



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DU CREDIT
DOCUMENTAIRE A LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES
AU SENEGAL (SGBS)

Bibliothèque du CESAG



106058

Présenté par :

Leila ALTINE

Dirigé par :

M. Alpha SY

Directeur de l'Audit Interne

à la Banque Atlantique

DEDICACE

Je dédie ce travail à mes parents qui m'ont toujours soutenue et qui ne cessent de le faire.

REMERCIEMENTS

- à mon Directeur de mémoire M. Alpha SY pour l'encadrement et les conseils qu'il m'a prodigués tout au long de la rédaction du mémoire ;
- à M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque et de Finance au Centre Africain d'Etudes Supérieure en Gestion (CESAG), pour les enseignements et les conseils ;
- à M. Pierre SADIO, pour m'avoir accueilli au sein de sa structure
- à M. Nabbie BA, Chef du Service Etranger, pour les multiples conseils qu'il m'a prodigué et pour sa disponibilité à mon égard ;
- à Mme Roth DIOP, Responsable de la sous section crédit documentaire, pour les enseignements ;
- à tout le personnel de la SGBS, plus précisément le Service Etranger pour son accueil chaleureux et pour sa disponibilité à mon égard.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMF : Autorité des Marchés Financiers

BOA : Banque de l'Afrique de l'Ouest

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

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CI : Contrôle Interne

Crédoc : Crédit documentaire

DCC : Direction de la Clientèle Commerciale

DCP : Direction de la Clientèle Particulière

DHL : Dalsey Hillblom Lynn

DPI : Déclaration Préalable d'Importation

FOB : Free On Board

ICC : International Chamber Of Commerce

IFA : Institut Français des Administrateurs

QCI : Questionnaire de Contrôle interne

RUU : Règles et Usances Uniformes

SGBS : Société Générale de Banques au Sénégal

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

TOB : Taxe sur les Opérations Bancaires

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figures

Figure 1 : Le rôle des intervenants dans le crédit documentaire	12
Figure 2 : Le déroulement du crédit documentaire.....	21
Figure 3 : La matrice des risques	40
Figure 4 : Le modèle d'analyse.....	45
Figure 5 : Organigramme du Service Etranger	60
Figure 6 : Matrice des risques.....	88

Tableaux

Tableau 1 : Les documents de transport	19
Tableau 2 : Synthèse de différents auteurs	35
Tableau 3 : Répartition du capital social de la SGBS.....	52
Tableau 4 : Chiffres clés.....	53
Tableau 5 : Test de permanence sur l'étude de dossier de crédoc.....	68
Tableau 6 : Test de permanence sur l'ouverture de crédoc	68
Tableau 7 : Test de permanence sur le suivi du crédoc	69
Tableau 8 : Test de permanence sur la réalisation du crédoc	69
Tableau 9 : Les risques liés à l'étape octroi de ligne de crédoc	73
Tableau 10 : Les risques liés à l'étape étude du dossier de crédoc	75
Tableau 11 : Les risques liés à l'étape ouverture du crédoc	76
Tableau 12 : Les risques liés à l'étape suivi du crédoc	77
Tableau 13 : Les risques liés à l'étape réalisation du crédoc.....	79
Tableau 14 : Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et de la qualité du dispositif de contrôle interne (CI).....	81
Tableau 15 : Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques et de la qualité du dispositif de CI.....	82
Tableau 16 : Echelle d'évaluation de l'impact des risques	84
Tableau 17 : Evaluation de l'impact des risques	84
Tableau 18 : Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence	86
Tableau 19 : Hiérarchisation des risques selon leur impact	87
Tableau 20 : Proposition d'un plan d'actions.....	91

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	7
INTRODUCTION	8
CHAPITRE : 1 LES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE	9
Introduction.....	9
1.1 Aperçu sur le crédit documentaire	9
1.1.1 Mécanisme du crédit documentaire	9
1.1.2 Le déroulement du crédit documentaire	16
1.2 Les risques encourus dans le cadre du crédit documentaire	22
1.2.1 Les incoterms	22
1.2.2 Les risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire	23
1.2.3 Les autres risques	24
1.3 Ensemble de sécurités qui visent la maîtrise de l'activité.....	26
1.3.1 Objectifs du contrôle interne du crédit documentaire.....	26
1.3.2 Le cadre juridique	28
Conclusion	29
CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	30
Introduction.....	30
2.1 Préalables à la cartographie des risques.....	30
2.1.1 Définition de la cartographie des risques.....	30
2.1.2 Types de cartographie	31
2.1.3 Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques	32
2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	33
2.2.1 Les différentes approches de la cartographie des risques	33
2.2.2 Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....	35
Conclusion	43
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	44
Introduction.....	44
3.1 Le modèle d'analyse	44
3.2 Les outils de collecte et d'analyse de données.....	46
3.2.1 Les outils de collecte de données.....	46
3.2.2 Les outils d'analyse de données.....	47
Conclusion	48
CONCLUSION	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	50
INTRODUCTION	51
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU SENEGAL	52
Introduction.....	52

4.1 Présentation de la SGBS	52
4.1.1 Historique.....	52
4.1.2 Répartition du capital.....	52
4.1.3 Chiffres clés	53
4.2 Organisation générale de la SGBS.....	53
4.2.1 Organisation institutionnelle.....	54
4.2.2 Organisation technique	54
Conclusion	56
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE A LA SGBS	57
Introduction.....	57
5.1 Présentation du Service Etranger	57
5.1.1 La Section Domiciliation Import/Export	57
5.1.2 La Section Documentaire.....	57
5.1.3 La Section Comptes Correspondants	58
5.1.4 La Section Opérations Bancaires	58
5.2 Les étapes de la gestion du crédit documentaire à la SGBS	60
5.2.1 L'octroi d'une ligne de crédit documentaire.....	61
5.2.2 L'étude du dossier de crédit documentaire	61
5.2.3 L'ouverture du crédit documentaire.....	63
5.2.4 Le suivi du crédit documentaire.....	65
5.2.5 La réalisation du crédit documentaire.....	66
5.3 Tests de conformité et de permanence.....	67
Conclusion	70
CHAPITRE 6: LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE	71
Introduction.....	71
6.1 Préparation	71
6.2 Planification	71
6.2.1 Identification des risques	72
6.2.2 Evaluation des risques et des dispositifs de contrôle interne.....	80
6.2.3 Hiérarchisation des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire.....	86
6.2.4 Présentation et analyse de la matrice des risques.....	88
6.3 Action.....	90
6.3.1 Plans d'actions	90
6.3.2 Recommandations.....	91
Conclusion	93
CONCLUSION.....	94
CONCLUSION GENERALE.....	95
ANNEXES.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	112

INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte de la crise financière internationale dans lequel se déroulent les échanges commerciaux, les vendeurs cherchent à sécuriser leur encaissement. De même les acheteurs sont devenus plus regardants sur la qualité des produits et/ou services achetés et sur le respect des délais. Face à cette nouvelle donne économique, les banques disposent d'un instrument de paiement spécifique appelé « crédit documentaire », lettre de crédit (L/C) ou plus couramment « crédoc ». Cet instrument tout en conciliant l'intérêt du vendeur d'être payé et celui de l'acheteur de recevoir dans les qualités, les quantités et les délais contractuels, la marchandise commandée, permet d'apporter la sécurité de paiement recherchée par le vendeur et en même temps la sécurité de livraison pour l'acheteur.

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

L'utilisation du crédoc est facilitée par la construction d'un cadre uniforme et mondialement reconnu : les Règles et Usances Uniformes relatives aux Crédits documentaires (RUU) dont la première version remonte à 1933. La Chambre de Commerce Internationale a approuvée le 25 Octobre 2006, une nouvelle version des Règles et Usances Uniformes relatives aux crédits documentaires (RUU 600) en vigueur depuis Juillet 2007.

Dans l'optique d'assurer un développement équilibré des échanges internationaux, les banques utilisent de plus en plus le crédoc pour le règlement des diverses opérations commerciales à l'international. Cette technique, malgré ses nombreux avantages comporte des risques pour les parties au contrat. Pour SARDI (2002 : 983), les principaux risques liés au crédoc sont :

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

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

En plus de ces risques, on peut citer les risques suivants :

- le risque pays ;
- le risque commercial ;
- le risque de change ;
- le risque technique (SLAMTI, 1989).

L'objectif fondamental de tout dirigeant étant de maintenir la pérennité de son établissement et de le développer, une maîtrise de ces risques et une surveillance rigoureuse deviennent importantes. Ainsi, les banques doivent se doter d'instruments performants leur permettant de gérer au mieux les risques.

Historiquement les expériences bancaires ont commencé au Sénégal en 1853 avec la Banque de l'Afrique de l'Ouest (BOA), c'est par la suite que d'autres banques furent créées. La Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) est une banque sénégalaise filiale du Groupe français Société Générale. Créée le 26 Novembre 1962, elle fait partie des plus grandes banques implantées au Sénégal. Elle comprend plusieurs Directions notamment la Direction des Services Bancaires et de l'Informatique qui a sous sa responsabilité le Service Etranger chargé de la gestion du crédoc.

Le crédit documentaire, bien que de plus en plus utilisé par les banques n'est pas exempt de risques pour les parties en contrat. Ces risques émanent des paramètres tels que la solvabilité du partenaire, des risques commerciaux liés à la durée des transactions commerciales, de la complexité du crédoc, des erreurs, négligences, retards et fraudes pouvant se produire lors de son traitement tant au niveau de la banque émettrice qu'au niveau de la banque notificatrice. La SGBS, à l'instar des autres banques fait face à de nombreux risques dans le cadre de la gestion du crédoc. Pour lui permettre de faire face à la concurrence et saisir les opportunités du système dans lequel elle évolue, il est important de gérer au mieux les risques liés à la gestion du crédoc.

Les risques liés à la gestion du crédoc peuvent avoir plusieurs causes :

- la non application des procédures mises en place ;
- les erreurs, fraudes et défauts de vigilance lors de la mise en place et du suivi des crédocs ;
- la non maîtrise par le personnel du crédoc ;
- le non respect des Règles et Usances Uniformes (RUU).

Ces causes engendrent des conséquences portant notamment sur :

- l'octroi de crédits à des clients insolvables ;
- le non respect des lignes de crédoc dans le cadre global des autorisations de crédit ;
- les prises de garanties insuffisantes lors de l'ouverture de crédoc ;
- la rupture de liquidité.

Pour gérer au mieux les risques liés à la gestion du crédoc, les solutions suivantes sont envisageables :

- veiller au respect des procédures mises en place ;
- créer un service de Risk Management ;
- assurer des formations sur le crédit documentaire au personnel ;
- élaborer une cartographie des risques opérationnels liée à la gestion du crédoc.

Parmi les solutions envisagées, celle relative à l'élaboration d'une cartographie des risques nous semble être plus adéquate car elle constitue un préalable à la gestion des risques.

Au regard de la solution retenue, notre question de recherche est : quel est le profil des risques opérationnels liés à la gestion du crédoc à la SGBS ?

Plus précisément :

- quels sont les risques liés à la gestion du crédoc ?
- quels sont les dispositifs mis en place par la SGBS pour maîtriser ces risques ?
- quelle est l'efficacité du dispositif de maîtrise de ces risques ?
- comment formaliser ces risques dans une cartographie ?

Pour répondre à ces questions, le thème « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion crédit documentaire à la SGBS » a été retenu.

L'objectif principal de ce mémoire est d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire à la SGBS.

De manière plus spécifique, il s'agira :

- d'identifier les risques liés à la gestion du crédoc ;
- d'analyser ces risques et de les évaluer ;
- de concevoir une cartographie des risques.

Compte tenu de la durée du stage, l'étude portera exclusivement sur la gestion du crédoc import.

L'intérêt de ce mémoire se situe à trois (3) niveaux:

- pour la SGBS, cette étude lui permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les risques opérationnels liés à la gestion du crédoc et le degré de maîtrise de ces risques ;
- pour nous même, ce travail sera l'occasion d'appliquer les connaissances acquises lors de la formation au CESAG et d'approfondir nos connaissances sur le crédoc et les méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques.
- pour le lecteur, cette étude constituera une source d'information sur la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques en milieu bancaire.

Cette étude s'articule autour de deux (2) parties :

- la première partie est un exposé des concepts, de la méthodologie et du modèle d'analyse ;

- la seconde partie présente les aspects pratiques de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédoc à la SGBS.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

INTRODUCTION

Comme toute activité humaine, l'entreprise se trouve confrontée à des risques qui menacent son existence voire l'atteinte de ses objectifs. Les entreprises naissent et disparaissent au fil des ans et leur longévité dépend de la stratégie qu'elles mettent en place pour identifier les risques qui pèsent sur leur existence et pour se prémunir contre leur réalisation.

Dans ce contexte, le déploiement de l'outil cartographie des risques apparaît incontournable pour les entreprises désireuses d'asseoir leur politique de gestion des risques. Outil essentiel du processus de gestion des risques, la cartographie des risques est destinée à offrir une vision globale et synthétique des risques, à les hiérarchiser entre eux et à organiser et suivre leur traitement en fonction des ressources disponibles.

Cette partie intitulée cadre théorique et conceptuel est consacrée à la revue de littérature et à la présentation d'un référentiel d'élaboration d'une cartographie des risques. Le premier chapitre présente les risques opérationnels liés à la gestion du crédoc, le deuxième chapitre traite de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques, le troisième chapitre quant à lui présente la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE 1 : LES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE

Introduction

Instrument de sécurisation privilégié dans le commerce international, le crédoc est une réponse adaptée au conflit d'intérêt existant entre l'acheteur et le vendeur dans le commerce international. Le crédoc réalise, par l'intervention du système bancaire d'un ou de plusieurs pays, un compromis acceptable pour chacune des parties et adaptable aux principales situations, grâce aux diverses modalités possibles (révocable, irrévocable, confirmé, non confirmé, transférable, adossé, à vue, à paiement différé, etc.). Il implique que l'acheteur accepte de faire confiance aux documents qu'il choisira comme devant refléter l'exécution du contrat commercial. Il implique aussi pour le vendeur qu'il se dessaisisse de la marchandise avant paiement mais contre promesse bancaire conditionnée essentiellement par la remise de documents conformes aux clauses du contrat.

1.1 Aperçu sur le crédit documentaire

Le crédoc est de plus en plus utilisé par les banques dans les transactions internationales (HUTIN, 2007 : 455). L'intérêt de cette technique bancaire s'explique par le fait que parmi tous les moyens de paiement utilisés par les établissements de crédit pour le règlement des opérations commerciales à l'international, le crédoc est celui qui minimise le plus les différents risques que courent les parties contractantes.

1.1.1 Mécanisme du crédit documentaire

Le crédoc réalise, par l'intervention du système bancaire d'un ou de plusieurs pays, un compromis acceptable pour chacune des parties en contrat et adaptable aux principales situations.

1.1.1.1 Définition du crédit documentaire

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

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

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

1.1.1.2 Intervenants du crédit documentaire

Le crédoc peut mettre en présence trois (3), quatre (4) voir cinq (5) intervenants mais en général on relève quatre (4) intervenants : le donneur d'ordre, la banque émettrice, la banque notificatrice et le bénéficiaire.

1.1.1.2.1 Le donneur d'ordre

Il s'agit de l'acheteur, il donne les instructions d'ouverture du crédit documentaire telles que convenues lors de la négociation commerciale à sa banque. Il s'engage à :

- fournir les sûretés exigées par la banque émettrice ;
- payer les frais et commissions afférents au crédoc ;
- autoriser la banque émettrice à débiter irrévocablement son compte contre remise de documents conformes au crédit ;

- lever les documents vérifiés conformes par la banque émettrice (HUBERT et al, 2007 : 34).

1.1.1.2.2 La banque émettrice

C'est la banque de l'acheteur qui sur la sollicitation de son client procède à l'ouverture du crédoc (HUTIN, 2007 : 475). Elle est tenue de respecter les instructions du donneur d'ordre à partir du moment où elle les a acceptées dans la demande d'ouverture du crédoc et de payer les documents présentés conformes à ses caisses ou aux caisses de la banque désignée pour réaliser le crédit.

1.1.1.2.3 La banque notificatrice

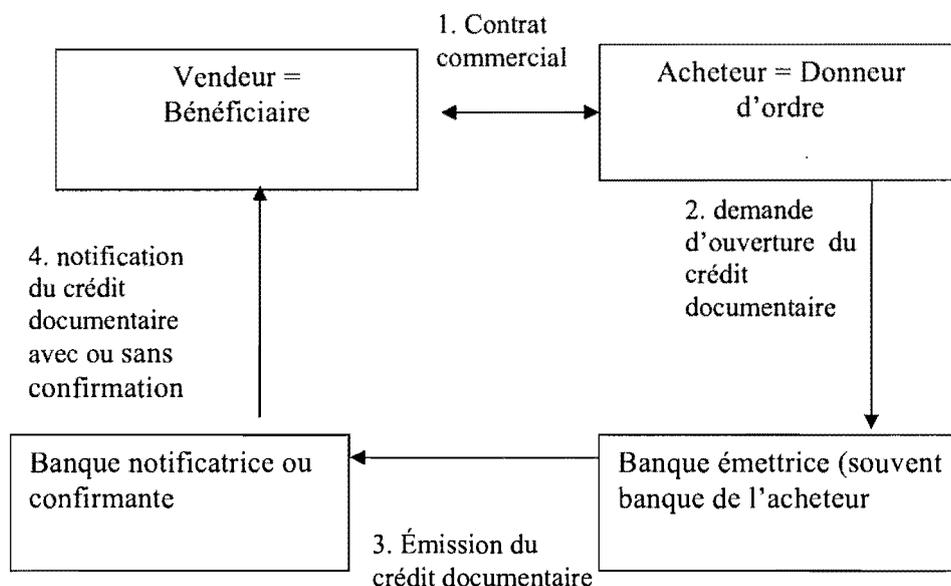
Il s'agit de la banque correspondante de la banque émettrice, située en général dans le pays du vendeur. Elle est chargée d'aviser le bénéficiaire de l'opération de crédoc. Elle peut prendre un engagement de paiement identique à celui de la banque émettrice, vis-à-vis du bénéficiaire. Dans ce cas, elle est à la fois banque notificatrice et confirmante. Pour confirmer le crédit, la banque doit avoir été préalablement désignée ou autorisée par la banque émettrice à ajouter sa confirmation (L'International Chamber Of Commerce, 2006 : 23).

1.1.1.2.4 Le bénéficiaire

C'est le vendeur en faveur de qui le crédit documentaire est ouvert. Dès la réception du crédoc, le vendeur est bénéficiaire d'un engagement irrévocable de la banque émettrice. Le bénéficiaire a ainsi un droit direct et autonome à l'encontre de la banque émettrice (GARSUAULT et al, 2001 : 112). L'engagement dont il bénéficie est indépendant des relations entre lui-même et l'acheteur et entre le donneur d'ordre et la banque émettrice. Le crédoc transmis au bénéficiaire ne peut plus être modifié sans son accord.

La figure ci-dessous présente le rôle des intervenants dans le déroulement du crédoc.

Figure 1: Le rôle des intervenants dans le crédit documentaire



Source : HUBERT et al (2007 : 38)

1.1.1.3 Typologie des crédits documentaires

Il est fréquent de classer les crédits documentaires selon qu'ils sont révocables, irrévocables, irrévocables confirmés ou non confirmés.

1.1.1.3.1 Le crédit documentaire révocable

Ce crédit peut être amendé ou annulé par la banque émettrice, et/ou par le donneur d'ordre, à tout moment tant que les documents n'ont pas été présentés, et sans que le bénéficiaire en soit préalablement averti (MATTOUT, 2004 : 269). Ce type de crédit n'est plus utilisé car il n'apporte pas de sécurité au vendeur.

1.1.1.3.2 Le crédit documentaire irrévocable

Pour donner toute sécurité à l'exportateur, le crédit doit être irrévocable de la part de la banque émettrice (GARSUAULT et al, 2001 : 114). Il offre un engagement irrévocable de la banque émettrice de payer les documents requis, s'ils présentent l'apparence de la conformité avec les conditions et termes du crédit.

En l'absence d'indication, un crédit sera réputé irrévocable et cela jusqu'à sa date extrême de validité qui doit être expressément stipulée.

1.1.1.3.3 Le crédit documentaire irrévocable confirmé

Il comporte en plus de l'engagement de la banque émettrice celui d'une autre banque (banque confirmatrice) située dans le pays du bénéficiaire, souvent la banque notificatrice. Le bénéficiaire jouira ainsi de deux (2) engagements de banques rigoureusement identiques et autonomes l'un par rapport à l'autre. La confirmation peut être donnée dans trois (3) cas :

- le crédoc a été ouvert irrévocable et doit être confirmé. Dans ce cas, la banque émettrice invite la banque notificatrice à ajouter sa confirmation ;
- le crédoc a été ouvert irrévocable avec la mention « may add » dans la rubrique « instruction de confirmation ». Dans ce cas, la banque notificatrice contacte le bénéficiaire afin de savoir s'il souhaite bénéficier d'une confirmation. En cas de réponse affirmative, le crédit devient irrévocable et confirmé ;
- le crédit a été émis irrévocable non confirmé. Cependant le bénéficiaire sollicite la banque notificatrice ou une autre banque pour bénéficier d'une confirmation à l'insu de la banque émettrice (HUBERT et al, 2007 : 43).

1.1.1.3.4 Le crédit documentaire irrévocable non confirmé

Il est d'usage d'appeler ainsi un crédoc simplement notifié (MATTOUT, 2004 : 270). Le rôle de la banque notificatrice, dans ce cas se limite à vérifier l'authenticité du crédit qu'elle notifie et ce, sans autre engagement de sa part. Malgré la sécurité apportée du fait de la vérification de l'authenticité du crédit par une autre banque le risque d'impayés existe. En effet, tout dépend de la solvabilité de la banque émettrice et du pays dans lequel elle se trouve.

1.1.1.4 Crédits documentaires particuliers

A la vente classique mettant en rapport un acheteur et un vendeur pour une opération donnée correspond le crédoc dont les mécanismes ont été décrits plus haut.

Pour des opérations plus complexes, on a des crédocs particuliers comme le crédit revolving, la red clause et le crédit transférable. Par contre, pour limiter les risques du banquier émetteur ou confirmateur, c'est la syndication qui est utilisée.

1.1.1.4.1 Le crédit revolving

Pour éviter d'ouvrir plusieurs crédits dans le cadre d'un courant d'affaires régulier dont les livraisons sont constantes, l'acheteur peut ouvrir auprès de sa banque un crédit revolving. Ce type de crédit se renouvelle automatiquement pendant la durée de validité du crédit (Neau-Leduc, 2007 : 240). Lorsque le renouvellement du montant est cumulatif, les sommes non utilisées pendant une période peuvent être reportées sur la période suivante.

1.1.4.4.2 La red clause

La red clause est un crédit dans lequel se trouve incorporée une clause spéciale, autorisant la banque notificatrice ou confirmante à effectuer des avances au bénéficiaire avant présentation des documents (GARSUAULT et al, 2001 : 120). Son nom vient du fait qu'à l'origine, la clause était portée à l'encre rouge pour attirer l'attention sur la nature particulière du crédit. Cette clause est insérée à la demande expresse du donneur d'ordre et son libellé est fonction de ses instructions et des exigences de la banque émettrice. Utilisée comme moyen de préfinancement des transactions des fournisseurs, la red clause permet à l'importateur de garantir ses approvisionnements (MATTOUT, 2004 : 319).

1.1.1.4.3 Le crédit transférable

Le crédit transférable est un crédit qui permet au premier bénéficiaire de désigner un ou plusieurs bénéficiaires (GARSUAULT et al, 2001 : 120). Par le transfert du crédoc, un exportateur peut procurer à son propre fournisseur un règlement sûr et ainsi obtenir de sa part du crédit. Généralement utilisé dans le cadre de négoce, le crédoc transférable répond à deux (2) objectifs :

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

1.1.1.4.4 Le crédit adossé

En cas d'impossibilité de transférer un crédit, le bénéficiaire peut demander à la banque notificatrice/confirmante d'émettre un second crédoc en faveur de son fournisseur. Il y a ainsi deux (2) crédoc juridiquement distincts : le crédit de base et le crédit adossé (MATTOUT, 2004 : 323).

1.1.1.4.5 Le crédit syndiqué

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

1.1.1.5 Modes de réalisation

La réalisation d'un crédoc est l'acte par lequel la banque réalise ses engagements vis-à-vis du bénéficiaire. L'article 6 des RUU 600 (L'International Chamber Of Commerce, 2006 :29) distingue quatre (4) modes de réalisation : paiement à vue, paiement différé, l'acceptation et la négociation.

1.1.1.5.1 Le paiement à vue

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

1.1.1.5.2 Le paiement différé

Il correspond à une vente dont le paiement s'effectuera à la date convenue dans les termes du crédit. Cependant, le donneur d'ordre ne pourra pas entraver le paiement à l'échéance si les marchandises ne correspondent pas à celles commandées dès lors que les documents sont conformes. Le seul moyen pour lui d'entraver le paiement est de prouver l'existence d'une fraude (MATTOUT, 2004 : 320). La fraude en matière de crédit documentaire peut être matérielle lorsque les documents sont faux ou intellectuelle si leurs mentions sont fausses (HUBERT et al, 2007 : 199).

1.1.1.5.3 L'acceptation

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

1.1.1.5.4 La négociation

La négociation d'un crédoc suppose que la banque émettrice donne une autorisation à une banque désignée de payer par anticipation les documents au bénéficiaire du crédit. La négociation des traites à échéance ou des documents intervient sous déduction d'intérêts couvrant les délais qui séparent la date de paiement de la date d'échéance (CHEVALIER, 2003 : 21).

1.1.2 Le déroulement du crédit documentaire

Le crédoc est une opération complexe dont la maîtrise est importante pour les intervenants. Selon HUBERT et al (2007 : 77), MATTOUT (2004 : 273) et Neau-Leduc (2007 : 260), le déroulement du crédoc comprend l'ouverture du crédit et la réalisation du crédit.

1.1.2.1 L'ouverture du crédit

En exécution de la promesse qu'il a faite au vendeur, l'acheteur donne l'ordre à son banquier d'ouvrir un crédoc en faveur du vendeur. Puis en exécution des instructions qu'il a acceptées, le banquier va adresser l'accréditif au vendeur. Ainsi, l'ouverture du crédoc se déroule en deux (2) étapes. Il y a d'abord un accord entre le donneur d'ordre et son banquier et ensuite l'émission du crédit.

1.1.2.1.1 L'accord entre le donneur d'ordre et la banque émettrice

Par cet accord, le banquier s'engage à apporter son concours à une opération de paiement qui peut se limiter à acheminer les sommes qui lui ont été préalablement confiées par l'acheteur mais traditionnellement, il accorde une ligne de crédit qui permet le paiement après examen des documents transmis. L'accord intervenu détermine également les obligations du donneur d'ordre à l'égard de la banque : obligation de lever les documents et de rembourser la banque, paiement des diverses commissions, obligation de rembourser au banquier les avances éventuelles qu'il peut être amené à faire, obligation de fournir des garanties (Neau-Leduc, 2007 : 261).

1.1.2.1.2 L'émission du crédit documentaire

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

1.1.2.2 La réalisation du crédit documentaire

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

Une fois les documents reçus, la banque est tenue de vérifier leur apparente conformité dans un délai raisonnable et avec une diligence également raisonnable avant de tenir ses engagements vis-à-vis du bénéficiaire du crédit (Neau-Leduc, 2007 : 261). Les documents présentés doivent être parfaitement conformes à ceux énumérés dans la lettre d'ouverture de crédit. Une fois les vérifications faites, la banque procède au paiement des documents selon le mode de réalisation choisi dans l'ouverture du crédit.

1.1.2.2.1 Les documents exigés

Il appartient au donneur d'ordre de stipuler avec précision les documents qu'il exige du bénéficiaire du crédit pour que la banque chargée de la réalisation du crédit effectue le paiement. En général, les documents exigés sont : la facture commerciale, les documents de transport, les documents d'assurance, les documents annexes (MATTOUT, 2004 : 284).

a- La facture commerciale

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

b- Les documents de transport

Les documents de transport servent de preuve de la conclusion du contrat de transport et représentent la marchandise qui pourra servir de gage au banquier émetteur jusqu'au remboursement par le donneur d'ordre (MATTOUT, 2004 : 285).

Les documents varient selon le mode de transport utilisé. Le tableau ci-dessous présente les documents à fournir en fonction du mode de transport choisi.

Tableau 1: Les documents de transport

Modes de transport	Transport maritime	Transport aérien	Transport ferroviaire	Transport routier
Nom du document	Connaissement maritime	Lettre de transport aérien	Lettre de voiture internationale COTIF	Lettre de voiture internationale
Emetteur	Le transporteur ou son agent ; le capitaine ou son agent	L'expéditeur (en pratique l'agent du fret)	Le chargeur	L'expéditeur (en pratique le transitaire ou le transporteur)
Nombre d'exemplaires	4 originaux	3 originaux	Un original pour le chemin de fer et un duplicata pour le chargeur	3 originaux

Source : COMBES-LEBOURG (1997 : 30)

c- Les documents d'assurance

Avec les documents de transport, les documents d'assurance jouent un rôle essentiel dans la protection de l'acheteur et du vendeur. Les documents d'assurance sont en général constitués de la police ou du certificat d'assurance. (GARSUAULT et al, 2001 : 138). Qu'il s'agisse d'une police d'assurance ou d'un certificat d'assurance, les documents d'assurance doivent être transmissibles et éventuellement endossés pour remplir leur rôle de protection (MATTOUT, 2004 : 291). Les risques couverts par l'assurance varient selon les exigences du crédit, raison pour laquelle les RUU 600 (L'International Chamber Of Commerce, 2006 : 77) recommandent aux parties concluant le crédoc de décrire clairement les risques que l'assurance doit couvrir et d'éviter les formules imprécises, telles que « risques habituels » ou « risques courants ».

d- Les documents annexes

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

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

1.1.2.2.2 La vérification des documents

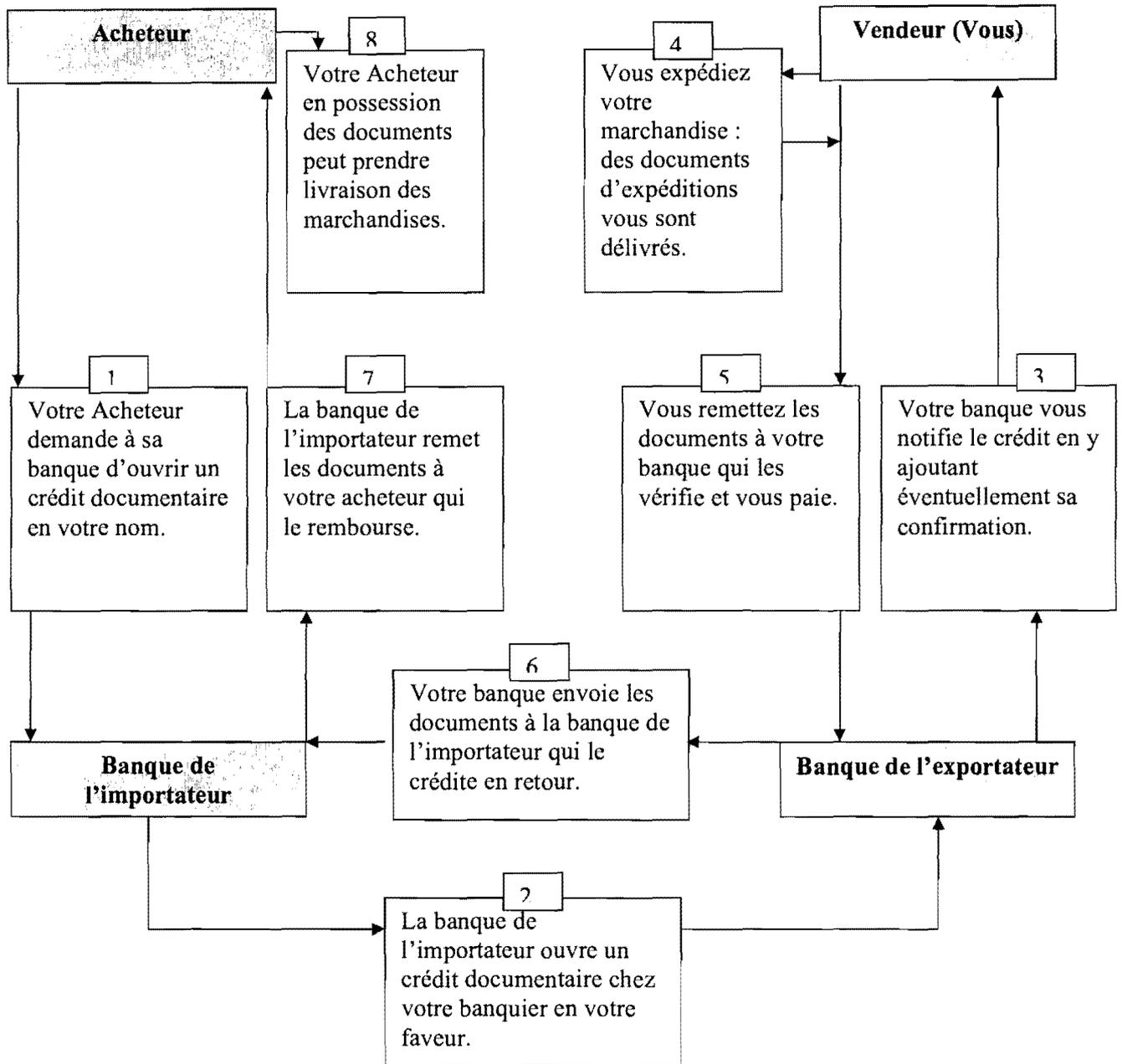
Le banquier, quel que soit le rôle au titre duquel il interviendra dans le crédit, doit apporter une attention rigoureuse à la vérification des documents. Après vérification, si les documents sont conformes, la banque honore ses engagements envers le client, s'ils sont irréguliers, elle peut refuser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

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

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

Le déroulement du crédit documentaire peut être schématisé ainsi :

Figure 2 : Le déroulement du crédit documentaire



Source : MEYER (1994 :95)

1.2 Les risques encourus dans le cadre du crédit documentaire

Le crédoc comporte des risques pour toutes les parties au contrat. En plus des risques qu'implique un contrat commercial local, s'ajoutent d'autres risques lorsqu'il s'agit de transactions internationales puisque l'éloignement, la différence de langues, des usages et des réglementations, peuvent être sources d'incompréhension et éventuellement de litiges. Avant de passer en revue les risques encourus dans le cadre du crédoc, il serait intéressant de traiter des incoterms qui ont un rôle important dans le crédoc.

1.2.1 Les incoterms

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

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

On distingue deux (2) catégories d'incoterms : vente au départ et vente à l'arrivée.

- la vente au départ laisse les risques de transport principal à l'acheteur ;
- la vente à l'arrivée laisse les risques du transport principal au vendeur (CHEVALIER, 2003 : 11).

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

Les incoterms de vente à l'arrivée génèrent des obligations pour le vendeur au-delà du pays de la banque notificatrice. Afin de vérifier que l'exportateur a bien rempli ses obligations, l'acheteur serait en droit d'exiger une inspection à l'arrivée. Dans ce cas, le vendeur devrait présenter à la banque notificatrice ou confirmante un document qui ne pourrait être établi qu'à l'arrivée des marchandises et sur lequel il n'aurait aucun contrôle. Cette obligation documentaire peut être incompatible avec les délais de présentation des documents mais surtout elle est contraire à l'esprit du crédoc (HUBERT et al, 2007 : 73). La répartition des risques selon l'incoterm choisi est présentée en annexe 1 à la page 98.

1.2.2 Les risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire

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

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

- lors des instructions d'ouverture, l'acheteur en tant que donneur d'ordre doit être très précis et concis dans ses instructions d'ouverture. Il doit donner des précisions sur la nature du crédit, la marchandise objet du crédoc, le mode de transport, les dates butoirs (date limite d'expédition ou de livraison), le délai de présentation des documents de transport, le délai de validité du crédit et les documents exigés. Il doit éviter d'exiger des documents qui ne sont pas nécessaires au fonctionnement du crédoc car trop de documents mal définis peuvent augmenter le risque documentaire pour le bénéficiaire et diminuer

l'efficacité du crédit en tant qu'instrument de paiement, en raison des réserves possibles. (HUTIN, 2007 : 477 ; CHEVALIER, 2003 : 34) ;

- lors de la notification du crédit, le bénéficiaire doit contrôler la conformité du crédit avec le contrat commercial (MATTOUT, 2004 : 281). Il vérifie qu'il est capable de respecter les différentes dates limites. Il analyse les documents requis, tant sur la forme que sur le fond et s'interroge sur leur justification, sur la facilité à les obtenir lors de la réalisation du crédit au regard des contraintes de temps. Le bénéficiaire doit rester vigilant sur les points tels que la nature du moyen de paiement, la désignation de la marchandise et les documents requis ;
- lors de la présentation des documents, la banque désignée doit procéder à un contrôle systématique des documents présentés pour s'assurer de leur conformité. La vérification des documents peut se faire selon trois (3) critères :
 - conformité apparente des documents présentés avec les termes et conditions du crédit ;
 - concordance des documents entre eux ;
 - respect des RUU de la Chambre de Commerce Internationale (CHEVALIER, 2003 : 42).

1.2.3 Les autres risques

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

1.2.3.1 Le risque de crédit

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

Le crédoc comporte un risque de crédit portant sur l'importateur pour les crédits documentaires import et un risque de crédit sur la banque émettrice en cas de confirmation par la banque notificatrice.

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

1.2.3.2 Le risque pays

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

Le risque politique correspond au risque résiduel non couvert par la plupart des agences de crédit export nationales (MEUNIER et al, 2005 : 85). Toujours selon ces mêmes auteurs, il constitue le risque le plus délicat à évaluer car il ne peut pas se fonder uniquement sur des indicateurs institutionnels. Dans le cadre d'un crédoc export, il faut considérer le risque pays car même si la banque émettrice est solvable, les difficultés de son pays peuvent la mettre dans l'impossibilité de transférer des fonds d'où la nécessité d'analyser la situation du pays dans le cadre global des lignes par pays.

1.2.3.3 Le risque commercial

L'activité commerciale internationale comporte des risques. Ces risques peuvent être qualifiés de commerciaux dès lors qu'ils portent soit sur l'existence du marché lui-même, soit sur l'une de ses composantes principales. Pour HUBERT & al (2007: 27), le risque commercial est le risque de défaillance d'une entité privée face à ses obligations contractuelles de paiement. C'est donc généralement le risque sur le client d'un

exportateur qui se trouve être débiteur soit de son fournisseur, soit d'une banque. Ce risque bien qu'inhérent aux transactions commerciales peut être limité par une étude rigoureuse de la solvabilité des clients.

1.2.3.4 Le risque de change

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

1.2.3.5 Le risque technique

Le crédoc est une opération lourde et complexe qui apporte à l'exportateur la sécurité de paiement et fait courir aux banques un risque technique résultant d'une erreur dans la vérification des documents (SIMON et al, 2003 : 661). Pour MATTOUT, (2004 : 324). Le risque technique est le risque pris par la banque dans l'exécution de l'opération du crédoc, depuis son émission jusqu'à sa réalisation et ce en vertu du mandat qu'il lui est conféré par le donneur d'ordre.

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

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

1.3.1 Objectifs du contrôle interne du crédit documentaire

Les objectifs du contrôle interne du crédoc sont de :

- s'assurer de la disponibilité d'un personnel ayant une bonne connaissance des crédocs et capable de les maîtriser ;

- s'assurer que le Service Etranger procède à une analyse du risque sur chaque crédoc ;
- s'assurer que les lignes de crédoc dans le cadre global des autorisations de crédit sont respectées ;
- s'assurer que les termes de chaque demande d'ouverture de crédit sont étudiés scrupuleusement ;
- s'assurer que des garanties spécifiques sont régulièrement demandées lors de l'ouverture des crédocs ;
- s'assurer que ces garanties sont prises et suivies jusqu'au dénouement du crédit ;
- s'assurer que la situation de la banque émettrice est analysée dans le cadre des crédocs export ;
- s'assurer que la situation du pays de la banque émettrice est analysée dans le cadre global des lignes par pays ;
- s'assurer que le Service Etranger vérifie l'authenticité des crédits avant leur notification ;
- s'assurer que le contrôle des signatures autorisées et la validité des ouvertures par Swift sont effectués ;
- s'assurer que des autorisations spécifiques sont données pour chaque confirmation, après étude des termes du crédit ;
- s'assurer que la validité et la conformité des documents sont examinées ;
- s'assurer que ce contrôle est réalisé par au moins deux (2) personnes avec les réserves éventuelles ;
- s'assurer que les réserves sont formulées par écrit et suivies jusqu'à ce que le client ou le correspondant les lève ;

- s'assurer que les modifications des termes d'ouverture du crédoc sont autorisées par une personne habilitée ;
- s'assurer que toutes les commissions sont perçues en conformité avec les conditions générales ou particulières ;
- s'assurer que les crédocs sont bien comptabilisés dans le hors-bilan ainsi que les acceptations à payer ;
- s'assurer que les comptes en devises sont réévalués au moins à chaque arrêté comptable ;
- s'assurer que les comptes sont régulièrement justifiés selon les procédures habituelles (SARDI, 2002 : 981).

1.3.2 Le cadre juridique

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

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

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

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

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

- pour le bénéficiaire du crédit, les RUU 600 accordent plus de facilités pour obtenir l'escompte ou le prépaiement des crédits à usance. Elles prévoient plus de souplesse dans l'examen des documents sous réserve que les informations ne se contredisent pas et plus de rapidité dans le traitement des documents irréguliers ;
- pour le donneur d'ordre, en cas d'irrégularités acceptées par l'acheteur et la banque, la remise de documents est plus rapide. Cependant en cas de fraude, les possibilités d'escompte de la banque négociante peuvent limiter les actions en justice du donneur d'ordre ;
- pour les banques, les RUU 600 disposent d'un ensemble de définitions qui devraient limiter les interrogations et les imprécisions du crédit. Le délai maximum pour le refus de documents est réduit à cinq (5) jours. De plus, en cas de perte de documents entre les banques, le remboursement est dû, pourvu que les instructions d'envoi dans le crédit aient été suivies (HUBERT et al, 2007 : 127).

Conclusion

Dans le contexte de crise financière dans lequel se déroulent les échanges commerciaux, les exportateurs sont à la recherche de nouveaux repères de sécurisation pour leurs transactions. Les acheteurs quant à eux ont dû renforcer leur vigilance sur la qualité de l'exécution des marchés rendus de plus en plus complexes du fait de la globalisation. C'est ainsi que, de nouvelles techniques bancaires permettant de concilier les différents intérêts ont été développées. Il s'agit essentiellement du crédoc.

Pour comprendre cette technique nous avons, tout au long de ce chapitre, passé en revue son mécanisme et son déroulement. Ce qui nous a permis de voir que le crédoc ne constitue pas seulement une garantie de paiement pour les exportateurs. En effet, il permet aux acheteurs de s'assurer de la bonne exécution du contrat en incorporant des conditions documentaires attestant de la qualité et de la quantité de la marchandise.

CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Introduction

La gestion des risques est devenue de nos jours, une préoccupation majeure pour les entreprises. En effet, dans un contexte mondial caractérisé par la diversification des facteurs de risques, les entreprises qui identifient et traitent les risques auxquels elles sont confrontées, ont plus de chance d'atteindre leurs objectifs et d'assurer la continuité de leur exploitation.

Dans le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse. Elle permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée et autour de laquelle s'organise tout le management des risques.

Cela explique le regain d'intérêt des auteurs et organisations professionnelles qui ont longuement écrit sur la cartographie des risques.

2.1 Préalables à la cartographie des risques

Cette section présentera les différents types de cartographie des risques et les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques. Mais avant cela, il s'agira de définir la cartographie des risques.

2.1.1 Définition de la cartographie des risques

Plusieurs auteurs et organisations professionnelles ont défini la cartographie des risques. C'est ainsi que, BERNARD & al (2008 : 73) définissent la cartographie des risques comme étant un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques.

Selon l'IFACI (2005: 221), « la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques.

Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé(e) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible) ».

Pour DE MARESCHAL (2003 : 15), « la cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectués sur la base de la définition des risques». Destinée à offrir une vision globale et synthétique des risques, la cartographie des risques permet d'hiérarchiser, d'organiser et suivre le traitement des risques.

MOREAU (2002 : 134) va plus loin dans la définition de la cartographie des risques. Pour lui, la cartographie des risques est le produit essentiel du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil risques qui s'imposent.

D'une manière générale, la cartographie des risques est un outil de pilotage et d'aide à la décision en matière de gestion des risques.

2.1.2 Types de cartographie

Avant de mettre en place une cartographie des risques, il est indispensable de déterminer le type de cartographie qu'on veut élaborer. Selon LENEL & al (2009 : 5), il existe deux (2) types de cartographie à savoir la cartographie globale et la cartographie thématique. Le choix du type de cartographie est lié au choix du type de risque étudié.

2.1.2.1 La cartographie globale

La cartographie globale permet de recenser et d'étudier l'ensemble des risques qui menacent l'entité concernée (DE MARESCHAL, 2003 : 23). Etablir une cartographie globale consiste à identifier les principaux risques auxquels est exposée une organisation, à les évaluer et à les hiérarchiser pour :

- diffuser au sein de l'organisation une vision partagée des risques perçus comme majeurs ;
- disposer d'une base permettant de classer les actions à entreprendre pour maîtriser les risques majeurs ;
- diffuser une culture de la gestion des risques auprès de la Direction et des principaux Responsables opérationnels (Université de Strasbourg, 2010 : 10).

2.1.2.2 La cartographie thématique

La cartographie thématique comme son nom l'indique sert à recenser et hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Elle permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risque pour un thème étudié (DE MARESCHAL, 2003 : 8).

2.1.3 Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques

La réussite d'une cartographie des risques dépend de plusieurs éléments tels que le type d'organisation, la culture de risque au sein de l'organisation. Cependant un certain nombre de facteurs de réussite peuvent être identifiés :

- la gestion du projet : pour mener à bien un projet de cartographie des risques il est important de l'encadrer et de communiquer à chacun ce qu'on attend de lui, le format de restitutions attendues et le calendrier ;
- l'implication de la hiérarchie : un projet de cartographie des risques comporte souvent une forte composante de changement (dans les mentalités et les pratiques). Il est par conséquent indispensable à sa réussite que l'équipe ou le responsable travaillant sur le sujet ait un soutien direct de la hiérarchie ;
- un langage commun : le projet de cartographie des risques fait intervenir de nombreux acteurs qui ont des approches différentes, des terminologies différentes d'où l'importance d'harmoniser les axes d'analyse et de présentation des travaux ;

- la prise en compte de la culture de l'entreprise : la culture de l'entreprise influe largement la gestion des risques d'où l'intérêt de prendre en compte la culture d'entreprise lors de la mise en place d'une cartographie des risques ;
- la définition et la diffusion d'objectifs clairs : pour la réussite du projet de cartographie des risques, il est important d'avoir une définition et une diffusion claire des objectifs ;
- la disponibilité des moyens : le projet de cartographie nécessite pour sa réussite des moyens financiers et humains suffisants ;
- un groupe de travail de qualité : la mise en place d'une équipe de qualité, composée de représentants de chaque unité opérationnelle est un facteur important de succès de la cartographie des risques ;
- la désignation d'un Responsable : il est indispensable pour la réussite de la cartographie des risques de désigner un Responsable qui sera chargé de coordonner le travail des différents acteurs (MADERS & al, 2009 ; KEREBEL, 2007 ; IFACI, 2005).

2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Les démarches d'élaboration d'une cartographie des risques sont nombreuses et dépendent des objectifs que l'organisation veut assigner à la cartographie.

2.2.1 Les différentes approches de la cartographie des risques

Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques sont diverses et varient d'un auteur à un autre. Pour RIVIERE & al (2004 : 60) ; DE MARESCHAL (2003 : 15) LECLERC & al (2003 : 6), il existe trois (3) approches pour élaborer une cartographie des risques : le top-down, le bottom-up et l'approche combinée.

Pour JIMENEZ & al (2008 : 63), en plus de ces trois (3) approches il existe l'approche par le benchmarking.

2.2.1.1 Le top- down

L'approche « top- down » vise à identifier les risques par le « haut » et ensuite à comprendre comment ils sont contrôlés par le « bas ». Cette approche privilégie les aspects qualitatifs plus rapides à obtenir que des éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents (JIMENEZ & al, 2008 : 63).

L'identification des risques est, dans le top-down, effectuée en général à l'aide de questionnaire (RIVIERE & al, 2004 : 60). L'approche top-down permet d'améliorer le processus décisionnel et favorise par l'impulsion au plus haut niveau, l'instauration d'une culture des risques dans l'entreprise propice à l'amélioration continue des processus ; (IFA, 2004 ; IFACI, 2006).

2.2.1.2 le bottom-up

Selon JIMENEZ & al (2008 : 63), l'approche «bottom-up» vise à identifier et à évaluer les risques en partant du « bas » (i.e. les Opérationnels), dans le but de les porter à la connaissance du « haut » (i.e. la Direction). L'approche «bottom-up» permet de fournir aux Directeurs opérationnels et fonctionnels un outil leur permettant de visualiser les risques auxquels leurs Services sont confrontés pour mieux les gérer. Elle renforce également la communication entre les différents acteurs de l'entreprise (IFA, 2004 ; IFACI, 2006).

2.2.1.3 L'approche combinée

Cette approche combine les approches bottom-up et top-down. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les Opérationnels ce qui permet d'avoir une base assez complète des risques de l'entreprise (AMF, 2007 : 6).

2.2.1.4 L'approche par le benchmarking

Cette approche consiste à étudier et analyser les meilleures pratiques d'établissement d'une cartographie des risques des entreprises exerçant des métiers similaires et ayant les même processus afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur (JIMENEZ & al, 2008 : 103).

2.2.2 Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

En l'absence d'une démarche standard d'élaboration d'une cartographie des risques, l'étude portera sur une démarche tirée de celles proposées par un certain nombre d'auteurs. La synthèse des démarches de différents auteurs est présentée dans le tableau 2 qui suit:

Tableau 2 : Synthèse de différents auteurs

Phases/Auteurs	Etapes	KPMG (2010 :6)	Maders & al (2009 :52)	Jimenez & al (2008 :64)	Renard (2008 : 142- 143)	Bernard & al (2008 : 15)	IFACI (2006 :19)	Moreau (2002 : 138)
Préparation	Conception et mise en place de la démarche		X	X	X	X		
Planification	Identification des risques	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X
	Hiérarchisation des risques		X	X	X	X	X	X
	Appréciation du dispositif de maîtrise des risques		X	X		X		X
	Matrice des risques		X	X	X	X	X	X
Action	Définition et mise en place des plans d'actions	X	X	X		X	X	X
Reporting	Reporting sur les risques résiduels		X	X				X
Suivi	Vérification de l'efficacité des plans d'actions	X	X	X		X		X
Actualisation	Mise à jour de la cartographie	X	X	X		X		

Source : les auteurs cités dans le tableau de synthèse

Aux termes de cette synthèse, on peut déduire que la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques comprend six (6) phases :

- la phase de préparation ;
- la phase de planification ;
- la phase d'action ;
- la phase de reporting ;
- la phase de suivi ;
- la phase d'actualisation.

2.2.2.1 La phase de préparation

Chaque entreprise possède ses propres spécificités du fait de ses choix stratégiques, de son mode d'organisation, de son système d'information et de ses activités. Cela explique l'intérêt de cette phase qui doit permettre de comprendre l'organisation de la structure et d'établir la nomenclature des risques (JIMENEZ & al, 2008 : 64). La nomenclature des risques doit prendre en compte tous les risques susceptibles d'être rencontrés dans l'organisation (RENARD, 2008 : 141).

2.2.2.2 La phase de planification

Cette phase qui constitue la plus importante du projet de cartographie des risques est présentée par tous les auteurs cités dans la synthèse. Elle se déroule en un certain nombre d'étapes, à savoir :

- identification des risques ;
- évaluation des risques ;
- hiérarchisation des risques ;
- appréciation du dispositif de maîtrise des risques ;
- matrice des risques.

2.2.2.2.1 Identification des risques

Le préalable à toute démarche de cartographie des risques consiste à répertorier de manière la plus complète possible tous les événements générateurs de risques pour une organisation et pouvant conduire à sa remise en cause ou à la non atteinte des objectifs (MOREAU ; 2002 :42). Pour entreprendre ce recensement, plusieurs techniques peuvent alors être utilisées :

- **l'identification basée sur les objectifs**

Cette technique consiste à identifier les risques qui menacent l'atteinte des objectifs (IFACI, 2006 : 19).

- **l'identification par les tâches élémentaires**

Elle consiste à découper les activités de l'entreprise en tâches élémentaires et à identifier les risques essentiels rattachés à chaque tâche (RENARD, 2008 : 22).

- **l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs**

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

- **l'identification basée sur les check-lists**

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

- **l'identification par analyse historique**

Elle consiste à identifier les risques en se basant sur les risques survenus au sein de l'entreprise (BARROIN, 2002 : 2).

- **l'identification basée sur les scénarios**

Cette technique consiste à faire recours à des experts ou des bases de données externes pour identifier les risques (NICOLET & al, 2005 : 51) ;

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

Elle consiste à identifier les risques en tenant compte des spécificités de l'environnement de l'entreprise (BERNARD & al, 2008 : 69).

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de les évaluer, en tenant compte de l'impact potentiel des conséquences et de la probabilité d'occurrence de ces risques.

2.2.2.2.2 Évaluation des risques

Cette étape consiste à évaluer, dans la mesure du possible, la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et à estimer la gravité de leurs conséquences directes et indirectes sur les objectifs de l'organisation. Il s'agit d'évaluer de manière brute, sans dispositif de maîtrise des risques, l'exposition de l'organisation à l'univers des risques (BERNARD & al, 2008 : 31). Pour cela, il faudra la combinaison de trois(3) facteurs :

- la probabilité d'apparition ;
- la gravité en cas de survenance ;
- la durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact (MADERS & al, 2009 : 49).

La méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives (IFACI, 2006 : 78) :

- la méthode quantitative : cette méthode est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'informations permettant d'estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque sur la base d'évaluation par intervalle ou ratio (BERNARD & al, 2008 : 68) ;
- la méthode qualitative : moins fiable que la méthode précédente, cette méthode est utilisée lorsque les risques n'offrent pas de possibilité de quantification ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables donnant droit à une évaluation qualitative (IFACI, 2006 : 206).

Une fois, l'évaluation terminée il faudra passer à la hiérarchisation des risques pour faciliter leur gestion.

2.2.2.2.3 Hiérarchisation les risques

Les ressources étant limitées et les risques infinis dans une entreprise, il n'est pas possible de tous les contrôler. C'est la raison pour laquelle il est important de hiérarchiser les risques pour pouvoir ainsi se focaliser sur les risques prépondérants (inacceptables ou les plus critiques), de préparer les parades les plus efficaces possibles et de définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser (MADERS & al, 2009 : 58).

Les risques étant quantifiés et hiérarchisés, on passera à l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques.

2.2.2.2.4 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques est une étape importante dans la mise en place d'une cartographie des risques. En effet, c'est par la définition des écarts entre le référentiel-cible et les dispositifs existants que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques (NICOLET & al, 2005 : 520). Au cours de cette étape, il s'agira d'apprécier le degré de maîtrise existant, c'est-à-dire les contrôles mis en place (KPMG, 2010 : 7). Pour chaque couple processus/risques, on appréciera le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinents. Il s'agit essentiellement des dispositions organisationnelles, du dispositif de contrôle mis en place, des outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement et des éléments de réduction ou de transfert de risque (JIMENEZ & al, 2008 : 67).

Le dispositif de maîtrise des risques ayant été évalué, il convient de procéder à l'élaboration de la matrice des risques.

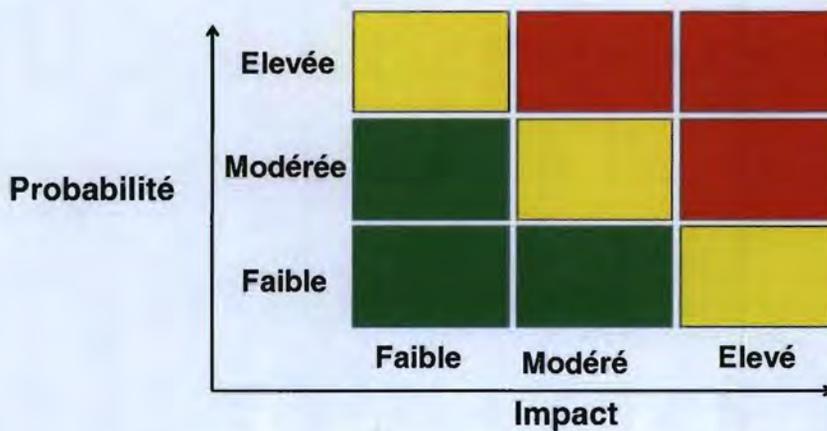
2.2.2.2.5 Matrice des risques

La matrice des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de la gravité de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs (IFACI, 2006 : 221).

Quelque soit l'échelle utilisée, il faudra éviter de proposer un nombre de niveau impair. En effet, cela risquerait de concentrer un trop grand nombre de réponses sur le niveau moyen et donnerait alors des résultats biaisés (JIMENEZ & al, 2008 : 66).

Une fois les risques identifiés en fonction de leur enjeu, nous pouvons ensuite les classer et les prioriser à travers la matrice des risques qui reprend les critères de gravité et de probabilité. On obtient le graphique ci-après.

Figure 3: La matrice des risques



Source : YAZI (2009 :125)

La matrice étant élaborée, les risques sont mis en exergue pour définir et mettre en place les plans d'actions visant à renforcer le niveau de maîtrise des risques.

2.2.2.3 La phase d'action

Une fois en possession de la matrice des risques, l'entreprise peut alors décider des mesures à prendre pour chaque risque, en commençant idéalement par ceux qualifiés de majeurs à l'issue de la phase de hiérarchisation (MADERS & al, 2009 : 85). Avant de mettre concrètement en place des plans d'actions, il faut effectuer un certain nombre de choix stratégiques entre les différentes alternatives que sont : accepter le risque, réduire le risque, transférer le risque ou le supprimer (MOREAU, 2002 : 42).

Pour cela, il convient de tenir compte de « l'appétence » de l'entreprise pour le risque, c'est-à-dire le niveau de risque que l'entreprise est prête à tolérer et assumer pour atteindre ses objectifs et de délimiter ainsi le risque cible, zone de risque jugée acceptable par les dirigeants (KPMG, 2010 : 7).

La mise en place de plans d'actions est indispensable à la vie d'un processus de gestion des risques. Dans la plupart des cas, les actions pour réduire un risque consistent à mettre en place des contrôles complémentaires ou différents de ceux en vigueur (KEREBEL, 2007 : 30).

Une fois les plans d'actions mis en place, il convient de passer à la phase de reporting.

2.2.2.4 La phase de reporting

Le reporting sur les risques vise à fournir sous forme de tableaux de bord à toutes les parties prenantes à la gestion des risques, une information synthétique, claire et concise sur les déterminants de base du management des risques (KEREBEL, 2007 : 45). Les destinataires des tableaux de bord sont assez nombreux et ont des objectifs différents. Il s'agit :

- des responsables de processus : qui ont besoin d'un outil d'alerte et de prévention pour éviter les situations « à risque » ;
- des Responsables des risques opérationnels : qui ont besoin d'un indicateur du degré de maîtrise obtenu à un instant « t » et de son évolution ;
- des dirigeants : qui ont besoin d'avoir une vision synthétique des risques de l'entreprise et de ses zones de fragilité ;
- des autres acteurs : qui ont besoin d'un outil de dialogue permettant la prise de décision sur la base consensuelle de mesure des risques portés et de leur évolution (JIMENEZ & al, 2008 : 191).

Les différents destinataires, bien qu'ayant des besoins différents, doivent recevoir des informations homogènes et plus ou moins détaillées en fonction des besoins de chacun (MOREAU, 2002 : 138).

Après la phase de reporting, il s'agira de passer à la phase de suivi.

2.2.2.5 La phase de suivi

Une fois les plans d'action mis en place, il convient d'en assurer le suivi. Le suivi suppose de définir des propriétaires de risques, qui seront les principaux acteurs de suivi des risques.

Ce sont eux qui auront la charge de définir les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation des plans d'actions, ainsi qu'un calendrier de mise en place. (Bernard & al, 2006 : 166). Les actions de suivi permettent de réactualiser, si nécessaire, les plans d'actions (MOREAU ; 2002 : 97).

La vérification de l'efficacité des plans d'actions est une phase importante du processus d'élaboration d'une cartographie des risques car c'est au cours de cette phase qu'on peut vérifier l'adéquation entre les risques et les contrôles mis en place (JIMENEZ & al, 2008 : 116).

2.2.2.6 la phase d'actualisation

Les risques auxquels une entreprise est confrontée évoluent dans le temps. Il apparaît donc nécessaire que la cartographie soit régulièrement mise à jour (KPMG, 2010 : 5). Le processus de mise à jour doit être réalisé chaque fois que survient un changement ayant un impact sur un événement de risque. Il est important qu'à l'occasion de l'actualisation de la cartographie, les Responsables opérationnels s'approprient la méthodologie d'évaluation (JIMENEZ & al, 2008 : 229).

Conclusion

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. Aux risques traditionnels, se sont ajoutés de nouveaux risques liés aux mutations du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés. La maîtrise de ces risques est un objectif essentiel, mis en exergue par l'ensemble de la profession, et notamment par les autorités de contrôle.

Outil essentiel du processus de gestion des risques, la cartographie, est un préalable à l'identification des risques. Elle permet à l'entreprise entre autres :

- d'avoir une vision globale et hiérarchisée de ses risques ;
- de vérifier l'adéquation entre les risques majeurs et les contrôles liés ;
- de communiquer sur ses risques en interne et externe et répondre ainsi aux obligations réglementaires ;
- d'identifier rapidement les domaines d'actions prioritaires.

Les démarches d'élaboration d'une cartographie des risques varient d'un auteur à un autre. L'important dans la démarche suivie est de s'assurer de l'adhésion des acteurs et de tenir compte de l'organisation propre de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Introduction

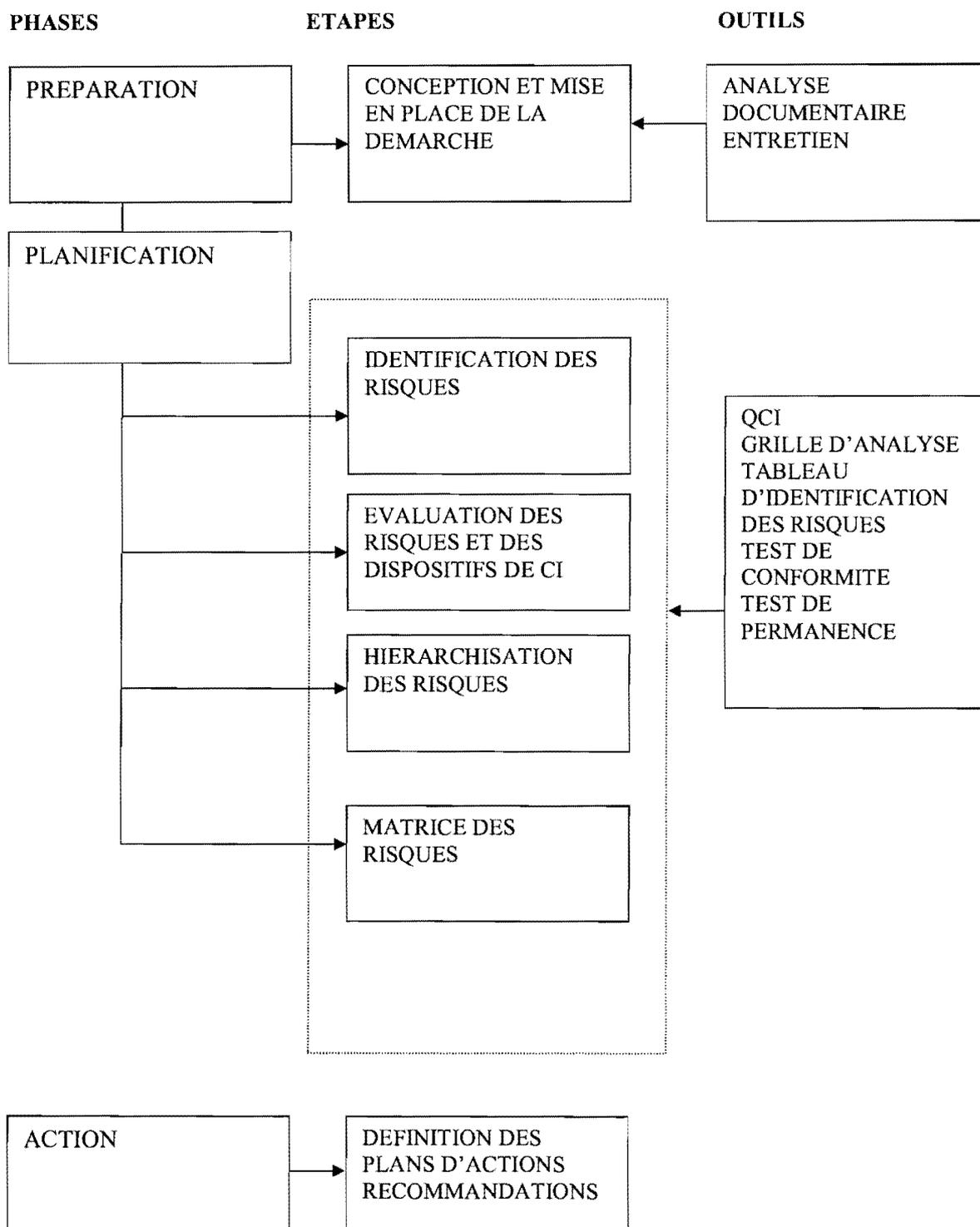
Les chapitres précédents ont permis de passer en revue les risques liés à la gestion du crédoc et de dégager les principales phases nécessaires à l'élaboration d'une cartographie des risques. Il s'agit maintenant de construire le référentiel d'élaboration d'une cartographie des risques.

La première section est consacrée à la présentation du modèle d'analyse et la seconde à la présentation des outils de collecte et d'analyse de données.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse comprend un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisé pour aider à la prise de décision. Les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés (McNAMEE, 1998 : 8). Le modèle d'analyse schématise le processus d'élaboration de la cartographie des risques liés à la gestion du crédoc. Le modèle d'analyse que nous proposons est le suivant :

Figure 4 : Le modèle d'analyse



Source : nous même

CI : Contrôle Interne
 QCI : Questionnaire de Contrôle interne

3.2 Les outils de collecte et d'analyse de données

Pour mener le projet de cartographie des risques, les outils utilisés peuvent être regroupés en deux (2) catégories à savoir ceux qui permettent de collecter des données et ceux qui permettent d'analyser les données collectées.

3.2.1 Les outils de collecte de données

Comme outils de collecte de données, l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation seront principalement utilisés.

3.2.1.1 L'entretien

L'objectif de l'entretien est d'obtenir des interlocuteurs une description du processus étudié sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne (MADERS & al, 2009 : 27).

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes entretenus avec le Responsable de la Section Crédoc, le Chef du Service Etranger et un Chargé de Compte. Ces entretiens ont permis de mieux comprendre l'organisation et la gestion du crédoc au sein de la SGBS. Le guide d'entretien est présenté en annexe 6 à la page 111.

3.2.1.2 L'analyse documentaire

Elle consistera à exploiter les documents internes de la banque pour évaluer le contrôle interne mis en place. Les documents visés sont :

- l'organigramme de la banque ;
- les rapports d'activités des années 2008 et 2007 de la banque ;
- le manuel de procédure de la banque.

3.2.1.3 L'observation

L'observation permettra de voir concrètement le déroulement du processus crédoc et de confirmer ou d'infirmer les informations recueillies lors des entretiens.

Elle permettra également de vérifier que les contrôles prévus à chaque étape du processus sont effectivement réalisés. Dans le cadre de cette étude, nous avons eu à participer au traitement d'un certain nombre de dossiers de crédoc de leur ouverture à leur réalisation.

3.2.2 Les outils d'analyse de données

Comme outils d'analyse, le questionnaire de contrôle interne, le tableau d'identification des risques, les tests de conformité et les tests de permanence sont utilisés.

3.2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne

Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité (Lemant, 1995 : 195). Dans le cadre de cette étude, le QCI qui sera administré aux acteurs intervenant dans la gestion du crédoc permettra d'identifier les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne de ce processus et éventuellement de juger de sa pertinence eu égard aux objectifs qui lui sont assignés. Dans le QCI, la réponse « oui » à une question indiquera une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Chaque force et faiblesse sera vérifiée sur le terrain car à ce stade de l'analyse critique, il est dangereux de conclure trop vite. Une force peut n'être qu'apparente et une faiblesse peut être compensée par une force située ailleurs (MADERS & al, 2009 : 29). Le QCI est présenté en annexe 2 à la page 100.

3.2.2.2 Le tableau d'identification des risques

Appelé encore tableau des forces et faiblesses apparentes, le tableau d'identification des risques permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en tâches ou étapes élémentaires (Renard, 2008 : 220). Dans le cadre de cette étude, un tableau d'identification des risques est utilisé pour recenser les risques liés à la gestion du crédoc (confère page 72).

3.2.2.3 Les tests de conformité

Ces tests permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Ils s'appuient sur un document ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (MADERS & al, 2009 : 40). Nous avons procédé à des tests de conformité à la suite de la description de la gestion du crédoc pour nous assurer du respect de la procédure telle que décrite lors des entretiens.

3.2.2.4 Les tests de permanence

Ces tests sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période avec pour objectif de s'assurer par des sondages que toutes les opérations ont été traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens (DAYAN, 2004 : 932). Aux termes des tests de conformité, nous avons procédé à des tests de permanence afin de nous assurer que les forces de conception sont appliquées tout au long de la période. Pour cela, nous avons travaillé sur la base d'un échantillon de 5 (cinq) dossiers.

Conclusion

Ce chapitre a permis de définir le modèle d'analyse et les outils de collecte de données à utiliser pour aborder la partie pratique. Le référentiel d'élaboration d'une cartographie des risques adoptée dans le cadre de cette étude n'est pas standard mais il s'inspire des différentes démarches proposées tant par les organisations professionnelles que par les différents auteurs ayant publié des ouvrages dans le domaine.

CONCLUSION

Dans un contexte mondial caractérisé par la diversification des facteurs de risques, la gestion des risques est devenue plus que jamais une préoccupation majeure pour les différentes parties prenantes à l'entreprise.

Outil essentiel du processus de gestion des risques, la cartographie des risques permet un management global des risques à travers leur pilotage et l'instauration d'une culture du risque au sein de l'entreprise.

Cette partie consacrée essentiellement à la revue de littérature a permis de se familiariser avec le crédoc et les risques qui pèsent sur cette technique bancaire, de passer en revue les différentes démarches d'élaboration d'une cartographie des risques. De cette revue de littérature, un référentiel d'élaboration d'une cartographie des risques a été conçu pour cette étude.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

La cartographie des risques suscite un intérêt croissant, motivé par un besoin accru de pilotage, des contraintes opérationnelles et réglementaires nouvelles. Elle permet d'avoir une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée.

Après la revue de littérature, la présente partie vise une application des enseignements théoriques au cas de la SGBS pour élaborer une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de la SGBS, le second chapitre décrira la gestion du crédit documentaire à la SGBS et le troisième chapitre portera sur la proposition d'une cartographie des risques opérationnels.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU SENEGAL

Introduction

Filiale du Groupe Société Générale, la Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) compte environ sept cent (700) agents, vingt-cinq (25) agences, dix-neuf (19) point-banques et trente et un (31) guichets Western Union répartis sur l'ensemble du territoire national. Cela lui permet d'offrir une large gamme de services à sa clientèle répartie en clients particuliers et clients entreprises.

Parmi les services proposés par la SGBS à ses clients figure le crédoc, objet de la présente étude.

4.1 Présentation de la SGBS

Cette section présentera l'historique de la SGBS, la répartition de son capital et quelques chiffres clés.

4.1.1 Historique

Filiale de la Société Générale, la SGBS est une Société anonyme créée le 26 Novembre 1962. Elle a repris les activités de la Société Générale et de la Banque Commerciale d'Afrique. Lors de sa création, le capital de la banque s'élevait à 500.000.000 F CFA. Après plusieurs augmentations, son capital est passé à 10.000.000.000 F CFA.

4.1.2 Répartition du capital

La répartition du capital de la SGBS se présente comme suit :

Tableau 3 : Répartition du capital social de la SGBS

Actionnaires	Pourcentage(%)
SOCIETE GENERALE	57,72
HYPO-UND VEREINSBANK AG	5,57
SOGEFINANCE CI	1,56
PRIVE SENEGALAIS	35,15

Source : SGBS (2009 : 2)

4.1.3 Chiffres clés

Le tableau ci-après présente certains postes du bilan et du compte d'exploitation pour les années 2007 à 2009.

Tableau 4 : Chiffres clés

Les encours sont en millions de FCFA.

	2007	2008	2009	Variation 2009/2008
BILAN				
Total Bilan	485.895	501.801	543.351	8.3%
Fonds Propres	38.446	45.141	51.010	13%
Dépôts de la Clientèle	360.260	362.593	425.586	17.4%
Crédits à la Clientèle	306.484	339.657	324.848	- 4.4%
Provision pour CDL	46.288	53.972	58.049	7.6%
Engagements hors bilan	119.170	110.319	91.952	- 16.6%
COMPTE D'EXPLOITATION				
Produit Net bancaire	38.506	40.077	40.640	1.4%
Résultat Brut d'Exploitation	21.050	21.561	20.052	- 7%
Resultat Net	13.487	8.370	15.351	83.4%

Source : SGBS (2009 : 12)

4.2 Organisation générale de la SGBS

Elle comprend l'organisation institutionnelle et l'organisation technique.

4.2.1 Organisation institutionnelle

La SGBS fonctionne sous la direction de trois (3) organes qui s'occupent de l'organisation administrative. Il s'agit du :

4.2.1.1 Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de gestion de la banque. Il convoque l'Assemblée Générale des actionnaires, en fixe l'ordre du jour et présente les bilans et les rapports financiers de l'exercice. Il est composé des représentants des actionnaires qui sont élus pour trois (3) ans et qui se réunissent au moins deux (2) fois par an.

4.2.1.2 Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de décision. Elle contrôle la gestion de la société, prend les décisions finales et décide de l'application des propositions faites par les administrateurs. Elle se réunit régulièrement et se compose des différents actionnaires de la banque.

4.2.1.3 Direction Générale

Elle est dirigée par un Administrateur Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans renouvelables. L'administrateur Directeur Général détient ses pouvoirs par délégation du Président du Conseil d'Administration. Il définit la politique de la banque en matière d'exploitation et supervise le fonctionnement de l'institution.

4.2.2 Organisation technique

La Direction Générale pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées a sous son autorité :

- le Secrétariat Général ;
- l'Inspection Générale ;
- la Direction des Risques ;

- la Direction de la Clientèle Commerciale ;
- la Direction de la Clientèle Particulier ;
- la Direction des Ressources Humaines et de la Logistique ;
- la Direction Financière ;
- la Direction des Services Bancaires et de l'Informatique.

4.2.2.1 Le Secrétariat Général

Il est chargé de la politique de communication de la banque. Il s'occupe aussi de la préparation et de l'organisation des sessions de l'Assemblée Générale des actionnaires et de la rédaction des rapports.

4.2.2.2 L'Inspection Générale

Elle assure les missions de contrôle de l'ensemble des structures de la banque. Elle veille à la sauvegarde et à la sécurité du patrimoine de l'organisation ainsi qu'au respect des procédures et textes réglementaires en vigueur. Elle s'assure que les dispositifs d'évaluation et de contrôle des risques sont en place et qu'ils sont pertinents et efficaces.

4.2.2.3 La Direction des Risques

Elle est chargée d'analyser toutes les demandes de crédit dont le montant est supérieur aux limites des Responsables des Directions clientèle commerciale et clientèle particulière. Elle participe également à la définition de la politique commerciale et budgétaire de la banque et fournit les informations destinées aux organismes de tutelle.

4.2.2.4 La Direction de la Clientèle Commerciale (D.C.C)

Elle a en charge la gestion de la clientèle commerciale de la banque. Elle veille également à l'application des orientations commerciales définies par la Direction Générale et supervise le réseau d'exploitation.

4.2.2.5 La Direction de la Clientèle Particulière (D.C.P)

Elle a en charge la gestion de la clientèle particulière de la banque. Elle s'occupe de la conception, de la publicité des produits de la banque et de l'animation commerciale.

4.2.2.6 La Direction des Ressources Humaines et de la Logistique

Elle s'occupe du recrutement, de la formation et de l'affectation du personnel. Elle fournit aussi aux différentes structures de la banque les moyens matériels et la logistique nécessaire à leurs activités. Elle a sous sa tutelle le Service Personnel, le Service Patrimoine et le Service Formation.

4.2.2.7 La Direction Financière

Elle regroupe le Service Contrôle de Gestion, le Service Comptabilité et le Service Organisation. Elle gère la comptabilité, définit les procédures internes de traitement des opérations dans la banque et fournit les outils de suivi et d'analyse des performances de gestion.

4.2.2.8 La Direction des Services Bancaires et de l'Informatique

Elle s'occupe de la trésorerie, des virements, des transferts, du traitement des effets et des chèques, des relations avec les correspondants, de la gestion des devises, de la télé compensation et de la gestion des Swifts. Elle assure aussi la gestion du système d'information. Un certain nombre de services à savoir les Services Portefeuille, Etranger, Trésorerie et Compensation, Monétique et Télématique, Informatique relèvent de la Direction.

L'organigramme de la SGBS figure en annexe 3 à la page 104.

Conclusion

Ce chapitre intitulé présentation de la SGBS a été consacré à la prise de connaissance de notre structure d'accueil. Pour cela, nous avons eu à présenter la SGBS à travers son historique, la répartition de son capital et certains chiffres clés. Nous avons également décrit son organisation.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE A LA SGBS

Introduction

Une bonne compréhension du processus étudié est un préalable indispensable à la réalisation d'une cartographie des risques pertinente. Pour identifier les risques associés à chaque tâche ou opération il s'agira de décrire de la façon la plus exhaustive possible les différentes étapes de la gestion du crédoc à la SGBS. Avant de passer à la description de la gestion du crédoc à la SGBS, il s'agira de présenter le Service Etranger qui a en charge la gestion du crédit documentaire.

5.1 Présentation du Service Etranger

Comme son nom l'indique, le Service Etranger s'occupe des opérations avec l'étranger et travaille en étroite collaboration avec les différentes banques correspondantes de la SGBS à l'étranger. Le Service Etranger est constitué de quatre (4) sections :

- la Section Domiciliation Import/Export ;
- la Section Documentaire ;
- la Section Comptes Correspondants ;
- la Section Opérations Bancaires.

5.1.1 La Section Domiciliation Import/Export

Cette section réceptionne les documents des clients (facture proforma, déclaration préalable d'importation, etc.), à partir système de collecte électronique des documents de pré dédouanement communément appelé Orbus, vérifie leur conformité et saisit les domiciliations dans Delta (logiciel utilisé par la banque).

5.1.2 La Section Documentaire

Elle comprend la Sous Section Crédit Documentaire et la Sous Section Remise Documentaire.

5.1.2.1 La Sous Section Crédit documentaire

Elle réceptionne les demandes d'ouverture et les demandes de modification de crédoc et les saisit dans Delta. Elle saisit également les règlements dans le logiciel, réceptionne les documents requis par le crédoc, vérifie leur conformité et les transmet au client (crédoc import) contre paiement ou contre acceptation. Dans le cas d'un crédoc export les documents sont transmis à la banque correspondante après vérification.

5.1.2.2 La Sous Section Remise Documentaire

Elle s'occupe des remises documentaires import et export. L'agent en charge des remises documentaires import réceptionne les documents transmis par la banque du fournisseur, saisit les ouvertures et les règlements dans Delta et transmet les documents au client contre paiement ou contre acceptation. Quant à l'agent en charge des remises documentaires export, il réceptionne les documents relatifs à la marchandise et la lettre d'instruction de son client, les envoie à la banque de l'acheteur, saisit l'ouverture dans Delta, réceptionner le Swift de couverture et saisit le règlement dans Delta.

5.1.3 La Section Comptes Correspondants

Elle assure le suivi des comptes correspondants, en effectuant quotidiennement le rapprochement des comptes de la SGBS à l'étranger à l'aide du logiciel XRT Universe. Elle confectionne aussi à l'attention de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) un état récapitulatif des transferts et virements de la veille dont les montants sont supérieurs à cinq (5) millions.

5.1.4 La Section Opérations Bancaires

Elle comprend les Sous Sections Remise Chèque en Devises, Rapatriement et Transfert.

5.1.4.1 La Sous Section Remise Chèque en Devises

Elle réceptionne les remises de chèques en devises, les saisit dans Delta, réceptionne les avis de paiement des correspondants et saisit la couverture dans Delta.

5.1.4.2 La Sous Section Rapatriement

Elle réceptionne les Swifts des correspondants, saisit les transferts reçus dans Delta en débitant le compte du correspondant et en créditant le compte du client.

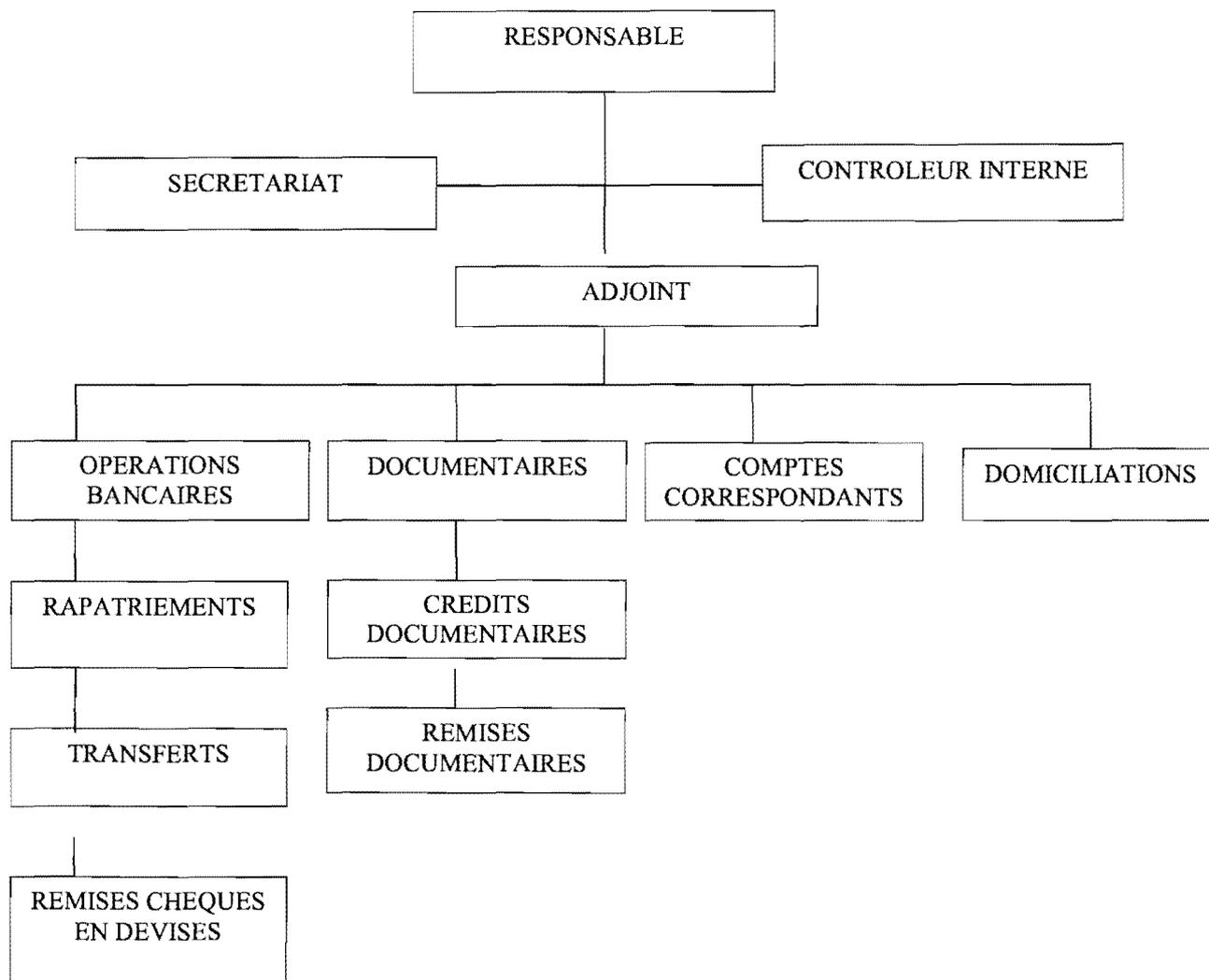
5.1.4.3 La Sous Section Transfert

Elle réceptionne les ordres de transfert des clients, vérifie leur conformité et les saisit dans Delta.

En plus des quatre (4) Sections, le Service Etranger dispose d'un Contrôleur interne qui vérifie la cohérence comptable des saisies des différentes Sections, produit des états mensuels sur l'activité du Service Etranger, notamment la balance individuelle des comptes correspondants, l'état récapitulatif des mouvements des comptes étrangers, l'état sur les recettes d'exportation et l'état récapitulatif des engagements à termes. En plus de ces documents, le Contrôleur Interne établit pour le compte de la BCEAO un état décadaire des crédoc ouverts au niveau de la banque.

L'organigramme du Service Etranger se présente comme suit :

Figure 5 : Organigramme du Service Etranger



Source : SGBS (2008 : 15)

5.2 Les étapes de la gestion du crédit documentaire à la SGBS

La gestion du crédoc import à la SGBS comporte cinq (5) étapes :

- l'octroi d'une ligne de crédoc ;
- l'étude de dossier de crédoc ;
- l'ouverture du crédoc ;

- le suivi du crédoc ;
- la réalisation du crédoc.

5.2.1 L'octroi d'une ligne de crédit documentaire

Tout client de la SGBS désirant bénéficier d'une ligne de crédoc doit au préalable rédiger une demande manuscrite dans laquelle il précisera le montant qu'il sollicite. Cette demande sera transmise au Chargé de compte du client qui va procéder à un examen des mouvements du compte du client pour déterminer à priori sa capacité financière. Une fois cet examen terminé, le Chargé de compte va s'entretenir avec son client pour recueillir des informations sur son activité, apprécier les garanties proposées et déterminer ensemble le montant que le client peut avoir en ligne de crédoc. Après cet entretien, le Chargé de compte va monter un dossier de demande de ligne pour son client. Le montage du dossier consistera à systématiser tous les éléments d'informations recueillis permettant de faire un diagnostic de l'activité du client. Une fois le dossier monté, il sera transmis au Directeur Commercial pour avis sur la recevabilité de la demande. Au cas où il juge la demande recevable, il la transmet à la Direction des Risques qui procède à une analyse du risque rattachée au client. Si la Direction des Risques donne un avis favorable, la demande sera transmise à la Direction Générale qui se prononce en dernier ressort sur la demande. Si la demande est acceptée, la ligne est mise en place.

5.2.2 L'étude du dossier de crédit documentaire

Avant l'étude du dossier, le client doit fournir un ensemble de documents justificatifs de l'importation. Il s'agit d'une déclaration préalable d'importation (DPI), d'une autorisation de change si la marchandise ne provient pas d'un pays membre de la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), d'une facture proforma et d'une attestation d'importation si la marchandise n'est pas d'origine française ou d'un pays membre de la zone UEMOA et que sa valeur FOB dépasse cinq (5) millions de F CFA. Le client doit également domicilier le crédoc dans une banque dès lors que la valeur FOB de la marchandise dépasse cinq (5) millions de F CFA et qu'elle ne provient pas d'un pays membre de la zone UEMOA ni de la France. Une fois en possession de ces documents, le client se rend au niveau d'un guichet de la SGBS ou il remplit un formulaire de demande d'ouverture de crédit documentaire.

Sur cette demande, le donneur d'ordre doit mentionner, conformément aux RUU 600 qui régissent l'application du crédoc, un certain nombre d'informations notamment :

- le nom complet et l'adresse du donneur d'ordre ;
- le type de crédoc choisi ;
- le nom et l'adresse du bénéficiaire ;
- la date et le lieu de validité du crédoc ;
- le montant et la devise du crédoc ;
- le mode réalisation ;
- la liste des documents demandés ;
- la description de la marchandise ;
- le délai de présentation des documents ;
- la répartition des frais ;
- la date d'expédition.

Un exemplaire du formulaire de demande d'ouverture de crédoc figure en annexe 4.

Une fois le formulaire rempli, il sera remis avec les documents justificatifs de l'importation au Chargé de compte du client qui imprime les mouvements du compte du client. A l'aide de cet imprimé le Chargé de compte du client renseigne une fiche de garantie (confère annexe 5) qui reprend les autorisations de découvert, leur validité, la ligne de crédoc, les engagements du client, le montant du crédoc demandé et sa validité. Après l'exploitation de ces données, le Chargé de compte peut refuser l'ouverture du crédoc ou donner son accord avec constitution d'un dépôt ou sans constitution de dépôt. En cas d'accord, le Chargé de compte appose son visa sur la demande de garantie qui sera transmise avec l'imprimé des mouvements du compte du client, la demande d'ouverture de crédoc et les documents justificatifs de l'importation à la Section Domiciliation du Service Etranger. Le Responsable de la Section Domiciliation, une fois qu'il reçoit cette liasse vérifie la conformité des documents justificatifs de l'importation, s'assure que l'opération a bien été domiciliée au niveau d'une banque et vérifie l'authenticité de la signature du client. Une fois ces vérifications effectuées, il

appose son visa et transmet la liasse à la Sous section Crédit Documentaire qui procède à l'ouverture du crédoc.

5.2.3 L'ouverture du crédit documentaire

A la réception des liasses, le Responsable de la Sous Section Crédit Documentaire s'assure de l'exhaustivité des documents fournis et vérifie que le Chargé de compte et le Responsable de la Section Domiciliation ont bien donné leur visa pour l'ouverture du crédoc. Une fois ces vérifications faites, il s'assure que le formulaire de demande d'ouverture de crédoc est correctement rempli. Si tel n'est pas le cas, il contacte le client pour qu'il apporte les modifications nécessaires. Dans le cas contraire, il saisit l'ouverture dans Delta pour cela, il doit fournir les informations ci-après :

- la devise du crédoc ;
- le numéro de compte du donneur d'ordre ;
- le nom du bénéficiaire et son adresse ;
- le Swift de la banque du bénéficiaire ;
- le Swift de la banque notificatrice ;
- le Swift de la banque confirmante s'il y en a ;
- le montant du crédoc ;
- la date de validité ;
- les tolérances par rapport au montant du crédoc ;
- la description de la marchandise ;
- le mode d'expédition de la marchandise ;
- la date limite d'expédition ;
- l'expédition partielle (il s'agira de préciser si elle est autorisée au non) ;
- le lieu d'expédition de la marchandise ;
- le lieu de destination de la marchandise ;
- le transbordement (il s'agira de préciser s'il est autorisé au non) ;

- le délai de présentation des documents (21 jours au maximum conformément aux RUU 600) ;
- le nombre d'exemplaire de factures requis ;
- le montant des commissions et frais d'ouverture du crédoc qui est proportionnel au montant du crédoc ;
- les banques intervenant (banque destinatrice du message, banque de remboursement, banque du tiré).

Une fois la saisie des informations terminées, il passe au renseignement des zones Swifts complémentaires. Il s'agit des champs suivants du Swift 700 :

- 31D : date and place of expiry ;
- 39C : additional amounts covered ;
- 40E : applicable rules ;
- 42C : drafts at ;
- 44E: port of loading-airport of departure ;
- 44F : port of discharge-airport of destination ;
- 46A: documents required ;
- 48: period for presentation ;
- 71B: charges.

Au cas où il aurait une banque de remboursement, il va renseigner les champs suivants du SWIFT 740 :

- 31D : date and place of expiry ;
- 39C : additional amounts covered ;
- 40F : applicable rules ;
- 42C : drafts at ;
- 71 A : reimbursing bank's charges.

Après la saisie, un portrait portant le numéro du crédoc est imprimé. Ce portrait et la liasse qui avait été fourni pour l'ouverture à la Sous Section Crédit Documentaire sont rangés dans une chemise réservée aux ouvertures de crédoc. Sur cette chemise figurent la date d'ouverture du crédoc, son numéro, le nom du donneur d'ordre, son numéro de compte, le nom du bénéficiaire, le montant du crédoc et la devise, la banque notificatrice, la banque de réalisation, la date de validité de crédoc. Cette chemise est transmise au chef du Service Etranger pour valider la saisie faite par la Sous Section Crédit Documentaire dans Delta. Le Chef du Service Etranger, en recevant la chemise, vérifie que l'ouverture a été faite conformément aux instructions du donneur d'ordre. Si à la suite de cette vérification, il ne découvre pas d'erreurs il valide la saisie et Delta génère un Swift 700 et un Swift 740 s'il y a intervention d'une banque de remboursement. Dans le cas contraire, il remet la chemise à la Sous Section Crédit Documentaire pour qu'elle apporte les modifications nécessaires avant la validation. Si le Chef du Service Etranger valide la saisie, il appose son visa sur la chemise qui est transmise à son Adjoint pour valider le Swift généré par Delta. L'Adjoint au Chef du Service Etranger aussi s'assure que l'ouverture a été correctement réalisée avant de valider le Swift et d'apposer son visa sur la chemise. Le Swift, une fois validé est envoyé à la banque notificatrice. Après envoi du Swift, le Secrétariat envoie une copie du Swift 700 et une lettre de notification au donneur d'ordre pour l'informer de l'ouverture du crédoc.

5.2.4 Le suivi du crédit documentaire

Le suivi de crédoc commence avec la réception du Swift 730 qui constitue l'accusé de réception envoyé par la banque notificatrice. Le Swift reçu sera rangé dans la chemise d'ouverture du crédoc et classé dans un placard en attendant la réception des documents. En attendant, l'arrivée des documents, le donneur d'ordre peut à la requête de son fournisseur demander à sa banque de procéder à des amendements sur le crédoc. Dans ce cas, il envoie une lettre à sa banque dans laquelle il donne des instructions pour procéder aux amendements demandés par son fournisseur. La demande d'amendement est transmise à la Sous Section Crédit Documentaire qui sort le dossier du crédoc et procède à la saisie des modifications demandées dans Delta.

Après la saisie des modifications Delta génère un Swift 707 qui sera validé par l'Adjoint au Chef du Service Etranger et transmis à la banque notificatrice. Si les modifications sont validées, une lettre est envoyée au donneur d'ordre pour l'informer de la prise en compte des amendements demandés. Les frais de modification varient selon le moment auquel ils interviennent et les éléments concernés par la modification. Si l'amendement intervient dans le trimestre d'ouverture du crédoc et porte sur la date de validité ou le montant du crédoc, les frais de modifications seront de 30.000FCFA. Si d'autres éléments du crédoc sont concernés, les frais comprendront les frais de publicité, les frais de télex et la Taxe sur les Opérations Bancaires(TOB). Par contre, si l'amendement intervient après le trimestre d'ouverture du crédoc, les frais seront proportionnels au montant du crédoc.

5.2.5 La réalisation du crédit documentaire

Elle commence avec la réception des documents. Les documents sont transmis directement par DHL à la Sous Section Crédit Documentaire avec un cahier de transmission. Une fois les documents reçus, le Responsable de la Sous Section Crédit Documentaire sort la liasse d'ouverture du crédoc, vérifie la conformité des documents reçus avec les stipulations de la demande d'ouverture du crédoc et s'assure du respect de la date limite d'expédition, de la date limite de validité et du délai de présentation des documents. Si les documents sont conformes, le Responsable de la Sous Section Crédit Documentaire avise par fax le client de la réception des documents et le convoque. Dans le cadre d'un paiement contre acceptation, il établit une traite à l'ordre de la SGBS que le client doit accepter. A l'arrivée du client, il lui fait accepter les documents et la traite s'il y en a et lui remet les documents. Ensuite il saisit la réalisation dans Delta. Comme dans le cas de l'ouverture du crédoc après la saisie, le dossier est transmis au Chef du Service Etranger pour qu'il vérifie la conformité du règlement et le valide dans Delta. Cela entraîne l'émission par Delta de trois (3) Swifts (707, 747, 752 ou 756) et le débit du compte du client dans le cas d'un paiement à vue.

Les Swifts 707 et 747 sont destinés aux amendements. Le Swift 752 est émis dans le cas d'un paiement à vue alors que le Swift 756 est émis dans le cas d'un paiement contre

acceptation. Une fois les Swift générés, le dossier est transmis à l'Adjoint au Chef du Service Etranger. Ce dernier vérifie la conformité du règlement et valide le Swift 752 ou 756 qui seront transmis à la banque de remboursement. Les deux (2) autres Swift sont envoyés au Responsable de la Sous Section Crédit Documentaire à travers le réseau Swift pour annulation. En cas de paiement à vue, le dossier est rangé aux archives. Par contre en cas de paiement contre acceptation ou de paiement différé, le dossier est dans un premier temps rangé dans un placard en attendant son échéance. Chaque matin le Responsable de la Sous Section Crédit Documentaire sort les dossiers de crédoc arrivés à échéance. Ces dossiers sont ensuite remis au Chef du Service Etranger pour débit du compte du client

5.3 Tests de conformité et de permanence

Les tests de conformité et de permanence permettent de constater si la procédure décrite précédemment fait l'objet d'une application pratique pour tous les dossiers de crédoc.

Pour le test de conformité nous avons eu à assister au traitement de plusieurs demandes d'ouverture de crédit documentaire de l'étude de dossier de crédoc à sa réalisation. Ce qui nous permet de conclure que la procédure ne souffre d'aucun manquement quant à son respect et son application.

Pour ce qui est du test de permanence, le Responsable de la Sous Section Crédit Documentaire nous a remis cinq(5) dossiers de crédoc qui ont été réalisés au cours de l'année et qui ont eu à faire l'objet d'amendement. Ces dossiers ont été tirés de façon aléatoire.

Les résultats du test sont illustrés par des tableaux pour les quatre (4) étapes de la gestion du crédoc à savoir l'étude de dossier de crédoc, l'ouverture du crédoc, le suivi du crédoc, la réalisation du crédoc.

Test de permanence sur l'étude de dossier de crédoc

A : déclaration préalable d'importation ;

B : demande d'ouverture de crédit documentaire ;

C : visa du Chargé de compte ;

D : visa du Responsable de la Section Domiciliation.

Tableau 5: Test de permanence sur l'étude de dossier de crédoc

N° Dossiers	A	B	C	D
5177	Oui	Oui	Oui	Oui
5152	Oui	Oui	Oui	Oui
5066	Oui	Oui	Oui	Oui
5061	Oui	Oui	Oui	Oui
4997	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous même

Conclusion

Le test est satisfaisant. Les dossiers examinés ont tous suivi la procédure normale d'étude des dossiers de crédoc.

Test de permanence sur l'ouverture de crédoc

A : Swift 700 ;

B : visa du Chef du Service Etranger ;

C : visa de l'Adjoint du Chef du Service Etranger ;

D : lettre de notification.

Tableau 6 : Test de permanence sur l'ouverture de crédoc

N° Dossiers	A	B	C	D
5177	Oui	Oui	Oui	Oui
5152	Oui	Oui	Oui	Oui
5066	Oui	Oui	Oui	Oui
5061	Oui	Oui	Oui	Oui
4997	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous même

Conclusion

Ce test est concluant car la procédure d'ouverture du crédoc est respectée pour tous les dossiers constituant l'échantillon d'étude.

Test de permanence sur le suivi du crédoc

A : Swift 730 ;

B : lettre de demande de modification ;

C : Swift 707 ;

D : visa de l'Adjoint au Chef du Service Etranger.

Tableau 7: Test de permanence sur le suivi du crédoc

N° Dossiers	A	B	C	D
5177	Oui	Oui	Oui	Oui
5152	Oui	Oui	Oui	Oui
5066	Oui	Oui	Oui	Oui
5061	Oui	Oui	Oui	Oui
4997	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous même

Conclusion

Concernant la procédure de suivi du crédoc, l'ensemble des dossiers respectent la procédure.

Test de permanence sur la réalisation du crédoc

A : Swift 752 ou 756 ;

B : visa du Chef du Service Etranger ;

C : visa de l'Adjoint au Chef du Service Etranger

D : lettre de notifiant au client la réception des documents

Tableau 8 : Test de permanence sur la réalisation du crédoc

N° Dossiers	A	B	C	D
5177	Oui	Oui	Oui	Non
5152	Oui	Oui	Oui	Non
5066	Oui	Oui	Oui	Non
5061	Oui	Oui	Oui	Non
4997	Oui	Oui	Oui	Non

Source : nous même

Conclusion

La procédure de réalisation du crédoc est globalement respectée, cependant aucun des dossiers examinés ne présentent de lettre notifiant au client la réception des documents. Cela s'explique par le fait que les agents de la Sous Section Crédit Documentaire appellent en général les clients à la réception des documents au lieu de leur envoyer une lettre.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décrire la gestion du crédoc à la SGBS. Après la présentation du Service Etranger, en charge de la gestion du crédoc, des différentes étapes de la gestion du crédoc. Les tests de conformité et de permanence effectués permettent de conclure qu'en des dehors des manquements peu significatifs que nous avons décelés la procédure de gestion de crédoc est bien appliquée et cela pour tous les dossiers.

CHAPITRE 6: LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DU CREDIT DOCUMENTAIRE

Introduction

Le crédit documentaire, comme tout processus comporte des risques. Ces risques qui sont liés aux hommes, aux procédures et systèmes utilisés par l'entreprise peuvent menacer l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Pour pallier à cela, les banques doivent mettre en place un bon dispositif de gestion des risques. Dans le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse permettant de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée.

Dans le cadre de ce chapitre, une proposition de cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire sera faite à la SGBS. Cette cartographie permettra de fournir une vision synthétique et pertinente des risques classés par niveau de gravité et de probabilité.

6.1 Préparation

Chaque entreprise possède ses propres spécificités du fait de son mode d'organisation, de son système d'information et de ses activités. D'où l'intérêt de cette étape qui est un préalable indispensable à la réalisation d'une cartographie des risques pertinente. Elle consistera à exploiter les documents internes de la banque et à effectuer des entretiens avec les acteurs intervenant dans le processus afin de mieux comprendre l'organisation et la gestion du crédoc au sein de la SGBS.

6.2 Planification

Cette phase se déroule comme suit :

- identification des risques ;
- évaluation des risques et des dispositifs de contrôle interne ;
- hiérarchisation des risques ;

- matrice des risques.

6.2.1 Identification des risques

Cette étape est la plus importante dans l'élaboration de la cartographie des risques car elle conditionne l'efficacité des autres étapes. Elle consiste à répertorier, de manière exhaustive tous les risques pouvant être rattachés à la gestion du crédoc à la SGBS. Pour entreprendre ce recensement, plusieurs techniques peuvent être utilisées parmi lesquelles le tableau d'identification des risques qui sera utilisé dans cette étude.

L'établissement du tableau d'identification des risques consistera à :

- décomposer les étapes de la gestion du crédoc en tâches élémentaires ;
- indiquer en face de chacune de ces tâches l'objectif du contrôle interne ;
- estimer pour chaque tâche les risques opérationnels qui lui sont rattachés ;
- définir l'impact de chaque risque ;
- rappeler pour chaque risque, le dispositif de contrôle interne que l'on devrait trouver pour maîtriser ce risque ;
- s'assurer de l'existence de ce dispositif pour chaque risque.

6.2.1.1 Identification des risques liés à l'étape octroi de ligne de crédit documentaire

Les risques liés à cette étape sont récapitulés dans le tableau 9 suivant :

Tableau 9: Les risques liés à l'étape octroi de ligne de crédoc

Etape octroi de ligne de crédoc					
Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impact du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
Réception par le Chargé de Compte de la demande d'octroi de ligne	S'assurer de la bonne identification du client	Mauvaise identification du client	Perte de temps dans le travail	Mention du nom et du numéro de compte sur la demande	Oui
	S'assurer que la demande est bien rédigée	Demande mal rédigée	Contestation	Mise à la disposition des clients d'une demande standard à remplir	Non
	S'assurer de la recevabilité de la demande	Absence d'étude sur la recevabilité	Atteinte à l'image de la banque	Visa sur la demande	Non
Examen des mouvements du compte	S'assurer de la solvabilité du client	Absence d'étude de la solvabilité du client	Perte de ressources	Mise dans le fond de dossier des éléments de l'étude	Oui
	S'assurer de la bonne détermination la capacité financière du client	Mauvaise détermination de la capacité financière	Manque à gagner	Détermination de la capacité financière par une autre personne	Oui
Entretien avec le client	S'assurer d'obtenir des informations fiables sur l'activité du client	Informations erronées sur l'activité du client	Manque à gagner	Visite de l'activité du client	Non
	S'assurer de la bonne appréciation des garanties proposées	Mauvaise appréciation des garanties	Perte de ressources	Appréciation des garanties par une autre personne	Oui

Montage du dossier	S'assurer que l'analyse financière reflète l'activité du client	Mauvais diagnostic de l'activité du client	Manque à gagner	Analyse effectuée par deux(2) personnes au moins	Oui
Transmission au Directeur Commercial	S'assurer que le Directeur Commercial a donné son approbation	Dossier non transmis au Directeur Commercial	Non respect de la procédure	Visa du Directeur Commercial sur la demande	Oui
Transmission à la Direction des Risques	S'assurer que l'analyse du risque rattaché au client a été effectué	Mauvaise analyse du risque	Perte de ressources	Entretien avec le Chargé de Compte du client	Non
Transmission à la Direction Générale	S'assurer que la Direction Générale a donné son approbation	Transmission de dossier incomplet	Retard dans la mise en place de la ligne	Définition des documents devant constituer le dossier	Oui
Mise en place de la ligne de crédoc	S'assurer du respect de la ligne de crédoc	Dépassement de la ligne	Manque à gagner	Paramétrage de la ligne dans Delta	Oui

Source : nous même

6.2.1.2 Identification des risques liés à l'étape étude du dossier de crédit documentaire

Les risques liés à cette étape sont récapitulés dans le tableau 10 suivant :

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

Etape étude du dossier de crédoc					
Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impact du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
Réception par le Chargé de compte du dossier d'ouverture de crédoc	S'assurer du traitement de la demande	Perte de la demande	Litige avec le client	Enregistrement de la demande	Non
Remplissage fiche de garantie	S'assurer que les engagements du client dans les livres de la banque sont bien présentés	Erreur sur les engagements du client	Manque à gagner	Vérification par une deuxième personne	Non
Etude de dossier par le Chargé de Compte	S'assurer de la recevabilité de la demande au vu des engagements du client	Absence d'étude	Perte de ressources	Mise dans le fond de dossier de l'imprimé des mouvements du compte du client	Oui
Validation de la demande	S'assurer que le Chargé de Compte a donné son accord pour l'ouverture du crédoc	Avis non formulé	Ouverture d'un crédoc non autorisé	Vérification de l'avis avant l'ouverture du crédoc	Oui
Transmission du dossier à la Section domiciliation	S'assurer que la conformité des documents et la domiciliation de l'opération ont été vérifiées	Mauvaise domiciliation de l'opération	Non respect de la réglementation de change	Visa sur les documents après vérification	Oui
	S'assurer de l'authenticité de la signature du client	Signature non habilitée	Litige avec le client	Visa sur la demande après vérification	Oui

Source : nous même

6.2.1.3 Identification des risques liés à l'étape ouverture du crédoc

Les risques liés à cette étape sont récapitulés dans le tableau 11 suivant :

Tableau 11: Les risques liés à l'étape ouverture du crédoc

Etape ouverture du crédoc					
Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impact du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
Réception par la Sous Section crédoc du dossier d'ouverture	S'assurer que la demande d'ouverture de crédoc a été correctement renseignée	Informations manquantes sur la demande	Contestations	Formation des clients utilisant le crédoc sur les instructions d'ouverture	Non
Vérification des visas	S'assurer que le Chargé de Compte a donné son accord pour l'ouverture	Signature non habilitée	Perte de ressources	Mise à la disposition de la Sous Section crédoc de la liste des Chargés de Compte et de leurs clients respectifs	Oui
	S'assurer que la signature du donneur d'ordre a été authentifiée	Signature falsifiée	Litige avec le client	Mise à disposition des spécimens de signature des clients	Oui
Saisie de l'ouverture dans Delta	S'assurer que l'ouverture du crédoc a été enregistrée dans le système d'information	Erreur sur le montant du crédoc	Litige avec le client	Vérification de la saisie par un supérieur avant envoi	Oui
Validation de la saisie	S'assurer que l'ouverture a été correctement faite conformément aux instructions du donneur d'ordre	Validation sans vérification préalable	Manque à gagner	Vérification de la saisie par une deuxième personne	Oui

Validation du Swift généré après la saisie	S'assurer que la banque correspondante est informée de l'ouverture du crédoc	Validation par une personne non habilitée	Perte de ressources	Accès limité au système Swift	Oui
Notification de l'ouverture du crédoc au donneur d'ordre	S'assurer que le donneur d'ordre est informé de l'ouverture du crédoc	Mauvaise adresse du donneur d'ordre	Litige avec le client	Mise à jour régulière de l'adresse du client dans le système d'information	Non

Source : nous même

6.2.1.4 Identification des risques liés à l'étape suivi du crédoc

Les risques liés à cette étape sont récapitulés dans le tableau 12 suivant :

Tableau 12: Les risques liés à l'étape suivi du crédoc

Etape suivi du crédoc					
Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impact du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
Réception du Swift 730 par la Sous Section crédoc	S'assurer que la banque correspondante a reçu le Swift d'ouverture	Retard dans la réception du Swift	Lenteur dans le travail	Relance de la banque en cas de retard	Oui
Classement du dossier d'ouverture	S'assurer que les justificatifs d'ouverture du crédoc sont conservés	Mauvais classement des dossiers	Litige avec le client	Rangement alphabétique des dossiers	Oui
Réception de la demande de modification par la Sous Section crédoc	S'assurer de la prise en compte des modifications demandées	Perte de la demande	Litige avec le client	Enregistrement de la demande dès sa réception	Non
Saisie des modifications dans Delta	S'assurer que les frais sont perçus conformément aux conditions générales ou particulières de la banque	Prélèvement indu de frais	Contestation	Paramétrage des frais dans Delta Bank	Oui

Tableau 12 (suite et fin)

Validation du message Swift de modification	S'assurer que la banque correspondante a reçu le message l'informant des modifications	Validation par une personne non habilitée	Perte de ressources	Accès limité au système Swift	Oui
Notification au donneur d'ordre de la prise en compte des modifications	S'assurer que le donneur d'ordre est informé de la prise en compte des modifications demandées	Retard dans la transmission de la lettre de notification	Litige avec le client	Renvoi à la banque d'un accusé de réception joint à la lettre de notification	Non

Source : nous même

6.2.1.5 Identification des risques liés à l'étape réalisation du crédoc

Les risques liés à cette étape sont récapitulés dans le tableau 13 suivant :

Tableau 13: Les risques liés à l'étape réalisation du crédoc

Etape réalisation du crédoc					
Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impact du risque	Dispositif de contrôle interne	Existence
Réception des documents par la Sous Section crédoc	S'assurer de l'exhaustivité des documents reçus	Perte de documents	Litige avec le client	Enregistrement des documents à la réception	Non
Vérification de la conformité des documents	S'assurer que les documents présentés sont conformes à ceux énumérés dans l'ouverture du crédoc	Acceptation de documents non conformes à ceux énumérés dans l'ouverture du crédoc	Perte de ressources	Contrôle des documents par deux(2) personnes au moins avec les réserves éventuelles	Non
Notification au client de la réception des documents	S'assurer que le client est informé de la réception des documents dans les meilleurs délais	Non transmission de la lettre notifiant au client la réception des documents	Litige avec client	Exigence d'envoi de la lettre de notification	Non
Etablissement de la traite	S'assurer que la traite est bien remplie	Erreur sur le montant de la traite	Litige avec le client	Contrôle formel des informations de la traite	Oui
Remise des documents	S'assurer que l'intégralité des documents a été remise au client	Mésentente avec le client sur le nombre de documents remis	Litige avec le client	Enumération par le client des documents reçus	Oui
Saisie de la réalisation dans Delta	S'assurer de la concordance des éléments saisis	Erreurs dans la saisie	Contestations	Vérification de la saisie par une autre personne	Oui
Validation de la saisie	S'assurer que la réalisation a été faite conformément aux termes d'ouverture du crédoc	Validation sans vérification préalable	Manque à gagner	Deuxième validation	Oui

Validation du Swift de règlement	S'assurer que la banque correspondante a reçu le message l'autorisant à payer le bénéficiaire	Validation du message Swift par une personne non habilitée	Perte de ressources	Accès limité au système Swift	Oui
Annulation des Swifts 707 et 747	S'assurer que les Swifts n'ont pas été envoyés	Envoi de Swifts devant être annulés	Atteinte à l'image de la banque	Autorisation d'envoi des Swifts limitée au Chef du Service Etranger et à son Adjoint	Oui
Classement dans le placard des échéances (cas des paiements différés ou contre acceptation)	S'assurer que les dossiers sont classés selon leur échéance	Mauvais classement des échéanciers	Débit tardif du compte du client	Diligence dans le classement des dossiers	Oui
Débit du compte du donneur (intervient après validation de la saisie dans le cas d'un paiement à vue)	S'assurer que le compte du client a été débité	Erreur sur le compte du client	Litige avec le client	Paramétrer le débit du compte à la réalisation	Non
Rangement du dossier aux archives (intervient après annulation des Swifts 707 et 747 dans le cas d'un paiement à vue)	S'assurer que les dossiers sont bien conservés	Détérioration des dossiers	Perte d'informations	Salle étanche et sécurisée	Oui

Source : nous même

6.2.2 Evaluation des risques et des dispositifs de contrôle interne

La gestion des risques ne se limite pas à une simple identification des risques potentiels et pertinents. Elle doit s'appuyer également sur une analyse (qualitative ou quantitative) pour mieux appréhender et estimer leur probabilité d'occurrence et la gravité de leurs conséquences. Dans le cas de notre étude, nous procéderons à une analyse qualitative pour apprécier le niveau des risques identifiés.

6.2.2.1 Evaluation de la probabilité d'occurrence et du contrôle interne et conception de la matrice des risques

La probabilité d'occurrence du risque dépend de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place. Plus la qualité du dispositif est élevée, moins le risque a de chance de survenir.

L'évaluation de la probabilité d'occurrence et celle du contrôle interne sont réalisées sur la base d'une échelle allant de un(1) à cinq (5) telle que présentée ci-dessous.

Tableau 14 : Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et de la qualité du dispositif de contrôle interne (CI)

Probabilité d'occurrence		Qualité du dispositif de CI	
Côte	Probabilité	Côte	Qualificatif
5	Quasi certain	1	Très faible
4	Certain	2	Faible
3	Probable	3	Modérée
2	Peu probable	4	Elevée
1	Quasiment impossible	5	Très élevée

Source : nous même

La probabilité d'occurrence des risques identifiés plus haut et l'appréciation de la qualité du dispositif de CI sont récapitulées dans le tableau 15 ci-dessous.

Les valeurs obtenues proviennent des ateliers que nous avons eu avec le Responsable de la Sous Section Crédoc. Dans le cadre de cet atelier, il ne s'agissait pas de rechercher à tout prix l'exactitude, mais plutôt d'obtenir un ordre de grandeur

Tableau 15 : Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques et de la qualité du dispositif de CI

Risques	Probabilité d'occurrence		Qualité du dispositif de CI	
	Probabilité	Côte	Qualificatif	Côte
1. Erreur sur le compte du client	Peu probable	2	Elevée	4
2. Demande mal rédigée	Certain	4	Faible	2
3. Absence d'étude sur la recevabilité	Peu probable	2	Elevée	4
4. Absence d'étude de la solvabilité du client	Peu probable	2	Elevée	4
5. Mauvaise détermination de la capacité financière	Probable	3	Modérée	3
6. Informations erronées sur l'activité du client	Probable	3	Modérée	3
7. Mauvaise appréciation des garanties	Peu probable	2	Elevée	4
8. Mauvais diagnostic de l'activité du client	Peu probable	2	Elevée	4
9. Dossier non transmis au Directeur Commercial	Quasi impossible	1	Très élevée	5
10. Mauvaise analyse du risque	Probable	3	Modérée	3
11. Transmission de dossier incomplet	Peu probable	2	Elevée	4
12. Dépassement de la ligne de crédoc	Peu probable	2	Elevée	4
13. Perte de la demande	Probable	3	Modérée	3
14. Erreur sur les engagements du client	Peu probable	2	Elevée	4
15. Absence d'étude de dossier	Peu probable	2	Elevée	4
16. Avis non formulé	Quasi impossible	1	Très élevée	5
17. Mauvaise domiciliation de l'opération	Probable	3	Modérée	3
18. Signature non habilitée	Probable	3	Modérée	3
19. Informations manquantes sur la demande d'ouverture de crédoc	Certain	4	Faible	2
20. Signature falsifiée	Peu probable	2	Elevée	4
21. Erreur sur le montant du crédoc	Peu probable	2	Elevée	4

22. Validation sans vérification préalable	Quasi impossible	1	Très élevée	5
23. Validation de la saisie par une personne non habilitée	Peu probable	2	Elevée	4
24. Mauvaise adresse du donneur d'ordre	Quasi certain	5	Très faible	1
25. Retard dans la réception du Swift	Probable	3	Modérée	3
26. Mauvais classement des dossiers	Peu probable	2	Elevée	4
27. Prélèvement indu de frais	Probable	3	Modérée	3
28. Retard dans la transmission de la lettre de notification au client	Peu probable	2	Elevée	4
29. Perte de documents	Probable	3	Modérée	3
30. Acceptation de documents non conformes à ceux énumérés dans l'ouverture du crédoc	Probable	3	Modérée	3
31. Non transmission de la lettre notifiant au client la réception des documents	Quasi certain	5	Très faible	1
32. Erreur sur le montant de la traite	Probable	3	Modérée	3
33. Mécontentement avec le client sur le nombre documents remis	Peu probable	2	Elevée	4
34. Erreurs dans la saisie	Probable	3	Modérée	3
35. Validation du Swift par une personne non habilitée	Peu probable	2	Elevée	4
36. Envoi de Swift devant être annulés	Quasi impossible	1	Très élevée	5
37. Mauvais classement des échéanciers	Probable	3	Modérée	3
38. Erreur sur le compte du client	Peu probable	3	Elevée	4
39. Détérioration des dossiers classés aux archives	Peu probable	2	Elevée	4

Source : nous même

6.2.2.2 Evaluation de l'impact du risque

L'impact des risques liés à la gestion du crédit du documentaire est évalué de manière qualitative sur la base de l'échelle suivante.

Tableau 16 : Echelle d'évaluation de l'impact des risques

Côte	Impact	Description
5	Catastrophique	Conséquences financières, atteinte grave à l'image de la banque
4	Majeur	Impact sur la sécurité des biens, la qualité et la traçabilité de l'information produite
3	Modéré	Impact sur l'optimisation des opérations
2	Mineur	Conséquences négligeables sur la qualité des opérations
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur la fiabilité des informations et l'optimisation des opérations

Source : nous même

L'évaluation de l'impact des risques identifiés et leurs conséquences potentielles sont présentée ci- dessous. Tout comme pour l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et de la qualité du dispositif de contrôle interne, les valeurs obtenues proviennent des ateliers que nous avons eu avec le Responsable de la Sous Section Crédoc.

Tableau 17 : Evaluation de l'impact des risques

Risques	Cote	Impact	Conséquences potentielles
1. Mauvaise identification du client	4	Majeur	Perte de temps dans le travail
2. Demande mal rédigée	2	Mineur	Contestation
3. Absence d'étude sur la recevabilité	3	Modéré	Atteinte à l'image de la banque
4. Absence d'étude de la solvabilité du client	4	Majeur	Perte de ressources
5. Mauvaise détermination de la capacité financière	3	Modéré	Manque à gagner
6. Informations erronées sur l'activité du client	3	Modéré	Manque à gagner
7. Mauvaise appréciation des garanties	4	Majeur	Perte de ressources
8. Mauvais diagnostic de l'activité du client	4	Majeur	Manque à gagner
9. Dossier non transmis au Directeur Commercial	2	Mineur	Non respect de la procédure
10. Mauvaise analyse du risque	5	Catastrophique	Perte de ressources
11. Transmission de dossier incomplet	3	Modéré	Retard dans la mise en place de la ligne
12. Dépassement de la ligne de crédoc	4	Majeur	Manque à gagner

13. Perte de la demande	4	Majeur	Litige avec le client
14. Erreur sur les engagements du client	4	Majeur	Manque à gagner
15. Absence d'étude de dossier	4	Majeur	Perte de ressources
16. Avis non formulé	4	Majeur	Ouverture d'un crédoc non autorisé
17. Mauvaise domiciliation de l'opération	4	Majeur	Non respect de la réglementation de change
18. Signature non habilitée	4	Majeur	Litige avec le client
19. Informations manquantes sur la demande d'ouverture de crédoc	3	Modéré	Contestation
20. Signature falsifiée	4	Majeur	Perte de ressources
21. Erreur sur le montant du crédoc	4	Majeur	Litige avec le client
22. Validation sans vérification préalable	4	Majeur	Manque à gagner
23. Validation de la saisie par une personne non habilitée	4	Majeur	Perte de ressources
24. Mauvaise adresse du donneur d'ordre	2	Mineur	Litige avec le client
25. Retard dans la réception du Swift	3	Modéré	Lenteur dans le travail
26. Mauvais classement des dossiers	2	Mineur	Litige avec le client
27. Prélèvement indu de frais	3	Modéré	Contestation
28. Retard dans la transmission de la lettre de notification au client	2	Mineur	Litige avec le client
29. Perte de documents	5	Catastrophique	Litige avec le client
30. Acceptation de documents non conformes à ceux énumérés dans l'ouverture du crédoc	4	Majeur	Perte de ressources
31. Non transmission de la lettre notifiant au client la réception des documents	3	Modéré	Litige avec le client
32. Erreur sur le montant de la traite	3	Modéré	Litige avec le client
33. Mécontentement avec le client sur le nombre documents remis	4	Majeur	Litige avec le client
34. Erreurs dans la saisie	3	Modéré	Contestation
35. Validation du Swift par une personne non habilitée	4	Majeur	Manque à gagner
36. Envoi de Swift devant être annulés	3	Modéré	Atteinte à l'image de la banque
37. Mauvais classement des échéanciers	4	Majeur	Débit tardif du compte du client
38. Erreur sur le compte du client	4	Majeur	Litige avec le client
39. Détérioration des dossiers classés aux archives	3	Modéré	Perte d'informations

Source : nous même

6.2.3 Hiérarchisation des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire

Dans une organisation les ressources étant limitées et les risques infinis, il sera difficile de maîtriser tous les risques. C'est pourquoi, il est important de déterminer des priorités de contrôle en fonction de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques.

6.2.3.1 Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence

La hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence est faite de manière décroissante dans le tableau ci-dessous.

Tableau 18 : Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence

Risques	Probabilité d'occurrence	
	Côte	Probabilité
24. Mauvaise adresse du donneur d'ordre	5	Quasi certain
31. Non transmission de la lettre notifiant au client la réception des documents	5	Quasi certain
2. Demande mal rédigée	4	Certain
19. Informations manquantes sur la demande d'ouverture de crédoc	4	Certain
5. Mauvaise détermination de la capacité financière	3	Probable
6. Informations erronées sur l'activité du client	3	Probable
10. Mauvaise analyse du risque	3	Probable
13. Perte de la demande	3	Probable
17. Mauvaise domiciliation de l'opération	3	Probable
18. Signature non habilitée	3	Probable
25. Retard dans la réception du SWIFT	3	Probable
27. Prélèvement indu de frais	3	Probable
29. Perte de documents	3	Probable
30. Acceptation de documents non conformes à ceux énumérés dans l'ouverture du crédoc	3	Probable
32. Erreur sur le montant de la traite	3	Probable
34. Erreurs dans la saisie	3	Probable
37. Mauvais classement des échéanciers	3	Probable
38. Erreur sur le compte du client	3	Peu probable
1. mauvaise identification du client	2	Peu probable
3. Absence d'étude sur la recevabilité	2	Peu probable
4. Absence d'étude de la solvabilité du client	2	Peu probable
7. Mauvaise appréciation des garanties	2	Peu probable
8. Mauvais diagnostic de l'activité du client	2	Peu probable

Tableau 18 (suite et fin)

11. Transmission de dossier incomplet	2	Peu probable
12. Dépassement de la ligne de crédoc	2	Peu probable
14. Erreur sur les engagements du client	2	Peu probable
15. Absence d'étude de dossier	2	Peu probable
20. Signature falsifiée	2	Peu probable
21. Erreur sur le montant du crédoc	2	Peu probable
23. Validation de la saisie par une personne non habilitée	2	Peu probable
26. Mauvais classement des dossiers	2	Peu probable
28. Retard dans la transmission de la lettre de notification au client	2	Peu probable
33. Mécontente avec le client sur le nombre documents remis	2	Peu probable
35. Validation du Swift par une personne non habilitée	2	Peu probable
39. Détérioration des dossiers classés aux archives	2	Peu probable
9. Dossier non transmis au Directeur Commercial	1	Quasi impossible
16. Avis non formulé	1	Quasi impossible
22. Validation sans vérification préalable	1	Quasi impossible
36. Envoi de Swift devant être annulés	1	Quasi impossible

Source : nous même

6.2.3.2 Hiérarchisation des risques selon leur impact

La hiérarchisation des risques selon leur impact est faite de manière décroissante dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risques	Cote	Impact
10. Mauvaise analyse du risque	5	Catastrophique
29. Perte de documents	5	Catastrophique
1. Mauvaise identification du client	4	Majeur
4. Absence d'étude de la solvabilité du client	4	Majeur
7. Mauvaise appréciation des garanties	4	Majeur
8. Mauvais diagnostic de l'activité du client	4	Majeur
12. Dépassement de la ligne de crédoc	4	Majeur
13. Perte de la demande	4	Majeur
14. Erreur sur les engagements du client	4	Majeur
15. Absence d'étude de dossier	4	Majeur
16. Avis non formulé	4	Majeur
17. Mauvaise domiciliation de l'opération	4	Majeur
18. Signature non habilitée	4	Majeur
20. Signature falsifiée	4	Majeur
21. Erreur sur le montant du crédoc	4	Majeur

22. Validation sans vérification préalable	4	Majeur
3. Validation de la saisie par une personne non habilitée	4	Majeur
30. Acceptation de documents non conformes à ceux énumérés dans l'ouverture du crédoc	4	Majeur
33. Mécontentement avec le client sur le nombre de documents remis	4	Majeur
35. Validation du Swift par une personne non habilitée	4	Majeur
37. Mauvais classement des échéanciers	4	Majeur
38. Erreur sur le compte du client	4	Majeur
3. Absence d'étude sur la recevabilité	3	Modéré
5. Mauvaise détermination de la capacité financière	3	Modéré
6. Informations erronées sur l'activité du client	3	Modéré
11. Transmission de dossier incomplet	3	Modéré
19. Informations manquantes sur la demande d'ouverture de crédoc	3	Modéré
25. Retard dans la réception du Swift	3	Modéré
27. Prélèvement indu de frais	3	Modéré
31. Non transmission de la lettre notifiant au client la réception des documents	3	Modéré
32. Erreur sur le montant de la traite	3	Modéré
34. Erreurs dans la saisie	3	Modéré
36. Envoi de Swift devant être annulés	3	Modéré
39. Détérioration des dossiers classés aux archives	3	Modéré
2. Demande mal rédigée	2	Mineur
9. Dossier non transmis au Directeur Commercial	2	Mineur
24. Mauvaise adresse du donneur d'ordre	2	Mineur
26. Mauvais classement des dossiers	2	Mineur
28. Retard dans la transmission de la lettre de notification au client	2	Mineur

Source : nous même

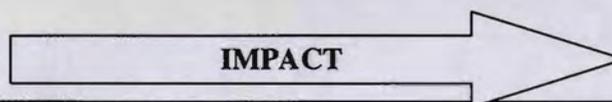
6.2.4 Présentation et analyse de la matrice des risques

La matrice des risques consiste à positionner, sur une représentation graphique reprenant l'évaluation résultant de la gravité (en abscisses) et l'évaluation résultant de la probabilité d'occurrence (en ordonnées), l'ensemble des risques identifiés.

Figure 6: Matrice des risques

	Quasi certain	24. Mauvaise adresse du donneur d'ordre	31. Non transmission de la lettre notifiant au client la réception des documents			
	Certain	2. Demande mal rédigée	19. Informations manquantes sur la demande d'ouverture de crédoc			
	Probable		5. Mauvaise détermination de la capacité financière 6. Informations erronées sur l'activité du client 25. Retard dans la réception du message SWIFT 27. Prélèvement indu de frais 32. Erreur sur le montant de la traite 34. Erreurs dans la saisie	13. Perte de la demande 17. Mauvaise domiciliation de l'opération 18. Signature non habilitée 30. Acceptation de documents non conformes à ceux énumérés dans l'ouverture du crédoc 37. Mauvais classement des échéanciers	10. Mauvaise analyse du risque 29. Perte de documents	
	Peu probable	26. Mauvais classement des dossiers 28. Retard dans la transmission de la lettre de notification au client	3. Absence d'étude sur la recevabilité 11. Transmission de dossier incomplet 39. Détérioration des dossiers classés aux archives	1. Mauvaise identification du client 4. Absence d'étude de la solvabilité du client 7. Mauvaise appréciation des garanties 8. Mauvais diagnostic de l'activité du client 12. Dépassement de la ligne de crédoc 14. Erreur sur les engagements du client 15. Absence d'étude de dossier 20. Signature falsifiée 21. Erreur sur le montant du crédoc 23. Validation de la traite par une personne non habilitée 33. Mécontentement avec le client sur les sommes documentaires émises 35. Validation du message SWIFT par une personne non habilitée 38. Erreur sur le compte du client		
	Quasi impossible	9. Dossier non transmis au Directeur Commercial	36. Envoi de SWIFT devant être annulés	16. Avis non formulé 22. Validation sans vérification préalable		
		Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur	Catastrophique

Source: nous même



Les risques opérationnels liés à la gestion du crédoc sont subdivisés en quatre (4) zones en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact :

- la première zone de couleur orange comprend les risques qui peuvent être considérés comme modérément acceptables car bien qu'ayant des probabilités d'occurrence assez fortes, leur impact sur le processus est faible. Il revient à la Direction de décider de l'opportunité ou non de renforcer le dispositif de contrôle interne pour éviter la répétitions de ces risques ;
- la deuxième zone de couleur rouge est composée des risques dont le niveau est élevé avec une probabilité d'occurrence et un impact fort. Ces risques bien qu'étant peu nombreux doivent faire l'objet d'un traitement et d'un suivi particulier ;
- la troisième zone de couleur vert clair regroupe les risques qui ont un niveau d'impact et une probabilité faible. Des mesures peuvent ne pas être prises puisque le dispositif de contrôle interne mis en place permet de les maîtriser ;
- la quatrième zone de couleur vert foncé est composée des risques qui présentent un impact élevé et une probabilité d'occurrence faible. Ces risques disposent d'un bon dispositif de contrôle interne mais du fait de leur impact en cas de réalisation, ils méritent une attention constante.

6.3 Action

Une fois en possession de la cartographie des risques, il s'agira de décider des mesures à prendre pour chaque risque. Du fait de la limitation des ressources de l'organisation, il est important de déterminer des priorités de traitement en fonction de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques.

6.3.1 Plans d'actions

Le plan d'actions que nous proposons ci-dessous prend en compte les risques ayant une probabilité d'occurrence et un impact élevé (zone rouge) et les risques qui bien qu'ayant un impact faible ont une probabilité très élevée d'occurrence (zone orange).

Tableau 20: Proposition d'un plan d'actions

Risques	Actions	Moyens	Acteurs responsables	Délai de mise en œuvre
31. Non transmission de la lettre notifiant au client la réception des documents	Exiger qu'une lettre de notification soit toujours envoyée au client à la réception des documents	Manuel de procédures	Inspection Générale	1 mois
19. Informations manquantes sur la demande d'ouverture de crédoc	Former les clients utilisant le crédoc sur les instructions d'ouverture	Atelier de formation	Service formation en collaboration avec la Sous Section crédoc et le Service Commercial	3 mois
24. Mauvaise adresse du donneur d'ordre	Mettre à jour régulièrement l'adresse du client dans le système d'information	Entretien avec les clients à la réception des demandes d'ouverture de crédoc	Chargé de Compte	1 mois
2. Demande mal rédigée	Mettre à la disposition des clients une demande standard à remplir	Assistance aux clients lors de la rédaction des demandes	Chargé de Compte	2 mois

Source : nous même

6.3.2 Recommandations

Le dispositif de contrôle interne comme nous venons de le voir permet de maintenir la majorité des risques identifiés à un niveau faible. Cependant, pour une meilleure efficacité, il mérite d'être renforcé. Pour cela, nous formulons les recommandations suivantes à l'attention de la Direction Générale.

❖ **Recommandation 1**

La SGBS pour la bonne conduite de ses activités doit diffuser son manuel de procédures et veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité. Sa diffusion est un gage de sécurité pour la banque car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et des responsabilités.

❖ **Recommandation 2**

La SGBS plus précisément la Sous Section crédit documentaire (crédoc) pour réduire le nombre d'amendements traités et réduire ainsi le délai de traitement des dossiers de crédit documentaire pourrait inciter les clients à se rapprocher d'elle en cas de d'incertitude sur les documents à fournir, ou de doute sur la formulation des instructions d'ouverture.

❖ **Recommandation 3**

Lorsque le mode de réalisation retenu pour le crédit documentaire est le paiement contre acceptation c'est le Chef du Service Etranger qui débite le compte du client à la date d'acceptation et cela après avoir reçu le dossier de la sous section crédit documentaire. Nous proposons à la SGBS pour gagner en efficacité de programmer directement le débit du compte du client sur Delta au moment la réalisation. Une fois le compte débité, Delta enverra un message au Chef du Service Etranger pour l'en informer.

❖ **Recommandation 4**

Lors de la saisie de l'ouverture d'un crédit documentaire, le logiciel Delta renseigne directement le champ adresse du client en mettant l'adresse saisie à l'ouverture du compte du client. Ce qui oblige la Sous Section crédit documentaire à se faire renvoyer le message Swift d'ouverture pour modifier l'adresse car cette adresse correspond souvent au casier du client à la banque ou n'est plus valable. Pour pallier à cela, nous proposons que le remplissage du champ adresse du client soit laissé aux agents de la Sous Section crédit documentaire car ils disposent sur la demande d'ouverture du crédit documentaire de la véritable l'adresse du client.

❖ **Recommandation 5**

Pour un meilleur suivi des dossiers, nous proposons la sous section crédit documentaire de procéder à l'enregistrement des demandes d'ouverture de crédit documentaire dès leur réception. Cela permet en

plus d'avoir des informations sur le nombre de dossiers traités par jour et évite les pertes de demande.

❖ **Recommandation 6**

A la réalisation du crédoc, lorsque le paiement se fait contre acceptation le client doit signer une traite qu'il remet à la sous section crédoc. Pour permettre d'authentifier la signature, nous proposons que le spécimen de signature du client soit communiqué à la Sous Section crédoc.

❖ **Recommandation 7**

A la réception des documents envoyés par le bénéficiaire du crédoc, c'est un agent de la sous section crédoc qui vérifie la conformité des documents. Nous proposons pour plus de sûreté que cette vérification soit faite par au moins deux personnes avec les réserves éventuelles.

❖ **Recommandation 8**

Au Service Etranger, la personne chargée de vérifier la cohérence comptable des saisies des différentes sections s'appelle « contrôleur interne », or le contrôle interne n'est pas une fonction, mais plutôt un ensemble de disposition. Nous proposons donc de revoir l'appellation contrôleur interne.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis après identification des risques liés à la gestion du crédit documentaire de positionner ces risques sur la matrice en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact. Globalement, nous remarquons que le niveau des risques est faible. Cependant des efforts méritent d'être faits pour amoindrir le niveau de ceux qui sont significatif.

CONCLUSION

La SGBS comme toute entreprise fait face à une variété de risques de sources interne et externes devant être évalués et gérés. Dans ce contexte, la cartographie des risques devient un atout considérable car elle offre une certaine maîtrise de la gestion des risques, par une meilleure connaissance de ceux-ci et de leurs impacts potentiels.

Dans cette partie nous avons essayé de mettre en pratique les enseignements tirés de la revue de littérature pour élaborer une cartographie des risques qui nous espérons aidera la Direction à piloter la gestion des risques en identifiant rapidement les domaines d'actions prioritaires.

CONCLUSION GENERALE

Il apparaît dans le contexte mondial actuel caractérisé par la multiplication des sources de risque qui soit géopolitique, stratégiques, opérationnels, financiers, commerciaux, que les entreprises qui mettent en place un bon dispositif de gestion des risques permettant l'identification, l'évaluation et le traitement des risques qui affectent leur existence ou l'atteinte de leurs objectifs, ont plus de chance de prospérer et d'assurer la continuité de leur exploitation.

Un dispositif performant de gestion des risques est un facteur de sécurisation de l'entreprise face à ses risques majeurs, et un bon outil de protection de sa valeur et de son développement sur le long terme.

Outil essentiel de la gestion des risques, la cartographie des risques nous a permis :

- d'avoir une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels la SGBS est exposée ;
- de vérifier l'adéquation entre les risques majeurs et les contrôles mis en place ;
- d'identifier rapidement les domaines d'actions prioritaires.

Aux termes de notre étude, nous pouvons retenir que la SGBS dispose d'un bon dispositif de contrôle interne lui permettant de maintenir les risques majeurs à un niveau relativement faible. Cependant des efforts peuvent encore être faits pour son renforcement. A ce titre nous avons proposé quelques recommandations qui nous espérons aideront la SGBS à améliorer sa gestion du crédit documentaire.

ANNEXES

ANNEXE 1 : REPARTITION DES RISQUES SELON LES INCOTERMS

❖ **les incoterms « vente au départ »**

On retrouve huit(8) termes différents dans cette catégorie EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP :

EXW (EX WORK): l'acheteur supporte tous les risques à partir du chargement de la marchandise dans l'établissement du vendeur ;

FCA (FREE CARRIER) : le vendeur supporte tous les risques jusqu'à la remise des marchandises au transporteur désigné par l'acheteur ;

FAS (FREE ALONGSIDE SHIP): le vendeur supporte tous les risques jusqu'à ce que la marchandise soit placée le long du navire ;

FOB (FREE ON BOARD): le vendeur supporte tous les risques jusqu'au passage du bastingage par la marchandise ;

CFR (COST AND FREIGHT): même partage des risques que FOB ;

CIF (COST AND INSURANCE PAID TO) : même partage des risques qu'en CFR mais c'est le vendeur qui fournit l'assurance et qui paye la prime ;

CPT (CARRIAGE PAID TO): le vendeur supporte les risques jusqu'à la remise des marchandises au premier transporteur ;

CIP (COST AND INSURANCE PAID TO) : même partage des risques qu'en CPT mais c'est le vendeur qui fournit et paye l'assurance-transport (L'International Chamber Of Commerce, 1999 :213).

❖ **les incoterms « vente à l'arrivée »**

Les incoterms de ventes à l'arrivée regroupent quatre(4) termes : DAF, DES, DEQ, DDU, DDP :

DAF (DELIVERED AT FRONTIER) : le vendeur supporte les risques jusqu'à la frontière ;

DES (DELIVERED EX SHIP): le vendeur supporte les risques jusqu'au point de déchargement usuel du port convenu ;

DEQ (DELIVERED EX QUAY) : le vendeur supporte les risques jusqu'à ce que la marchandise soit mise à la disposition de l'acheteur sur le quai ;

DDU (DELIVERED DUTY UNPAID): le vendeur supporte les risques jusqu'à la mise à disposition des marchandises au lieu convenu dans le pays d'importation ;

DDP (DELIVERED DUTY PAID) : le vendeur supporte les risques jusqu'à la livraison des marchandises chez l'acheteur (COMBES-LEBOURG ; 1997 : 21).

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
Objectif de contrôle interne : s'assurer que les prêts octroyés sont conformes a la politique de crédit et a la réglementation en vigueur			
1. Existe-t-il une politique de crédit formalisée ?		Non	Bien que cela ne soit écrit pour pouvoir bénéficier d'un crédit à la SGBS il y a un certain nombre de critères à remplir
2. Si oui, fixe-t-elle clairement les conditions d'accès au crédit ?	N/A		
3. Les Chargés de Compte s'assure-t-ils que les prétendants aux crédits remplissent les critères de la banque ?	Oui		
4. Les commissions sont perçues t-elles en conformité avec les conditions générales ou particulières ?	Oui		
Objectif de contrôle interne : s'assurer de la qualité des décisions d'octroi de crédit			
1. Les acteurs intervenant dans la gestion du crédit documentaire reçoivent –ils des formations leur permettant de bien remplir leur rôle ?	Oui		Mais les formations ne concernent pas tous les acteurs
2. Y a-t-il une adéquation entre leur profil et les tâches qui leur sont confiées?		Non	La banque privilégie la formation en interne
3. Le Service Etranger procède t-il à une analyse du risque sur chaque crédit documentaire ?		Non	C'est la Direction des Risques qui s'en occupe
4. S'assure t-il du respect les lignes de crédit documentaire dans le cadre global des autorisations ?	Oui		
5. Les termes de chaque demande d'ouverture de crédit sont-ils étudiés scrupuleusement ?	Oui		
6. La situation de la banque émettrice est-elle analysée dans le cadre des crédits documentaires export ?		Non	
Objectif de contrôle interne : s'assurer que les dossiers sont traités dans les délais			
1. Les demandes reçues font-elles l'objet d'un enregistrement systématique ?		Non	
2. Existe –il un délai de traitement des dossiers		Non	

3. Existe-t-il des entraves liées au respect des délais ?	Oui		La disponibilité des Chargés de Compte souvent en prospection et le renseignement incomplet des demandes d'ouvertures par les clients
Objectif de contrôle interne : s'assurer du respect des procédures lors de l'ouverture du crédit documentaire			
1. Le Service Etranger vérifie t-il l'authenticité des crédits avant leur notification ?	Oui		
2. Le contrôle des signatures autorisées et la validité des ouvertures par Swift sont-ils effectués ?	Oui		
3. Les autorisations spécifiques sont-elles données pour chaque confirmation ?	Oui		
4. La validité et la conformité des documents sont-elles examinées avant l'émission du crédit ?	Oui		
5. Ce contrôle est-il réalisé par au moins deux personnes avec les réserves éventuelles ?	Oui		
6. Les réserves sont-elles formulées par écrit ?	Oui		
7. Font-elles l'objet d'un suivi jusqu'à leur levée par le client ou le correspondant ?	Oui		
8. Les modifications des termes d'ouverture de l'ouverture du crédit documentaire sont autorisées par une personne habilitée		Non	Cependant si les modifications touchent le montant du crédoc le Chargé de Compte doit donner son autorisation
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du respect des procédures comptables			
1. Les comptes sont-ils régulièrement justifiés selon les procédures habituelles ?	Oui		
2. Les comptes en devises sont-ils réévalués au moins à chaque arrêté comptable ?	Oui		
3. Les crédits documentaires sont-ils bien comptabilisés dans le hors-bilan ?	Oui		

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE LA SGBS

**ANNEXE 4 : FORMULAIRE D'OUVERTURE DU CREDIT
DOCUMENTAIRE**

DEMANDE D'OUVERTURE DE CRÉDIT DOCUMENTAIRE

NOM ET ADRESSE DU CLIENT

DAKAR, le _____

DESTINATAIRE

Monsieur le Directeur
de la **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**
DE BANQUES AU SÉNÉGAL
AGENCE DE DAKAR
B. P. 323

COMPTE N° _____

N° Références _____ N° CREDOC _____

Nous vous prions par la présente, suivant instructions ci-dessous et lignes marquées " X ", d'ouvrir pour notre compte par

lettre avion
 Télégramme ou Telex

un crédit } **révocable** (pouvant être modifié ou annulé à tout moment que veuillez faire aviser sans responsabilité de votre part ni de la part de votre correspondant.
 irrévocable, c'est-à-dire irrévocable de votre part mais que Veuillez faire notifier par votre correspondant sans qu'il y ajoute sa confirmation.
 irrévocable et confirmé, c'est-à-dire irrévocable de votre part et de celle de votre correspondant qui en confirmation le crédit il ajoutera son propre engagement au vôtre

chez } votre succursale de _____
 votre correspondant de _____
 vous-même _____

en faveur de _____

pour un montant de _____

réalisable à vue par acceptation de traite :

contre remise des documents suivants à nous adresser.

facture commerciale en _____ exemplaires.

Pour expéditions par mer

Jeu complet de connaissements net de réserves on board à ordre SGBS NOTIFY _____

Pour expéditions par fer, fleuve, poste, ou air

Récépissé postal _____
 Récépissé de Chemin de fer _____
 Lettre de voiture fluviale _____
 Duplicata de lettre de voiture internationale _____
 Lettre de transport aérien _____
établi (e) au nom de SGBS notify _____

Police ou certificat assurance couvrant tous les risques _____
 Certificat AY 1 ou EUR 1 _____
 Certificat d'origine _____
 Certificat sanitaire délivré par _____
 Certificat d'inspection délivré par _____
 Note de poids établie par _____
 Facture consulaire. _____
 Note de Frêt _____

relatifs aux marchandises suivantes : (nature, quantité, prix, etc...)

détail suivant proforma N° _____

destination de _____

F. O. B. _____
 C. A. F. _____
 C. & F. _____
 F. A. S. _____

franco sur wagon point de départ
 franco rendu point de destination :
 franco frontière _____
 franco départ usine

T. S. V. P

expédition (s)

- par Poste, Avion, Bateau
- par bateau
- par chemin de fer
- par avion

expéditions partielles

<input type="checkbox"/>	autorisées
<input type="checkbox"/>	interdites

transbordements

<input type="checkbox"/>	autorisés
<input type="checkbox"/>	interdits

valable jusqu'au

- Assurance souscrite par nos soins, avec délégations à votre profit, dont nous nous engageons à vous remettre copie
- Assurance souscrite par le vendeur,
- Frêt payable au départ
- Frêt payable à destination

INSTRUCTIONS COMPLEMENTAIRES

Dispositions particulières pour crédits à l'importation

Le crédit ci-contre vous est demandé en vertu du document d'importation ci-après désigné et dont nous vous remettons l'exemplaire bancaire

<input type="checkbox"/>	licence (ou Autorisation préalable)
<input type="checkbox"/>	certificat

d'importation N° _____ du : _____

domicilé (e) chez : _____ le : _____

sous le N° _____ et selon facture ci-jointe en double exemplaire.

Nous vous prions d'acheter les devises nécessaires au règlement, dans les conditions autorisées par la réglementation en vigueur et au vu du titre d'importation désigné ci-dessus ou du contrat commercial étant convenu que nous aurons à supporter les intérêts de retard entre le jour du paiement et la date de réception des fonds par vos correspondants et éventuellement les risques de change.

Les documents que vous aurez levés et les marchandises qu'ils représentent vous sont, par la présente, expressément affectés en nantissement pour la bonne fin de tous nos engagements envers la SGBS. Nous nous engageons à vous rembourser et vous autorisons à nous débiter en compte courant pour les paiements effectués ou acceptations donnés augmentés des frais et commissions à valoir sur ce crédit qui demeure soumis aux règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires publiés par la Chambre de Commerce Internationale.

Il est bien entendu que nous vous dégageons, ainsi que votre Correspondant, de toutes responsabilités en ce qui concerne l'authenticité, l'exactitude, la valeur des documents présentés ainsi que des conséquences qui pourraient résulter de l'indication de renseignements erronés dans notre demande ou dans votre lettre d'ouverture de crédit.

Vous accepterez les factures et déclarations de la Maison accréditée, telles qu'elles vous seront remises sans que vous ayez à vérifier la nature, l'état, la quantité, la valeur ou la confirmité des marchandises expédiées.

Comme d'usage, tous les risques inhérents aux transports, chargements, déchargements et transbordements de la marchandise seront à notre charge.

D'une façon générale, nous entendons prendre à notre charge tous les risques et conséquences pouvant résulter de la présente opération et vous exonérer de toutes responsabilités à cet égard.

Nous autorisons à faire, sans nous en référer tout ce que vous jugerez utile pour la conservation des marchandises constituées en gage, d'ores et déjà avec votre ratification complète sur les débours que vous aurez ainsi effectués et de vous en rembourser.

Veillez, agréer, Messieurs, nos salutations distinguées.

Cachet de l'importateur,

Signature (s) autorisée (s)

ANNEXE 5 : FICHE DE GARANTIE

ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN

Questions	Personnes concernées
Comment est organisé le crédoc?	Responsable de la Section crédoc
quels sont les acteurs intervenant dans la gestion du crédoc?	
Ont-ils le profil requis?	
De quels outils disposent-ils pour leur travail ?	
Les procédures appliquées au crédoc sont-elles formalisées?	
La banque contrôle t-elle leur respect?	
Comment s'effectue le contrôle?	
Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de vos tâches?	Chef du Service Etranger
Comment est organisé le Service Etranger?	
En quoi consiste votre travail dans la gestion du crédoc?	Chef du Service Etranger
Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de ce travail?	
Combien de comptes clients gérez vous?	Chargé de Compte
Parmi vos clients combien ont ouvert au moins une fois un crédoc?	
Est ce que c'est vous qui les encouragez à ouvrir des crédocs?	
Quels sont les conditions à remplir pour ouvrir un crédoc?	
En quoi consiste votre travail dans la gestion du crédoc?	
Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de ce travail?	

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2ème édition, les Editions d'organisation, Paris, 471P
2. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Remi, ROUSSEAU Laurent (2008), « *Contrôle interne*, 2^e édition, Editions Maxima, Paris, 299P
3. CHEVALIER Denis (2003), *Les sécurités de paiement à l'international*, Edition le MOCI (Moniteur du Commerce International), Paris, 82P
4. COMBES-LEBOURG ARLETTE (1997), *Management des Operations de Commerce International*, Edition ESKA, Paris, 266P
5. DAYAN Armand, *Manuel de gestion volume 1*, éditions Ellipses Marketing/AUF 2eme édition 2004, Paris, 1088P
6. DE MARESCHAL, Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, Edition Afnor, Paris, 45P
7. DIETSCH & PETEY (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Edition Revue banque, Paris, 308P
8. GARSUAULT Philippe et PRIAMI Stéphane (2001), *Les opérations bancaires à l'international*, Edition Revue Banque, Paris, 375P
9. Hubert MARTINI, Dominique DEPREE, Joanne KLEIN-CORNEDE (2007), *Crédits Documentaires, Lettres De Crédit Stand-by Cautions Et Garanties: Guide Pratique*, Edition Revue Banque, Paris, 684P
10. HUTIN Hervé (2007), *Toute la finance*, Edition d'Organisation, 3^e édition Paris, 951P
11. IFACI (2006), *guide d'audit cartographie des risques*, Edition Les Cahiers de la Recherche, Paris, 70P
12. IFACI (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 338P

13. International Chamber Of Commerce (2006), *Crédits Documentaires Révision 2007*, Publication ICC, Paris, 115P
14. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, DAN Chelly (2008), *Risques opérationnels*, Edition Revue Banque, Paris, 271P
15. KEREBEL Pascal (2007), *Mise en œuvre d'un contrôle interne efficace*, Edition AFNOR, Paris, 145P
16. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2eme édition, DUNOD, Paris, 279P
17. MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc (2009), *Contrôle interne des risques*, Edition d'Organisation, Paris, 261P
18. MATTOUT Jean-Pierre (2004), *Droit Bancaire International*, Edition Revue Banque, Paris, 512P
19. McNamee David (1998), *Assessing risk*, 1^{ère} édition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, 155P
20. MEUNIER Nicolas et Tania SOLLOGOUB (2005), *Economie du risque pays*, Edition La Découverte, Paris, 123P
21. MEYER &.ROLIN (1994), *Commerce International*, Edition NATHAN, Paris, 128P
22. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222P
23. NEAU-Le DUC Philippe (2007), *Droit Bancaire*, Edition DALLOZ, 3^e édition, Paris, 304P
24. Obert, Robert (2004), Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications, 4^{ème} éd, Editions Dunod, Paris, 495P
25. RENARD, Jacques (2008) *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 6^e édition, les Editions d'organisation, Paris, 466P

26. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition AFGES, Paris, 1065p
27. SIMON Yves et Delphine LAUTIER (2003), « Techniques Financières Internationales », Edition Economica, 8^e édition, Paris, 816P
28. SLAMTI Ahmed (1989), *Le Crédit Documentaire dans les transactions Internationales, Mode de paiement-instrument de garantie, support de financement*, Edition 2000, Casablanca, 277P

II. ARTICLES

1. BARROIN Laurence (2002), Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé, *Revue Banque stratégie*, (n° 189) : P 2
2. LECLERC Hélène, POTVIN Kim-Andrée, GUY Albrand, RICARDO Alexandre (2003), le Risk assesement : quelques bonnes pratiques, *Revue Française de l'Audit Interne* (n° 163) : P 6-7
3. NICOLET Marie Agnès, MAIGNAN Michel (2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque Finance* (n° 668) : P 51-53
4. RIVIERE Olivier, BUSTAMANTE Pierre (2004), Evaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Banque Magazine* (n° 657) : P 67-68

III. SOURCES INTERNE

1. Université de Strasbourg , *Cartographie des risques : Eléments d'analyse et proposition de cadrage méthodologique en vue de la mise en œuvre d'une Cartographie des risques à l'UDS*, http://www.eti.univ-bpclermont.fr/getfile.php/tap_qualitciaudit/183/Cartographie%20des%20risques%20-%20note%20methodologique%20JER%20v5%20-%2003-03-10.pdf,2010, publié le 03 Octobre 2010

2. LENEL Olivier, NOGARET François, *les 10 réponses sur la cartographie des risques*, <http://www.mazars.fr>, p.6, visité le 17/08/2010

3. INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS, l'appréciation des risques opérationnels, www.lacademie.info/.../1004 IFA appréciation risques opérationnels. Pdf, publié le 01 Octobre 2004

4. Autorité des marchés financiers, *Cartographie 2007 des risques et des tendances sur les marchés financiers et pour l'épargne*, http://www.amf-france.org/documents/general/7557_1.pdf, publié le 01 Janvier 2007

5. KPMG, *La cartographie des risques dans le dispositif de gestion des risques*, <http://www.audit-committee-institute.fr>, publié le 01 Janvier 2010

IV. AUTRES DOCUMENTS

1. Société Générale de Banques au Sénégal(2009) « Rapport d'activité 2009 »,13P
2. Société Générale de Banques au Sénégal(2008) « Manuel des procédures », 70P