés:

- Aspects concrets : apparence des installations, de l'équipement, du personnel et des systèmes de communications.
- Fiabilité : capacité de fournir le rendement promis, avec fiabilité et précision.
- Disponibilité : volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide.
- Compétence : maîtrise des compétences et des connaissances nécessaires à la prestation du service.
- Courtoisie : politesse, respect, considération et chaleur des contacts personnels.
- Sérieux : fiabilité, crédibilité et honnêteté du fournisseur.
- Sécurité : absence de danger, de risques ou de doutes.
- Accessibilité : disponibilité, d'approche et d'utilisation faciles.
- Communications : parler aux clients dans une langue qu'ils comprennent, et prendre le temps de les écouter.
- Compréhension du client : s'efforcer de connaître les clients et leurs besoins.

CONCLUSION

A travers cette étude, nous avons essayé de démontrer de façon concrète en quoi le management par la qualité et le système de certification sont nécessaires pour soutenir une création de la valeur par l'optimisation de la qualité des produits et services bancaires.

Nous nous sommes intéressés aux questions de savoir d'une part, ce qui a poussé la BICIS à se focaliser uniquement aux activités de crédits et encaissements documentaires et d'autre part, comment cette banque a eu à mettre en œuvre sa démarche qualité pour gagner la confiance de ses clients.

Le défi était donc de montrer l'exigence de la mise en place d'une certification qualité dans le domaine précis des crédits et encaissements documentaires.

La recherche d'outils nécessaires à la réalisation de ces objectifs nous a permis d'asseoir les bases de notre étude sur un aperçu des Systèmes de Management de la Qualité selon la norme ISO 9001. Nous avons eu conscience du fait que toute entreprise doit avoir une politique stable, bien définie, et en informer son personnel. C'est une condition nécessaire à son développement. Pour améliorer ses performances, il est nécessaire de la considérer comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments interdépendants et interactifs dirigés vers un but commun : la satisfaction du client. Cette satisfaction reflète la perception qu'ils ont de la qualité des produits et services offerts. Une meilleure qualité relative perçue par le client permet de satisfaire et de fidéliser le client et aussi d'augmenter ses parts de marché.

Au terme de nos investigations et analyses, nous pouvons retenir que le choix de ces activités se justifie par le fait que la BICIS est une banque de pointe dans le métier de commerce international. De ce fait, elle s'est dotée des compétences et moyens nécessaires pour assurer le traitement des opérations documentaires et également pour conseiller efficacement ses clients dans ce domaine. De même, l'efficacité d'une banque dans le traitement des opérations sur l'étranger constitue de nos jours un critère de choix déterminant pour une grande entreprise. La qualité des moyens utilisés pour traiter les opérations à l'international permet à la clientèle de s'ouvrir sur des marchés étrangers. A cela s'ajoute le désir pour la banque de renforcer ses relations avec les clients réalisant des opérations de commerce international.

Ainsi, la mise en œuvre de la démarche qualité adoptée, est axée sur une approche processus orientée vers ce type de clientèle pour démontrer la maîtrise d'un ensemble de processus combinés. Ces derniers prennent en charge les exigences des clients et les transforment en produits et services (crédits et encaissements documentaires) qui assurent leur satisfaction et les mettent en confiance.

La démarche méthodologique a porté sur une analyse documentaire. En effet, nous avons pu disposer de l'enquête satisfaction sur la certification des crédits documentaires réalisée en Mars 2003 par la DQCP. De cette analyse, nous sommes parvenus à fixer le lien entre la qualité et la notion de fidélité. Cette étude nous a permis d'arriver à la conclusion selon laquelle la fidélisation dépend directement de la satisfaction et conséquemment de la certification, ce qui vérifie notre hypothèse de travail. L'option de la BICIS à travers les activités susvisées, entre dans le cadre d'une stratégie de positionnement dans le secteur bancaire. En cherchant à mettre en place une méthode et des processus de travail hautement rentables, appliqués à des produits et services très utilisés, elle a fait le choix de l'anticipation et de la simplification des techniques modernes d'offres de services financiers. Cela permettra certainement de donner encore plus de garantie au label proposé et de ce fait, de susciter plus de confiance à une clientèle de plus en plus exigeante.

Après une identification des axes d'amélioration, nous sommes parvenus à formuler des recommandations axées sur:

- le benchmarking ou l'opportunité pour la banque de comparer son niveau à celui de ses concurrents,
- une formation à la qualité pour l'ensemble du personnel directement impliqué dans les processus concernés par la certification,
- la mise en place de cercles de qualité au sein même de la BICIS,
- la suppression du traitement manuel de certaines opérations,
- une adéquation entre travail et compétences, un environnement de travail adéquat,
- un choix pertinent d'indicateurs de mesure,
- une amélioration des rapports d'enquête,
- la mise en place de boîtes de commentaires et de suggestions,
- l'organisation de visites des clients et de groupes de discussion,

- le suivi du volume et de la nature des plaintes,
- l'amélioration de la qualité du service.

Mais à l'évidence, et nous l'avons signalé tout au long de cette étude, ce qu'il faudra retenir et surtout préserver, ce n'est pas tant la mise en place du système qualité et de la démarche de certification, mais l'exigence de demeurer constant dans cette voie, c'est-à-dire perpétuer l'amélioration du résultat qualité.

Il est cependant à signaler que l'obstacle majeur lié à l'étude de ce sujet a été l'absence de données comptables qui nous auraient permis de mesurer l'apport du Système de Management de la Qualité dans la rentabilité de la banque de même que la part des commissions issues du traitement des produits documentaires dans le chiffres d'affaires. Des améliorations devront donc être apportées en ce sens.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
1- Objet de l'étude.....	3
2- Plan de l'étude.....	3
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	4
I- Problématique.....	4
II- Objectifs de l'étude.....	6
1- Objectif principal.....	6
2- Objectifs spécifiques.....	6
III- Hypothèses de travail.....	6
1- Question de recherche.....	6
2- Hypothèse de recherche.....	7
3- Modèle d'analyse.....	7
IV- Revue de la littérature.....	8
V- Intérêt de l'étude.....	10
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	12
I- Cadre de l'étude.....	12
II- Délimitation du champ de l'étude.....	12
III- Démarche de l'étude.....	13
IV- Techniques d'investigations.....	13
V- difficultés rencontrées.....	14
CHAPITRE III : APERCU THEORIQUE SUR LES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001.....	15
I- Introduction à la qualité.....	15
1- Définition de la qualité.....	15
2- Historique du concept de la qualité.....	16
3- Définition des concepts liés à la qualité.....	18
3-1 La qualité de service.....	18
3-2 La notion de performance.....	18
3-3 Le coût de non qualité.....	19
3-4 L'assurance qualité.....	20
3-5 Le Management de la Qualité Totale (TQM).....	20
3-6 Le Management de la qualité.....	20
3-7 L'amélioration continue.....	21
3-8 L'approche processus.....	21
3-9 Le manuel qualité et le cahier des charges.....	22
II- Le Système de Management de la Qualité.....	22
1- Evolution de la norme ISO 9001.....	23
1-1 Origines.....	23
1-2 Les normes ISO : qu'est-ce que c'est ?.....	23
1-3 Les objectifs de la révision des normes ISO.....	24
1-4 Les axes majeurs d'évolution.....	24
2- Présentation de la norme ISO 9001 version 2000.....	25
2-1 Lien avec les autres systèmes de management.....	26
2-2 Incidence sur la certification.....	27

2-3 Les objectifs de la nouvelle version.....	28
<i>III- Importance de la certification système.....</i>	<i>28</i>
1- Justifications économiques.....	29
2- Justifications pratiques.....	29
CHAPITRE IV : CADRE ANALYTIQUE.....	31
<i>I- Présentation de la BICIS.....</i>	<i>31</i>
1- Organigramme.....	32
2- Des origines à nos jours.....	33
3- Le Service Commerce International.....	35
4- Les activités de crédits et encaissements documentaires.....	37
4-1 l'encaissement documentaire.....	37
4-1-1 Mécanisme.....	40
4-1-2 Incidence sur la trésorerie de l'entreprise.....	40
4-1-3 les avantages et inconvénients.....	41
4-1-4 Traitement des encaissements documentaires.....	42
4-1-4-1 l'encaissement documentaire import.....	42
4-1-4-2 l'encaissement documentaire export.....	46
4-2 le crédit documentaire ou crédoc.....	47
4-2-1 les différents acteurs du crédit documentaire.....	49
4-2-2 les failles du crédit documentaire.....	49
4-2-3 mécanisme.....	50
4-2-4 traitement des crédits documentaires.....	52
<i>II- Le système de management de la qualité de la BICIS.....</i>	<i>54</i>
1- Pourquoi s'engager dans ce système ?.....	55
1-1 Motivations externes.....	55
1-2 Motivations internes.....	55
2- La politique qualité de la BICIS.....	56
3- Démarche adoptée par la BICIS.....	57
3-1 Etapes fondamentales de la démarche.....	57
3-2 Raisons économiques.....	58
3-3 Raisons commerciales.....	58
<i>III- Identification et analyse des processus et mécanismes de certification.....</i>	<i>59</i>
1- La valeur d'un certificat.....	59
2- Les différentes étapes de la certification de la BICIS.....	59
2-1 lancement du projet de management par la qualité.....	59
2-2 diagnostic de l'existant.....	60
2-3 mise en place de la structure du projet.....	60
2-4 formation du personnel.....	61
2-5 création du système documentaire (système qualité).....	61
2-6 mise en application du système qualité.....	62
2-7 audit à blanc ou pré-audit de certification.....	62
2-8 choix de l'organisme certificateur.....	62
2-9 audit de certification.....	63
3- Organigramme du périmètre de certification.....	65
<i>IV- Revue des processus des crédits et encaissements documentaires.....</i>	<i>65</i>
1- les exigences générales.....	65
1-1 les processus de management.....	67
1-2 les processus support.....	67
1-3 les processus opérationnels ou de réalisation.....	67

2-	les exigences relatives à la documentation.....	67
2-1	les circulaires "métiers" et "qualité"	68
2-2	la documentation d'origine externe.....	68
2-3	les enregistrements.....	68
3-	Responsabilité de la direction générale (chapitre 5 de la norme).....	69
3-1	Engagement de la Direction.....	69
3-2	Ecoute client.....	69
3-3	La politique qualité.....	70
3-4	La planification du système de management de la qualité et les objectifs.....	71
3-5	Responsabilité des collaborateurs et communication interne.....	71
3-5-1	Responsabilités et autorité.....	71
3-5-2	Communication interne.....	72
3-6	la Revue De Direction.....	73
4-	Management des ressources (chapitre 6).....	74
4-1	la mise à disposition des ressources.....	74
4-2	les ressources humaines.....	74
4-3	infrastructures et environnement de travail.....	75
5-	Réalisation du service (chapitre 7).....	75
5-1	la planification de l'activité.....	75
5-2	les processus relatifs au client et à ses exigences.....	75
5-2-1	détermination des exigences relatives au service.....	75
5-2-2	revue des exigences relatives au service.....	76
5-2-3	Communication avec le client.....	76
5-3	le processus d'achat.....	76
5-3-1	les fournisseurs internes.....	77
5-3-2	les types de contrats.....	78
5-3-3	les fournisseurs externes.....	79
5-4	le processus de traitement des opérations documentaires et la relation avec le client.....	79
5-4-1	préparation du service.....	79
5-4-2	identification et traçabilité.....	79
5-4-3	propriété du client.....	80
5-4-4	préservation du produit.....	80
5-5	maîtrise du traitement des crédits et encaissements documentaires.....	80
6-	Mesures, analyse et améliorations (chapitre 8).....	80
6-1	généralités.....	80
6-2	surveillance et mesure du Système de Management de la Qualité et de la satisfaction du client.....	81
6-2-1	la satisfaction du client.....	81
6-2-2	l'audit interne qualité.....	81
6-2-3	surveillance et mesure des processus.....	82
6-2-4	surveillance et mesure du service fourni.....	82
6-3	maîtrise de la prestation non conforme.....	82
6-4	analyse des données.....	82
6-5	amélioration continue.....	83
6-6	actions correctives et préventives.....	84
CHAPITRE V : INFORMATION ET OPTIMISATION DES RESULTATS.....		85
<i>I- Outils d'analyse utilisés.....</i>		<i>85</i>
1-	La fiche ENQ / CD 10.....	85

Système de management de la qualité et démarche de certification appliqués aux produits et services bancaires : exemple des crédits et encaissements documentaires de la BICIS.

2- La fiche ISOSTAR.....	86
3- Les enquêtes de satisfaction.....	86
4- La méthode statistique.....	87
5- Mesure des délais.....	88
<i>II- Résultats de l'enquête</i>	<i>89</i>
1- Par rapport à la communication.....	89
2- Par rapport au service fourni par les équipes commerciales.....	89
3- Par rapport aux délais et coûts.....	90
4- Par rapport aux relations avec les autres banques de la place.....	90
<i>III- Identification des points forts.....</i>	<i>91</i>
<i>IV- Identification des axes d'amélioration.....</i>	<i>93</i>
1- Problèmes liés à la communication.....	94
2- Problèmes liés au métier.....	94
3- Problèmes liés à l'information.....	94
<i>V- Recommandations.....</i>	<i>95</i>
CONCLUSION.....	101
BIBLIOGRAPHIE.....	V
ANNEXES.....	VI
GLOSSAIRE.....	X

BIBLIOGRAPHIE

CABY François et JAMBART Claude, *La qualité dans les services : fondements, témoignages et outils*, Collection Techniques de gestion - Editions Economica - Avril 2000.

GOGUE Jean-Marie, *Management de la qualité*, Editions Economica 2001-3^e Edition.

GOGUE Jean-Marie, *Traité de la qualité*, Editions Economica 2000.

GOMEZ Pierre-Yves, *Qualité et théorie des conventions*, Editions Economica 1994 - Collection Recherche en Gestion.

HUBERAC J. P., *Guide des méthodes de la qualité*, 2^e Edition Maxima, Paris 2001.

ISHIKAWA Kaoru, *La gestion de la qualité : outils et applications pratiques*, Editions Dunod – Paris 1996.

JAMBART Claude, *L'Assurance Qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique*, 3^e Edition – Ed. Economica 2001.

NDIAYE Amadou, *Diagnostic de la qualité du système de gestion des approvisionnements dans une entreprise : cas d'une entreprise d'électricité, la COSELEC "A"*, Mémoire de fin d'études DSGE – CESAG.

Sites Internet

- [http : //www.izf.net](http://www.izf.net)
- [http : //perso.wanadoo.fr](http://perso.wanadoo.fr)
- [http : //www.bnpparibas.fr](http://www.bnpparibas.fr)

LISTE DES ANNEXES

❖ Fiche d'évaluation des concurrents de la BICIS

❖ Formulaire d'ouverture du crédit documentaire

❖ Charte qualité de la BICIS

❖ Fiche ISOSTAR

❖ Tableau de bord

❖ Compte Rendu de Paiement

❖ Fiche incident

❖ Tableau des commissions et taxes

FICHE D'EVALUATION DES CONCURRENTS

Aspects pris en compte	Informations à analyser	Evaluation de la capacité compétitive
Chiffre d'affaires global		
Marge trésorerie (total disponibilités-passif à court terme)		
Situation financière		
Effets débits sur capitaux propres (actif net / capitaux propres)		
Taux d'endettement vis à vis des banques		
Nombre d'employés		
Type de développement		
Qualité du management		
Chiffre d'affaires dans le secteur		
Compétences spécifiques		
Produits		
Points forts		
Points faibles		
Parts de marchés dans le secteur		
Principaux investissements		
Publicité		
Moyens utilisés		
Segments ciblés		
Orientations stratégiques		



DEMANDE D'OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE A L'IMPORTATION

Nom et adresse du donneur d'ordre

50

Nom du contact : _____

Tél : | | | | | | | | | | | | | | | |

Fax : | | | | | | | | | | | | | | | |

Compte n° : | | | | | | | | | | | | | | | |

Siège Racine Ordinal Clé

Destinataire

51A

Banque Internationale pour le
Commerce et l'Industrie du Sénégal

Agence

Adresse SWIFT
BICISNDXXXX

Référence du donneur d'ordre

Client CREDACCESS

Oui ☐

Non ☐

Nous vous prions de bien vouloir ouvrir le CREDIT DOCUMENTAIRE ci-après
par télétransmission SWIFT, à défaut par télex testé

Les spécialistes documentaires de la BICIS

M _____

Tél : | | | | | | | | | | | | | | | |

Fax : | | | | | | | | | | | | | | | |

restent à votre disposition pour tous renseignements complémentaires

27

Zone réservée à la BICIS

N° de séquence

40A

Nature

☐

Révocable

☐

Irrévocable

☐

Transférable

20

Zone réservée à la BICIS

Référence du crédit

31D

Date et lieu de validité

59

Nom et adresse du bénéficiaire

72

Nom du contact
(facultatif)

Tél :

Fax :

qui devra être avisé

☐

par lettre

☐

par télex/télégramme/téléphone

32B

Monnaie et montant

Devise

en chiffres

en lettres

39

Précisions sur le montant

(facultatives)

A

Tolérance

B

☐ Montant maximum

C

Autres montants additionnels

57

Crédit notifié par : (Raison sociale et adresse)

Adresse SWIFT :

41

Crédit utilisable auprès de :
(facultatif)

par :

42

☐ paiement à vue☐

paiement différé à _____ jours de _____

☐

acceptation d'un effet tiré par le bénéficiaire

sur _____

à _____ jours de _____

☐

négociation d'un effet tiré par le bénéficiaire

sur _____

à _____ jours de _____

43P

Expéditions partielles

☐

autorisées

☐

interdites

43T

Transbordements

☐

autorisés

☐

interdits

44

Embarquement / Expédition / Prise en charge de :

à destination de :

au plus tard le :

(éventuellement période d'expédition)

Précisions

27

Nombre de message(s) constituant
l'ouverture du crédit documentaire

20

Référence STARDOC

31D

La date extrême d'utilisation inscrite
par exemple 24 janv. 97 se
transmet sous le format SWIFT
AAMMJJ soit 970124

39

A

Tolérance relative au montant
1^{er} sous champ = marge positive
2^e sous champ = marge négative
ex : 10/0 = 10% en plus 0/10 = 10%
en moins
10/15 = 10% en plus 15% en moins

B

Montant maximum

Syntaxes SWIFT
UP TO, MAXIMUM ou NOT
EXCEEDING

C

Autres montants additionnels
Assurances, fret... à récéper en plus du
montant du crédit

57

Inscrire l'adresse SWIFT du banquier
ou préciser la raison sociale et
l'adresse complète de la banque du
bénéficiaire

41

Banque autorisée à payer, accepter
ou négocier
41A adresse SWIFT
41D nom et adresse de la banque

42

Syntaxe SWIFT
BY PAYMENT, ACCEPTANCE,
NEGOTIATION,
DEF PAYMENT, MIXED PYMT...

Spécification des tirages

42A Tiré

42C Échéance

44

A

Lieu d'embarquement, d'expédition
ou de prise en charge de la
marchandise

B

Destination finale

C

Date limite d'expédition :
elle sera transformée et transmise
sous le format SWIFT (cf. zone 31D
ci-dessus)

D

Période pendant laquelle la

45A

Description des marchandises et conditions de vente

☐ FOB...☐ CFR...☐ CIF...☐

46A

Documents requis

47A

Conditions additionnelles (facultatives)

71B

Frais de commissions*

A la charge du Donneur d'ordre

Bénéficiaire

au Sénégal

☐☐

hors du Sénégal

☐☐

commission de confirmation (si requise)

☐☐

48

Période de présentation (facultative)

Documents à présenter dans les jours après la date d'émission du document de transport mais pendant la validité du crédit

49

La banque destinataire de ce message

☐ devra ajouter sa confirmation☐ pourra ajouter sa confirmation☐ ne devra pas ajouter sa confirmation

53

Zone réservée à la BICIS
Banque de remboursementAdresse SWIFT :

78

Zone réservée à la BICIS
Instructions pour la banque utilisatrice

45A

Eventuellement ajouter une annexe, revêtue de signature(s) autorisée(s), comportant votre en-tête commercial et vos références

46A

Énumération des documents

+ facture commerciale en x exemplaires...

+ note de poids, liste de colisage...

+ certificat d'origine en x exemplaires...

+ documents d'assurance

+ ...

+ document relatif au transport des marchandises, par exemple :

jeu complet de connaissements

maritimes à bord émis à ordre de... notify...

marqués fret payé/payable à destination

+ certificat de conformité/d'inspection...

+ ... etc.

47A

Par exemple : assurance sera couverte par nos soins

71B

* Nature des frais supports
Pour la BICIS selon tarif en vigueur affiché, dont nous avons effectivement pris connaissance

* CREDACCESS

48

Si le nombre de jours n'est pas indiqué, le délai de présentation est celui en vigueur le jour de l'émission du crédit, conformément aux règles et usances de la CCI

49

Syntaxe SWIFT
CONFIRM = doit ajouter sa confirmation
MAY ADD = peut ajouter sa confirmation
WITHOUT = ne doit pas ajouter sa confirmation

53

Banque autorisée à honorer les demandes de remboursement

A

code SWIFT

D

nom et adresse

78

Instructions pour l'envoi des

CONDITIONS GENERALES

Il est bien entendu que les crédits documentaires sont ouverts par vos soins à nos risques et périls. Aussi nous assumons la pleine et entière responsabilité à votre égard de l'ensemble des engagements que vous allez prendre pour donner suite à nos instructions et nous nous interdisons en conséquence de contester à votre égard le bien fondé des paiements de toute nature, notamment en principal, outre les intérêts, frais, débours et commissions convenus par ailleurs que vous pourrez être amenés à effectuer en vertu de vos propres engagements.

Vous pourrez également, à tout moment, nous réclamer le montant des sommes payées par vous, y compris vos débours, vos frais et commissions, ainsi que les frais et commissions réclamés par vos correspondants, selon les termes du crédit documentaire concerné, même dans le cas où les documents seraient perdus ou mutilés et les marchandises ne pourraient nous être livrées.

Nous vous autorisons d'ores et déjà, irrévocablement à appliquer le montant des sommes payées par vous, notamment en principal outre les intérêts, vos débours, frais et commissions convenus par ailleurs, frais de justice et honoraires le cas échéant, ainsi que les frais et commissions réclamés par vos correspondants selon les termes du crédit documentaire concerné, au débit de tout compte créditeur ouvert à notre nom dans vos livres ou de tous comptes impersonnels ouverts sous notre référence dans vos livres et destinés à vous garantir, étant entendu que les différents comptes ouverts à notre nom ne forment en réalité que les différentes parties d'un compte courant indivisible comportant, le cas échéant, un solde unique, soit créditeur, soit débiteur.

A défaut de compte créditeur, nous nous engageons à vous payer tous ces montants à première demande de votre part.

De convention expresse, les documents, de même que les marchandises qu'ils représentent, sont affectés par nous à titre de gage et de nantissement à la bonne fin des avances qui résulteront de votre paiement ou de votre acceptation, ainsi qu'au remboursement de toutes sommes dont nous serions débiteurs envers vous pour quelque cause que ce soit. Nous nous engageons d'ores et déjà à signer tous les documents, le cas échéant nécessaire, à cette fin à première demande de votre part.

Provision constituée au moyen d'un prélèvement effectué sur notre compte (Francs ou devises)

En outre, à titre de garantie pour la bonne fin de nos ouvertures de crédits documentaires, nous vous autorisons à débiter notre compte
n° de la somme de (nature de la monnaie et montant en lettres).....
à titre de provision de % du montant des crédits précités.

Il est au surplus entendu que si le prix de la marchandise vient à baisser de plus de%, nous vous autorisons à débiter notre compte d'un montant nécessaire pour reconstituer la provision prévue ci-dessus.

Le montant en question sera déposé par nos soins sur un compte impersonnel ouvert en vos livres sur lequel nous établirons, suivant la documentation que vous nous soumettez, en votre faveur un gage espèces à première demande de votre part.

Provision constituée au moyen d'un achat de devises effectué sur le marché au comptant

Nous vous prions de procéder dès à présent à l'achat sur le marché au comptant de la somme de (nature de la devise et montant en toutes lettres).....
à titre de provision de % du montants des crédits précités.

Par le débit de notre compte courant

Vous voudrez bien débiter du prix d'achat de ces devises notre compte courant N°

Les devises ainsi achetées seront affectées à titre de garantie pour la bonne fin de l'ouverture de crédit précité. Il est au surplus entendu que si le prix de la marchandise vient à baisser de plus de%, nous nous engageons à reconstituer de la même manière que ci - dessus votre marge de sécurité.

Par le débit d'un compte spécial

Vous voudrez bien débiter du prix de ces devises le compte spécial que nous vous prions de nous ouvrir sous l'intitulé " Achat de devises pour ouverture de crédit documentaire sur l'étranger ". Les devises ainsi achetées seront affectées au remboursement de ce compte, à défaut d'utilisation de ce crédit.

BARRER LE TEXTE INUTILE

La mobilisation du crédit par acceptation ne fait pas obstacle à votre demande de reconstitution de marge avant l'échéance des traites si le prix de la marchandise vient à baisser au-dessous du montant total des traites acceptées.

En cas de non remboursement de notre part des sommes déboursées par vous pour la levée des documents dans les trois jours qui suivront l'envoi de votre avis par lettre recommandée à notre attention, nous vous autorisons par la présente à réaliser les marchandises aux enchères publiques en quelque lieu qu'elles se trouvent et nous nous engageons à vous faire tenir, sans délai, la différence en moins que peut donner la réalisation.

En ce qui concerne les documents, nous déclarons avoir pris connaissance des termes des articles 15 et 16 des Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits Documentaires (version révisée 1993) publication n° 500 de la Chambre de Commerce Internationale (ci-après " R.U.U.500 ") et nous vous dégageons d'ores et déjà ainsi que vos correspondants de toute responsabilité dans les mêmes termes.

Nous entendons aussi vous décharger de toute responsabilité quant à la conservation et l'arrivée à destination de la marchandises visée aux documents concernés.

Nous nous engageons, si l'assurance est souscrite par nous, à signer avec la compagnie une délégation du produit de l'assurance en votre faveur.

Les crédits documentaires visés aux présentes sont soumis aux R.U.U. n° 500 et au droit en vigueur au Sénégal pour toutes les matières non couvertes par les R.U.U. 500.

En cas de litige, à défaut d'accord entre nous-même et votre établissement dans un délai d'un mois, les tribunaux du ressort de la Cour d'Appel de Dakar seront seuls compétents ou au choix de votre établissement d'une autre juridiction compétente pour connaître du différend né en raison des présentes.

DATE

Cachet et signature (s) autorisée (s)
du donneur d'ordre précédés de la mention "Lu et Approuvé"

LA CHARTE QUALITE BICIS

Les dix engagements de la BICIS envers sa clientèle et selon les dispositions légales actuellement en vigueur

- Article 1 :** Votre demande d'ouverture de compte est effectuée immédiatement après accord de la BICIS ⁽¹⁾ ⁽²⁾.
- Article 2 :** La BICIS vous réserve un accueil personnalisé : le nom de votre gestionnaire de compte vous est communiqué dès l'ouverture de votre compte.
- Article 3 :** Votre chéquier est disponible dans les 5 jours ⁽³⁾ suivant le dépôt de votre demande et après accord de la BICIS ⁽¹⁾.
- Article 4 :** Votre carte BICIS est disponible dans les 15 jours ⁽³⁾ suivant la réception de votre première demande et 15 jours avant son échéance lors du renouvellement automatique après notre accord ⁽¹⁾.
- Article 5 :** Chaque particulier demandant un crédit ⁽²⁾ obtient une réponse de son gestionnaire de compte dans les 3 jours ⁽³⁾.
- Pour toute demande de crédit ou crédit bail, une entreprise, une institution, ou une profession libérale obtient une réponse de son gestionnaire dans les 7 jours ⁽³⁾.
- En cas de décision favorable, la mise à disposition des fonds est réalisée dans les 3 jours ⁽³⁾, de la notification de l'accord, sous réserve de la constitution des garanties et de la réalisation des conditions.
- Article 6 :** Votre ordre de transfert (en francs CFA ou francs français) est effectué le lendemain ⁽³⁾ au plus tard.
- Article 7 :** Votre ordre de paiement domicilié à la BICIS est comptabilisé, au plus tard, le lendemain de sa réception ⁽³⁾.
- Article 8 :** Votre demande de tirage de chèque (en francs CFA) est réalisée immédiatement. Votre demande de tirage de chèque (en francs français) est réalisée le lendemain ⁽³⁾ au plus tard.
- Article 9 :** Si vous êtes une entreprise, une institution, ou une profession libérale, votre relevé de compte est expédié dans les 2 jours ⁽³⁾ qui suivent la date de fin de période. Pour un particulier, ce délai est de 5 jours ⁽³⁾.
- Article 10 :** Toute réclamation écrite adressée à la BICIS donne lieu à l'envoi d'un accusé de réception dans les 2 jours ⁽³⁾.

CETTE CHARTE QUALITE TRADUIT NOTRE VOLONTE D'OFFRIR A NOTRE CLIENTELE UN NIVEAU DE SERVICE DIGNE DE LA CONFIANCE QU'ELLE NOUS PORTE. ELLE EXPRIME EGALEMENT NOTRE SOUHAIT D'ETABLIR UNE TRANSPARENCE DES RAPPORTS ENTRE LE CLIENT ET LA BICIS.

BICIS, votre partenaire

(1) Sous réserve de la vérification du fichier de la Banque Centrale

(2) L'ensemble des pièces justificatives nécessaires étant recueillies

(3) Les délais indiqués sont exprimés, sauf cas de force majeure, en jours ouvrés (hors samedi, dimanche et jours fériés) et il convient d'y ajouter les délais de courrier pour les sièges situés hors de DAKAR.

FICHE ISOSTAR	Réf. ENQ/CD09
Service Commerce International	

Client :	Réclamation client	Détection interne
Enregistrée par :	le :	Réf. :

INCIDENT CONSTATE

- A1 – Non respect délais émission / modification des crédits documentaires.
 A2 – Non respect délais de notification / Modification.
 A3 – Non respect délais de vérification des documents crédoc import.
 A4 – Non respect délais de vérification des documents crédoc export.
 A5 – Non application d'un tarif préférentiel négocié avec le client.
 A6 – Non facturation d'une commission.
 A7 – Irrégularité documentaire non relevée.
 A8 – Non-paiement immédiat des Crédits Documentaires notifiés.
 A9 – Envoi documents remdocs export hors délais.
 A10 – Avis remdocs import hors délais.
 A11 – Autre(s) (détailler)

- Commentaires :
 - .

CAUSE : Pourquoi l'incident est-il arrivé ?

- B1 – Erreur ponctuelle / omission ponctuelle *renseignez C1*
 B2 – Surcroît d'activité ponctuelle (cf. C2)
 B3 – Moyens humains indisponibles (cf.C2)
 B4 – Moyens matériels indisponibles. (cf.C2)
 B5 – Connaissances techniques insuffisantes *renseignez C1 ou (cf. C2)*
 B6 – Autres (à préciser) *renseignez C1 ou (cf.C2)*

ACTION CURATIVE : traitement immédiat

C1 - OUI Laquelle ?

Faut-il mettre en place **une action corrective** ?

- OUI *renseignez D1 ou D2 ou D3* - NON *renseignez E1-F1*

C2 - NON *renseignez D2 ou D3*

ACTION CORRECTIVE : décrire l'action mise en place

D1 - *traitement par le SCI* (renseignez E1 et complétez ultérieurement F1)

- Quelle action ?-

D2 - *transmission à / CAE /* ----- (E1-F1 à compléter ultérieurement)

D3 - *transmission à R.M.Q. (avec le TABLEAU DE BORD MENSUEL) le* -----
 (E1-F1 à compléter ultérieurement)

FIN DE TRAITEMENT : Levée de la non conformité

E1 - Date :

SUIVI D'EFFICACITE DE L'ACTION CORRECTIVE EFFECTUEE :

Mesures évaluées lors des réunions qualité trimestrielles

F1 - Date : VISA : NOM DU RSCI :

C R P

Type de CRP



1. Nouveau



2. Modification



3. Annulation



4. A partir d'un ATR

Références de l'ATR : à remplir si le CRP est établi à partir d'un ATR

Code de l'ID émetteur de l'ATR

Date d'émission de l'ATR

Numéro de l'ATR

Numéro du CRP

Intermédiaire déclarant (I.D.)

- Nom / Raison Sociale

B.I.C.I.S.

- Code de l'I.D.

K 0 0 1 0 A

- Références internes de l'I.D.

0 3 C 0 1 1 7 1

- Date de l'opération

2 1 0 8 2 0 0 3

Règlement pour compte propre

Type de déclaration

1. Oui



1. Individuelle



2. Non



2. Globale



Nombre d'opérations

0 0 1

Partie résidente

Bénéficiaire ou donneur d'ordre résident

Nom / Raison Sociale

Nom du client

Code

Secteur d'activité

E

Partie non résidente

Code pays de provenance ou de destination du transfert

0 0 1

Nature du compte mouvementé dans vos livres

Sens de l'opération

1. Compte de correspondant étranger



1. Transfert émis



2. Autre compte de non-résident



2. Transfert reçu



Code monnaie

E U R

Montant en devise (arrondi à l'unité)

1202,00

contre-valeur en CFA (à l'unité)

788 460

Code économique de l'opération

0 0 1 0 0

Cachet et Signature de l'I.D.



Commerce International

Fiche Incident

Destinataire : DRHF

Constat SCI

Remplacement Agent

Date :

Poste :

Titulaire :

Durée :

Cause :

Formation

Objet :

Cible :

Lieu :

Formateur :

Budget prévisionnel :

Visa SCI

Accusé de réception DRHF

Date Réception de la fiche :

Visa DRHF :

Heure Réception de la fiche :

Suivi des actions

Décision DRHF :

Tableau des commissions et taxes

Types d'Encaissements	Date de Valeur	CC	CE	CP	Dossier	Telex	Total	TOB	FT
Payables chez les confrères		2‰ du montant en XOF min 15000		Selon les proportions définies dans le recueil des conditions	10000	10000 par message		17%	
Libres UEMOA	CI J+2 Autres J+1	2‰ min 15000		1‰ min 15000	10000	10000		17%	
Documentaires UEMOA	CI J+2 Autres J+1		15000	1‰ min 15000	10000	10000		17%	
Documentaire BNP et réseau BNP	J+1		15000	Recueil des conditions	10000	10000		17%	2.5‰
Documentaires hors réseau BNP	J+2		15000	Recueil des conditions	10000	20000 2 messages 1 : BNP 1 : remettant		17%	2.5‰

CC : Commission de Couverture

CE : Commission d'Encaissement

CP : Commission Proportionnelle

TOB : Taxe sur les Opérations Bancaires

FT : Frais de Transfert

Min : minimum

BNP : Banque Nationale de Paris

J : jour

T : total

GLOSSAIRE

Acompte : paiement anticipé et partiel imputé sur le montant d'une dette.

Adapter : ajuster ou apporter des changements. Ainsi, on peut adapter un processus, des mesures ou des normes à l'appui de la vision et de la mission (orientation) de l'entreprise, ou ajuster les processus de sorte qu'ils puissent donner les résultats souhaités et répondre aux besoins de la clientèle.

Amélioration continue de la qualité (ACQ) : ce concept signifie tout simplement qu'il y a toujours place pour l'amélioration. Pour une entreprise, c'est l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

American Society for Quality Control (ASQC): sise à Milwaukee, au Wisconsin, cette société a été fondée pour l'avancement de la théorie et de la pratique du contrôle de la qualité et des arts et sciences connexes; elle vise à maintenir un niveau élevé de professionnalisme chez ses membres.

Analyse concurrentielle : démarche comparative des forces et faiblesses d'une entreprise par rapport à ses concurrents. D'une manière plus explicite, la comparaison portera sur les parts de marché, le portefeuille d'activité, la rentabilité, la productivité, la qualité, la R&D, les perspectives de développement, etc.

Assurance de la qualité : Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système de qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activité ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité.

Assurance-crédit : garantie d'un créancier contre le risque d'insolvabilité de ses débiteurs, couru à l'occasion d'actes de commerce notamment internationaux.

Audit : démarche d'observation et d'analyse destinée à porter un jugement, une appréciation sur le fonctionnement d'un système.

Aval : acte par lequel un tiers, distinct du tiré, du tireur et des endosseurs, garantit le paiement à l'échéance d'un effet de commerce.

Billet à ordre : écrit par lequel l'acheteur (appelé souscripteur du billet à ordre) promet à son créancier (le vendeur, appelé bénéficiaire) le paiement de la somme due, à vue ou à une certaine date, sur présentation du billet à ordre à une banque désignée.

Caractéristique: propriété inhérente d'un service ou d'un produit.

Certificat d'origine : document émanant d'une autorité qualifiée et attestant l'origine d'une marchandise.

Client : personne ou groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service.

Connaissance : document par lequel le capitaine d'un navire reconnaît avoir reçu un chargement et s'engage à le transporter à destination et le tenir à la disposition de toute personne qui lui présentera ce connaissance.

Contrôle de la qualité : ensemble des techniques et des activités opérationnelles utilisées en vue de satisfaire aux exigences pour la qualité.

Contrôle statistique du processus (CSP) : méthode de gestion de la qualité selon laquelle on mesure, à l'aide de techniques statistiques, un processus pour déterminer s'il faut lui apporter des changements ou le maintenir tel quel.

Crédaccès : un crédit documentaire à tarification simplifiée (forfaitaire) accompagné d'un engagement sur la qualité du service, en matière de délais et d'appui technique, garanti par un remboursement de 30% de la commission, en cas de non-respect des délais d'exécution promis.

Cycle Réaliser Concevoir Vérifier Améliorer (PDCA) : le cycle PDCA, dont le concept a été emprunté au domaine de l'analyse fonctionnelle, a pour but principal d'éliminer les écarts dans le processus.

Défaut : il serait utile, du point de vue pratique, de donner deux définitions de ce terme. Du point de vue des producteurs, c'est la non-satisfaction à une exigence ou à un caractère non mentionné dans l'énoncé des exigences relatives à un produit. Du point de vue du consommateur, c'est tout ce qui peut causer la non-satisfaction du client, qu'il s'agisse d'une condition stipulée dans l'énoncé des exigences ou non.

Deming : W. Edwards Deming, statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.

Direction : équipe ou personnes chargées de la gestion des ressources à un niveau donné au sein d'une organisation.

Domiciliation : opération par laquelle une personne ayant un compte en banque fait régler par cette banque les effets tirés sur elle-même.

Données : renseignements factuels (notamment les mesures et les statistiques) utilisés comme base pour argumenter, discuter ou calculer.

Empathie : faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent.

Encours : montant global à un moment donné, des crédits de toute nature enregistrés par une personne déterminée.

Exigence : énoncé formel (1) d'une caractéristique qu'un produit doit présenter ou d'une fonction qu'il doit exécuter; (2) de la norme de rendement prévu de la caractéristique ou de la fonction; (3) du processus de mesure à utiliser pour vérifier si la norme a été respectée.

Fixing : cotation de base de la barre d'or sur le marché. Cotation effectuée à un moment précis sur une devise ou des titres.

Incoterms : sigles normalisés conçus pour faciliter les échanges internationaux. Ils définissent les droits et obligations du vendeur et de l'acheteur appartenant à des pays différents, éventuellement séparés par des barrières institutionnelles et surtout linguistiques.

Indicateur : outil de gestion qui permet de mesurer de façon synthétique, la réalisation d'un objectif. Il peut s'exprimer sous forme monétaire, de mesure qualitative, de volume, etc.

Ishikawa : Kaoru Ishikawa, pionnier reconnu dans le domaine de la qualité au Japon et récipiendaire du Prix Deming. Son nom est associé au diagramme cause-effet.

ISO 9000 : ensemble de normes de gestion de la qualité, élaborées par l'Organisation internationale de normalisation, sise à Genève, en Suisse.

Juran : Joseph Juran, ingénieur réputé pour avoir introduit l'utilisation du contrôle de la qualité comme outil de gestion.

Leadership : capacité de diriger, notamment en mobilisant l'enthousiasme des autres pour une vision commune.

Lettre de change : effet de commerce souvent appelé « traite » dans la pratique. Il s'agit d'un titre par lequel une personne dénommée tireur invite une autre personne dénommée tiré à payer une somme d'argent à une date déterminée à l'ordre d'un bénéficiaire désigné.

Mesure corrective : mesure entreprise pour éliminer ou pour éviter toute condition susceptible de nuire à la qualité et, au besoin, la cause d'une telle condition.

Mesure : qualité, valeur ou caractéristique observable propre à un produit, un processus ou un service.

Monétique : application de l'électronique et de l'informatique aux moyens de paiement (carte à mémoire) et aux transferts de fonds.

Normalisation : adoption de caractéristiques de standardisation autorisant l'interchangeabilité des produits ou des composants, l'utilisation banalisée dans des conditions réputées normales et la simplification de certaines caractéristiques jugées non indispensables.

Norme : mesure servant à évaluer les produits et à repérer ceux qui sont affectés d'une non-conformité. C'est le jalon de la conformité à la politique générale de l'entreprise.

OPV (Offre Publique de Vente) : procédure boursière de vente à laquelle peuvent recourir les détenteurs de titres de sociétés cotées dans le but d'en céder une partie.

Procédure : document énonçant le but et la portée d'une activité et apportant des précisions quant au mode d'exécution.

Processus : activité ou groupe d'activités dans le cadre desquelles on prend un intrant, on lui ajoute une valeur et on aboutit à un extrant, qu'on offre à un client interne ou externe.

Prospects : clients potentiels d'une entreprise.

Qualification : titre qui renvoie aux capacités requises pour occuper un emploi. Elle exprime une anticipation sur l'efficacité des personnes.

Réalisation du crédit documentaire : acte par lequel la banque réalise ses engagements envers le bénéficiaire.

RUU (Règles et Usances Uniformes ou Uniform Customs and Practices) : ensemble de dispositions universellement reconnues par les banques de 160 pays, individuellement ou par l'intermédiaire de leurs associations professionnelles.

Satisfaction du consommateur : mesure du degré de satisfaction aux attentes du consommateur à l'égard d'un produit.

Tableau de bord : données schématisées indiquant les résultats d'un processus pendant une période donnée (jour, mois, etc.), par exemple les ventes mensuelles. Il donne des indications préliminaires sur les tendances, les cycles et autres variantes se rapportant au processus.

Techniques statistiques : techniques, notamment les cartes de contrôle, les fiches de collecte de données et les graphiques en barres, permettant d'afficher ou d'utiliser des données compilées à l'aide de méthodes statistiques.

Vérification : examen et étude méthodique en vue de contrôler une mesure, une procédure, un procédé ou une activité.