

## **MASTER EN BANQUE ET FINANCE (MBF)**

**OPTION : MARCHE FINANCIER ET FINANCE D'ENTREPRISES**

Année académique 2012-2013

**PROJET PROFESSIONNEL**

Thème :

**OFFRE DE SERVICE DE CREDIT DOCUMENTAIRE AU  
SEIN D'UNE BANQUE DE L'HABITAT:  
*cas de la BHS.***

Dakar, août 2013

## DEDICACE

*Sous l'emprise heureuse d'un sentiment de reconnaissance et de joie, je dédie ce travail à:*

❖ **Bertin AKPOVO**, mon très cher père

*Ton savoir vivre et savoir être, ta rigueur dans l'éducation de tes enfants, ton amour surtout pour nous et ton dynamisme au travail restent des modèles précieux. Daignes accepter cette modeste œuvre en signe de ma profonde gratitude pour tous tes sacrifices et tes efforts consentis dans mon éducation. Que le père céleste daigne t'accorder une vie longue et une santé forte afin de bénéficier des fruits de tes efforts*

❖ **Eliane SODOTE épouse AKPOVO**, ma tendre mère

*Le courage, la persévérance, le sens de responsabilité et la patience résument tes précieux conseils durant tout mon cursus scolaire. Ta rigueur, ton amour, ton affection et ton dévouement ont surtout contribué à mon évolution. Trouve ici mère, l'accomplissement de tes prières quotidiennes et que le père céleste t'accorde également une vie longue et une santé forte afin de bénéficier des fruits de tes nombreux sacrifices.*

❖ *A ma sœur* **Clémencia** *et son mari, mon frère* **Rock**, *ma nièce* **Gracia HOUNGBO** *ainsi qu'à mon cousin* **Simon ATCHADE**.

*Je vous exprime ma profonde gratitude et toute mon affection.*

## **REMERCIEMENTS**

Aux autorités du CESAG en particulier à l'équipe de la coordination MBF pour avoir mis à notre disposition des enseignants de qualité dont les cours dispensés nous serviront tout au long de notre carrière professionnelle.

A Monsieur OUATTARA Aboudou, professeur de finance pour tous les enseignements et conseils dont nous avons bénéficié au cours notre formation et à tout le corps professoral de CESAG. Soyez honorés.

A Monsieur SECK Ababacar, professeur au CESAG pour avoir accepté suivre ce projet malgré son agenda chargé et surtout pour toutes les explications et la disponibilité manifestée.

Au personnel de la Banque de l'Habitat du Sénégal pour leur assistance, leur disponibilité et leur collaboration lors des différents entretiens.

Je remercie ATTINWASSONOU G. Meschac, AFFOGBOLO Kèmy, MINOUGOU Nadège, BOKONON Hector et BAMIGBADE Solange. Chacun de vous m'a particulièrement marqué lors de mon séjour à Dakar. Que DIEU vous en récompense.

Aux collègues de la douzième promotion MBF/2012-2013 du CESAG avec qui j'ai passé de grands moments de partage de savoir, de souffrance et de joie également ; votre compagnie a rendu le séjour agréable.

Aux amis frères de la MPCGF-A/2011-2013 pour l'amitié, la fraternité partagée.

*A tous merci.*

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BHS:	Banque de l'Habitat du Sénégal
BTP:	Bâtiment et Travaux Publics
CREDOC :	Crédit Documentaire
DHL :	Dalsey, Hillblom et Lynn (noms des fondateurs de la société)
EURO :	Préfixe référant à l'Europe et désignant le nom donné à la monnaie unique européenne depuis 1990
FCFA :	Franc des Colonies Françaises d'Afrique
L/C :	Letter of Credit ou Lettre de Credit en français
SMI:	Système Monétaire International
SWIFT:	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USD:	United States Dollar

## LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

### ➤ TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Analyse SWOT.....</i>	<i>15</i>
<i>Tableau 2 : Conditions générales BHS vs Conditions générales marché.....</i>	<i>17</i>
<i>Tableau 3: Synthèse sur les méthodes de prévision.....</i>	<i>29</i>
<i>Tableau 4 : Evaluation des besoins deancements du crédit documentaire (montant en milliers de francs cfa).....</i>	<i>37</i>
<i>Tableau 5 : Coût des ressources humaines (montant en milliers de francs cfa).....</i>	<i>37</i>
<i>Tableau 6 : Plan d'amortissement des immobilisations (montant en milliers de francs cfa) ..</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 7 : Evolution du CA prévisionnel (montant en milliers de francs).....</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 8 : Compte de résultat prévisionnel (montant en milliers de francs).....</i>	<i>39</i>
<i>Tableau 9 : Flux actualisés (montant en milliers de francs).....</i>	<i>40</i>
<i>Tableau 10 : Synthèse de l'analyse de rentabilité (en milliers de francs).....</i>	<i>40</i>

### ➤ GRAPHIQUES

<i>Graphique 1 : Mécanisme de fonctionnement du crédit documentaire.....</i>	<i>9</i>
<i>Graphique 2 : Organigramme de la section.....</i>	<i>19</i>
<i>Graphique 3 : Processus et délai de traitement du crédit documentaire.....</i>	<i>23</i>
<i>Graphique 4 : Couverture de la BHS par les CDS.....</i>	<i>25</i>
<i>Graphique 5 : Couverture par les options.....</i>	<i>32</i>

## **LISTE DES ANNEXES**

<i>Annexe 1 : Conditions générales d'ouverture de CREDOC proposées pour la BHS .....</i>	<i>44</i>
<i>Annexe 2 : Produits prévisionnels.....</i>	<i>46</i>
<i>Annexe 3 : Charges prévisionnelles .....</i>	<i>49</i>
<i>Annexe 4 : Conditions appliquées à l'étude de la rentabilité .....</i>	<i>52</i>
<i>Annexe 5 : Fiche de poste des agents.....</i>	<i>53</i>
<i>Annexe 6 : Questionnaire aux clients .....</i>	<i>54</i>
<i>Annexe 7 : Statistique comparées 2008-2012 : Débarquements (Port Autonôme de Dakar) .</i>	<i>56</i>
<i>Annexe 8 : Operations effectuées sur le marché interbancaire de l'UEMOA période du 12 au 18 JUIN 2013 .....</i>	<i>57</i>

## RESUME

Le Sénégal est un pays où le secteur de l'immobilier est en pleine croissance ces dernières années. De nombreux projets de logements sociaux sont en cours et bien d'autres suivront. Cette croissance de l'immobilier favorise essentiellement l'exploitation des matériaux de construction dans le pays dont le niveau d'importation ne cesse d'accroître. En effet, l'absence d'usines locales de production des matériaux de construction conduit les promoteurs et entreprises immobilières à importer ces derniers. Il a été constaté que la plupart de ces importations proviennent des pays tels que la France, les Etats Unis, la Chine et autres.

Or, les opérations du commerce international posent souvent pour les partenaires en relation d'affaire le principal problème de confiance. En effet, ceux-ci sont soumis aux contraintes et difficultés liées à l'éloignement, aux divergences de langues, de monnaies et autres disparités liées à la législation locale du pays du vendeur. Les questions de confiance et de sécurité de paiement se posent donc à eux. Pour aplanir ces difficultés, ils recourent ainsi aux techniques de paiement international au nombre desquelles figure le crédit documentaire. Le crédit documentaire est donc une technique de paiement qui, dans sa composition, permet à chaque partie au contrat de se sentir en sécurité par rapport à ses enjeux dans la transaction internationale.

Les banques dans le processus d'utilisation de cet instrument de paiement interviennent pour garantir à chaque partie un dénouement meilleur de l'opération.

L'utilisation de ce service permet à toute banque l'exploitant d'encaisser des commissions susceptibles d'améliorer ses rendements. Il a donc été constaté que malgré la croissance du secteur de l'immobilier où les matériaux de construction utilisés sont pour la plupart importée et payés par les crédits documentaire au Sénégal, ce service n'existe toujours pas aux guichets de la Banque de l'Habitat du Sénégal.

Ce projet a servi de cadre pour aider la banque à identifier les conditions de mise en place et d'utilisation de ce produit bancaire. Ainsi les principaux points ayant été abordés concernent :

- l'étude des facteurs de réussite et d'échec de la banque dans le cadre du lancement du produit ;
- les ressources nécessaires ;
- le positionnement ;
- la procédure à utiliser dans l'exploitation;
- la gestion des différents risques liés au crédit documentaire ainsi que l'étude de la rentabilité que l'exploitation du produit pourra procurer à la banque.

De l'étude de la mise en place du crédit documentaire à la BHS sur les trois prochaines années, il ressort que l'exploitation du produit est rentable pour la BHS et pourra lui permettre d'améliorer son produit net bancaire d'une valeur de 325 769 000 FCFA en troisième année avec une valeur actuelle nette de 269 650 000 FCFA pour un taux d'actualisation de 9,5% qui représente le taux de crédit à moyen terme de la BHS.

**Mots clés : crédit documentaire, BHS**

## SUMMARY

The real estate sector in Senegal has been in perpetual growth over the past years. Many social housing projects are currently in progress and many more are yet to begin. The growth in this sector is very beneficial especially because it spurs the exploitation of building materials in a country where imports are rapidly increasing. Actually, the fact that there are no local units of production of building materials forces the agents in the real estate industry to import them. The main trading partners of Senegal when it comes to importing building materials are France, the USA, China and others.

It is a well-known fact that problems of trust are always an issue between parties involved in international trade. They are limited and constrained by the differences in languages, in currencies, by distance and by other disparities pertaining to the local legislation of the exporting country. All these differences bring out issues of trustworthiness and payment security. As a way to overcome these issues, they use appropriate international payment methods such as documentary credit. It is a payment method which was designed so as to secure the stakes of all parties involved in an international payment. Banks also play an important role in the process of using documentary credit as they guarantee each party a safe and smooth transaction. This service rendered by banks in international trade earns them commissions which increase their profitability.

However, despite the boom experienced by the real estate industry in Senegal where most of the building materials are purchased and imported using documentary credit, this service is still not offered by the Housing Bank of Senegal (BHS).

This project served as a framework for the bank to identify the conditions in order to implement this banking product. Thus, the main points that were dealt with are:

- the study of factors for the success or failure of the bank regarding the product
- the necessary resources
- the positioning
- the required procedure in the process of exploitation
- the management of the risks related to using documentary credit for international payment as well as the study of the product's profitability for the bank

The study of the implementation of documentary credit at the BHS over the next three years reveals that exploiting this product will be profitable for the bank and will improve its net banking product by FCFA 325,769,000 in the third year with a current net value of FCFA 269,650,000 and a discount rate of 9.5% which represents the mid-term credit rate at the BHS.

**Key words : documentary credit, HBS**



## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL ET DE SES PRODUITS GENERALE DU CREDIT DOCUMENTAIRE .....</b>	<b>6</b>
1.1. Présentation de la BHS et de ses produits .....	6
1.2. Présentation générale du crédit documentaire .....	7
<b>CHAPITRE2: DIAGNOSTIC STRATEGIQUE, POLITIQUE COMMERCIALE ET ORGANISATION DE L'OFFRE .....</b>	<b>12</b>
2.1. Diagnostic stratégique.....	12
2.2. Politique commerciale.....	15
2.3. Organisation de l'offre.....	18
<b>DEUXIEME PARTIE : MISE EN PLACE DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BHS.....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 3 : MODALITES D'OUVERTURE DES CREDOC, PROCESSUS DE TRAITEMENT ET GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>21</b>
3.1. Modalités d'ouverture des Credoc.....	21
3.2. Processus de traitement des dossiers .....	21
3.3. Gestion des risques du crédit documentaire.....	23
<b>CHAPITRE 4 : EVALUATION DES BESOINS DE LANCEMENT ET ETUDE DE LA RENTABILITE DU CREDIT DOCUMENTAIRE .....</b>	<b>35</b>
4.1. Charges et produits lies aux crédits documentaires .....	35
4.2. Conditions de l'étude de la rentabilité du crédit documentaire .....	36
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>43</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>58</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde ayant basé une importante partie de son activité économique sur les marchés financiers, il est important aujourd'hui suite aux nombreuses crises, de se tourner vers les secteurs économiques qui reposent sur du concret tels que les biens matériels dont l'immobilier. Quelle que soit l'évolution économique et technologique du monde et quels que soient les changements qui en découleront, l'être humain aura toujours besoin de répondre à ses besoins physiologiques tels que : se nourrir et se loger.

Dans la plupart des capitales mondiales, le marché de l'immobilier est en pleine croissance. Depuis les années 1960, les Etats africains spécialement ceux de l'Afrique de l'Ouest ont connu une sorte de bulle immobilière. Le secteur immobilier dès lors ne cesse de s'accroître. De nombreuses initiatives ont vu le jour. Parmi ces initiatives, nous pouvons citer :

- la création de département ministériel chargé spécifiquement de l'urbanisme, de l'habitat, du logement et de la réforme foncière ;
- la création d'institutions financières spécialisées dans le financement du logement: les Banques de l'Habitat qui constituent jusqu'à ce jour les seules structures officielles de financement du logement dans beaucoup de ces pays ;
- la promotion des Organisations Non Gouvernementales intervenant dans le domaine de l'assainissement des logements et des lieux publics.

C'est dans cette foulée que le SENEGAL, pays membre de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a connu en 1980, la création de la Banque de l'Habitat du SENEGAL(BHS) chargée du financement du logement.

Il faut dire qu'à l'instar des pays en développement, l'immobilier au SENEGAL est impulsé par la croissance de l'urbanisation. Selon la dernière publication de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, les activités immobilières en pleine expansion (taux de croissance 3,7%) représentent 5,5% du PIB 2011 du SENEGAL<sup>1</sup>. Selon l'étude monographique sur le service du logement à Dakar en 2010 faite par la même agence, il faudrait réaliser chaque année entre 7000 et 10 000 logements et aménager 120 à 240 hectares de terrains viabilisés pour satisfaire les demandes de logement de la population. De 2000-2009, il a été constaté qu'un effort de 1000 logements par an a été fourni par les

---

<sup>1</sup> Agence Nationale de la statistique et de démographie (ANSD), 2012 ; *Note d'analyse des comptes nationaux définitifs 2009, semi-définitifs 2010 et provisoires 2011.*

promoteurs immobiliers privés comme publics. De grands chantiers du Gouvernement sont également construits à l'exemple de l'Autoroute à Péage et l'Aéroport de NDIASS.

Il faut noter par ailleurs qu'un tel développement du secteur est essentiellement favorisé par les services de la Banque de l'Habitat du Sénégal, pièce maîtresse de l'Etat sénégalais dans le financement des logements.

Cette institution financière depuis sa création demeure seule leader de son marché.

Mais l'étude des services offerts par la BHS, nous a révélé l'existence d'un besoin non négligeable de sa clientèle qui demeure non satisfait. Pourvoyeur et initiateur des crédits du financement de logement, elle est en amont de tout le processus de construction réalisée par ses clients. Mais son absence sur le reste de la chaîne, conduit ces derniers vers ses consœurs.

En effet, la clientèle de la BHS, dans l'atteinte de ses objectifs de construction, recherche la satisfaction d'autres besoins non encore couverts par les services de sa banque (BHS) et qui sont corolaires et incontournables à la construction de logement : le financement de l'acquisition des matériaux de construction.

Aujourd'hui, le constat est que le SENEGAL est un pays où la plupart des matériaux de construction utilisés sont importés d'un peu partout dans le monde, faute de production locale. Dans le cadre cette importation, les clients de la BHS se trouvent dans l'obligation de s'adresser à ses consœurs, les autres banques de la place, pour obtenir d'autres services bancaires tels que le service de crédit documentaire encore appelé lettre de crédit ou Credoc qui est un moyen de paiement international, très prisé et développé, et qui est offert aux guichets de bon nombre des banques de la place.

Ainsi, dans le cadre de notre projet professionnel, nous avons choisi de proposer une solution sous la forme d'une nouvelle offre de service aux guichets de la BHS afin de l'aider à améliorer sa rentabilité. C'est ce qui nous a conduit à retenir le thème suivant « Offre de service de crédit documentaire au sein d'une banque de l'habitat : cas de la BHS ».

En effet, selon les dernières statistiques du Parc Autonome de Dakar, l'importation des matériaux de construction dans le pays ne cesse d'accroître. Chose due à l'inexistence d'usine locale de production de ces derniers.

Il faut dire que toute banque selon sa spécificité, pour son image et sa rentabilité se doit de couvrir l'ensemble des besoins de sa clientèle qui sont corolaires à ses activités. Et un besoin du client non couvert signifie service non disponible et donc implique pour cette dernière, un manque à gagner en termes de commissions.

La BHS est certes une banque spécialisée dans l'habitat qui octroie des prêts à une gamme particulière de clientèle. Cependant, à cette dernière, elle octroie bien d'autres formes de crédits qui sont loin de sa mission première à l'exemple des crédits de consommation.. Couvrir les besoins liés à l'acquisition des matériaux de construction de sa clientèle, plus qu'un rendement à améliorer, est un devoir pour elle.

Comment aider la BHS à mieux satisfaire sa clientèle et couvrir ce potentiel chiffre d'affaires ?

Cette question se révèle être la principale de ce projet professionnel. Cependant, la réponse à cette question devra couvrir un certain nombre de sous-questions qui découlent de la principale telles que :

- Quelles solutions pour offrir un service plus complet à la clientèle BHS?
- Quel peut être cette offre de service?
- Comment organiser une telle offre ?
- Quelles ressources nécessaires à la mise en place et au fonctionnement de telle offre ?

Et enfin, comment assurer la gestion quotidienne d'une telle offre de service ?

Telles sont donc les différentes questions auxquelles ce projet professionnel apportera de réponses à travers sa réalisation.

Ce projet vise principalement d'aider la banque de l'habitat du Sénégal à couvrir désormais son chiffre d'affaires potentiel sur les opérations de paiement à l'international en définissant les modalités de lancement d'une offre de service de crédit documentaire dans une banque spécialisée dans l'offre de prêt immobilier.

La réalisation de cet objectif principal passera par celle de trois autres objectifs plus spécifiques. En effet, il s'agira pour nous, de définir les conditions de mise en place et de positionnement d'une telle offre de service ; de préciser les ressources nécessaires à son fonctionnement, de définir les instruments de gestion des différents risques liés à l'activité ainsi que les conditions de rentabilisation.

A titre personnel, ce projet nous permettra de renforcer nos capacités dans le lancement et la gestion d'un produit au sein d'une banque.

Pour la banque de l'Habitat du Sénégal (BHS), ce projet permettra au plan marketing de fidéliser la clientèle mais surtout d'améliorer l'image de la banque à travers la couverture de ce besoin non négligeable de la clientèle. Le lancement de ce produit lui permettra sur le plan financier d'augmenter son chiffre d'affaires et d'améliorer sa rentabilité. Sur le plan concurrentiel, la mise en place de ce projet lui permettra d'augmenter sa part de marché en

attirant dans ses locaux, en dehors de ses clients actuels, bien d'autres commerçants internationaux de matériaux de construction installés au Sénégal.

Aux autres banques de l'habitat de l'espace, ce projet pilote pourrait servir de benchmark.

Au CESAG, le présent projet contribuera à l'enrichissement de la documentation mise à la disposition des étudiants.

Notre projet sera bâti autour de (04) chapitres répartis en deux(02) grandes parties. Dans le premier chapitre de la première partie intitulée « Cadre théorique », nous allons nous atteler à une brève présentation de la BHS au sein de laquelle sera lancé le produit et à définir ensuite le crédit documentaire ainsi que son mécanisme de fonctionnement.

Le deuxième chapitre de la première partie nous permettra de présenter la section qui abritera le service que nous offrons, de présenter les résultats de notre diagnostic stratégique que nous ferons et de définir une politique commerciale en fonction de ce diagnostic et de l'enquête qui sera réalisée.

La deuxième partie de notre projet sera intitulée « Mise en place de l'offre de crédit documentaire au sein de la BHS ». Il sera également doté de deux(02) chapitres à savoir le troisième chapitre du document et le quatrième. Le troisième chapitre quant à lui nous permettra de voir les modalités d'ouverture des dossiers aux clients, le processus de traitement des dossiers afin d'éviter les lourdeurs administratives et finir par une brève présentation de quelques outils de gestion des risques liés au crédit documentaire.

Enfin le quatrième chapitre nous permettra d'évaluer les besoins de lancement du crédit documentaire et d'étudier sa rentabilité pour la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **Chapitre 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL ET DE SES PRODUITS, PRESENTATION GENERALE DU CREDIT DOCUMENTAIRE**

Ce chapitre nous permettra de faire une brève présentation de la banque de l'habitat du Sénégal qui servira de cadre pour le lancement de notre produit et de présenter ensuite le mécanisme de crédit documentaire.

### **1.1. Présentation de la BHS et de ses produits**

La Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) est une société anonyme avec conseil d'administration, au capital actuel de 5 milliards de francs CFA. Créée en 1979, elle a démarré ses activités en mars 1980. Elle est placée sous la haute direction et le contrôle de l'Etat Sénégalais qui détient environ 100% de son capital. Elle est administrée et gérée par un Directeur Général et un conseil d'Administration. Son siège social est situé au Boulevard Général DE GAULE à Dakar/ Sénégal. Son domaine d'activité principal est le financement de l'immobilier avec une priorité pour le logement social.

En plus de 32 ans d'existence, la BHS a consenti plus de 70 000 crédits individuels, pour un volume de financement de 200 milliards de francs CFA destinés à des opérations d'acquisition ou de construction de logements et d'aménagement de parcelles de terrain à usage d'habitation. Le développement de son réseau à Dakar et à l'intérieur du Sénégal est l'une des priorités de la BHS. Elle a par ailleurs mis en place un réseau international de collecte d'épargne, couvrant la quasi-totalité des pays d'émigration des sénégalais (France, Italie, Espagne, Etats-Unis, Gabon, Côte-d'Ivoire, etc.) à travers l'ouverture de ses nombreuses agences un peu partout dans le monde.

Leader dans son domaine d'activité principale, elle a contribué activement à la naissance de banques similaires dans plusieurs pays africains.

Le portefeuille de la BHS est composé des particuliers, des promoteurs des coopératives et des entreprises. A ces différentes catégories, elle octroie plusieurs types de crédit.

#### **❖ Aux particuliers**

A cette catégorie de la clientèle, la BHS octroie :

- *des crédits immobiliers*

Ce sont des crédits liés à l'acquisition de terrain, à la construction, à la transformation d'immeubles et autres.

- des crédits consommations

D'une durée de remboursement allant jusqu'à cinq ans, ce sont des crédits destinés à permettre au client de faire face à ses imprévus.

- des crédits événement

Ceux-ci sont des crédits destinés à aider le client à faire face aux dépenses liées à la rentrée scolaire ou aux fêtes religieuses.

#### ❖ **Personnes morales**

Les promoteurs : Les différents crédits accordés à cette catégorie sont les crédits promoteurs, les crédits investissement et des découverts

*Les crédits promoteurs comme les crédits d'investissements* sont des crédits qui ont pour but de permettre à cette catégorie de la clientèle, de constituer une réserve foncière destinée à terme à recevoir un programme immobilier.

Les coopératives : Aux coopératives, la banque octroie des *crédits aux coopératives* dans le cadre de leur programme de construction et de viabilisation

Les entreprises : Nous avons au nombre des crédits accordés aux entreprises des *concours, les escomptes de traite ainsi que les découverts* destinés à les aider à bien mener leurs activités de trésorerie.

## **1.2. Présentation générale du crédit documentaire**

Dans le cadre du commerce international, les montants et l'éloignement des partenaires ont nécessité la création par les banques d'un instrument de paiement spécifique appelé « crédit documentaire », lettre de crédit (L/C) ou plus familièrement « crédoc ». Tout en conciliant l'intérêt du vendeur «être payé» et celui de l'acheteur «recevoir dans les qualités, les quantités



et les délais contractuels, la marchandise commandée», il permet d'apporter la sécurité de paiement recherchée par le vendeur et en même temps la sécurité de livraison pour l'acheteur.

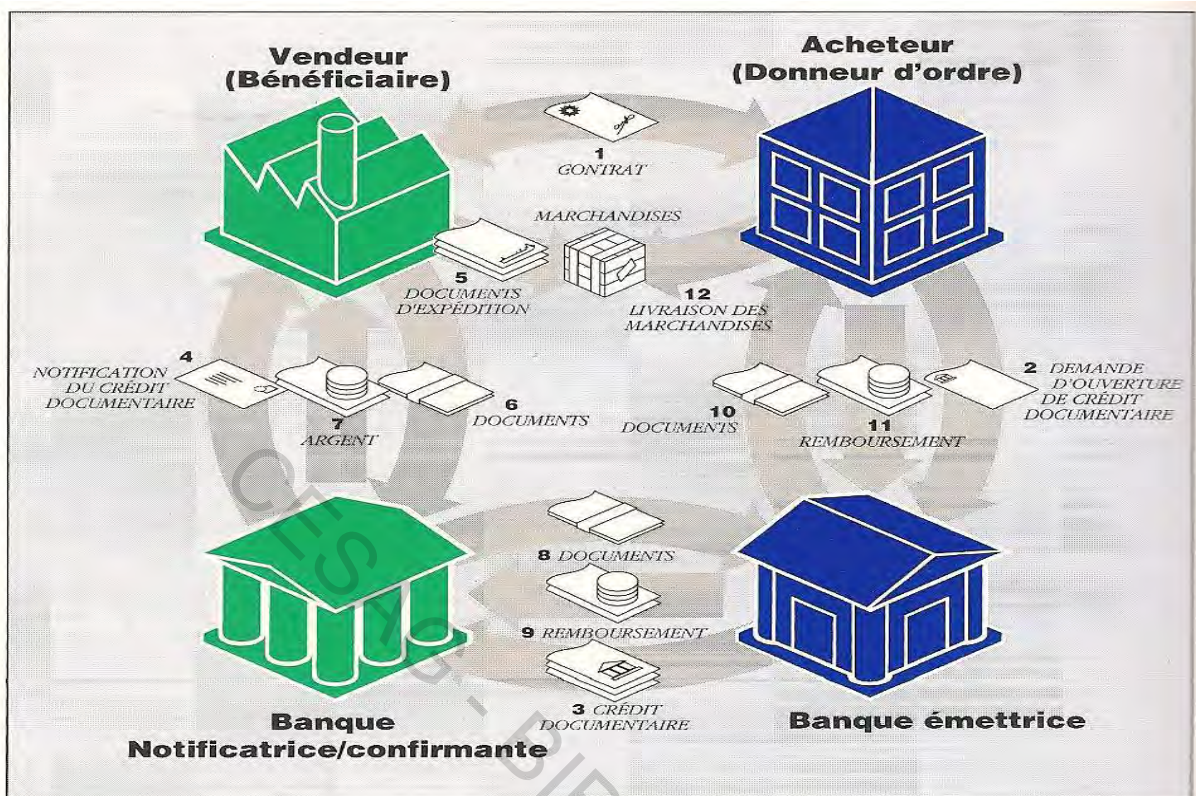
« Le Crédit Documentaire est l'opération par laquelle une banque la (banque émettrice ) s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur le (donneur d'ordre) à régler à un tiers exportateur le « bénéficiaire » dans un délai déterminé, via une banque intermédiaire ( la banque notificatrice) un montant déterminé contre la remise de documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises»<sup>2</sup>.

Ainsi, l'acheteur ne transmet aucun fonds au vendeur tant qu'il n'a pas reçu les documents pour prendre possession de la marchandise, et le vendeur reçoit le paiement dès qu'il l'a expédiée, pour autant que les obligations documentaires aient été respectées.

Le Crédit Documentaire est soumis aux Règles et Usances Uniformes de la Chambre de Commerce Internationale.

---

<sup>2</sup> *Crédit-documentaire.com*

**Graphique 1 : Mécanisme de fonctionnement du crédit documentaire****5.**

Dès que le vendeur a reçu le Crédit documentaire et a vérifié sa conformité avec les termes du contrat de vente et sa propre aptitude à remplir les termes et conditions du Crédit documentaire, il peut procéder à l'expédition

**6.**

Le vendeur envoie les documents à la banque où le Crédit est réalisable (Banque désignée)

**7.**

La banque vérifie les documents par rapport au Crédit documentaire ; s'ils sont conformes au Crédit documentaire, la banque paiera, acceptera ou négociera selon les conditions du Crédit

**8.**

La banque qui lève les documents les envoie à la Banque émettrice

**9.**

La Banque émettrice vérifie la conformité des documents avec le Crédit documentaire et, s'ils sont conformes, rembourse selon les conditions du Crédit la Banque confirmante ou désignée ou toute autre banque qui a payé, accepté ou négocié le Crédit documentaire

**10.**

Une fois examinés par la Banque émettrice et jugés conformes au Crédit documentaire, les documents sont envoyés à l'acheteur

**11.**

Remboursement de la Banque émettrice par l'acheteur selon les conditions du Crédit

**12.**

Transmission par l'acheteur du document de transport au bureau/à l'agent local du transporteur. Le transporteur livre les marchandises à l'acheteur

Source: <https://www.credit-documentaire.com>

Selon ses différentes formes, le crédit documentaire peut être révoqué ou irrévocable, notifié ou confirmé.

Révocable : le banquier peut revenir sur son engagement avant expédition des marchandises. En pratique, le crédit révocable est rarement utilisé, sauf dans les relations entre sociétés mères et filiales car il est un instrument rapide de rapatriement de fonds.

Irrévocable : le banquier ne peut revenir sur son engagement, quelle que soit l'évolution de la situation de son client, à moins d'un accord de toutes les parties concernées. L'exportateur est assuré d'être payé par le banquier de l'importateur sauf à ne pas respecter ses engagements.

Notifié : le banquier de l'importateur est seul engagé. L'exportateur remet les documents à son banquier ; celui-ci les transmet au banquier de l'importateur qui procédera au règlement dans la mesure où les documents présentés seront conformes à ceux qui étaient prévus et où l'expédition aura été faite dans les délais contractuels.

Confirmé : l'engagement du banquier de l'importateur est conforté par un banquier correspondant dans le pays de l'exportateur. L'exportateur qui respecte entièrement ses engagements est totalement assuré d'être payé. Ici l'exportateur présente les documents à la banque confirmatrice du crédit qui procède au paiement puis se fait rembourser par la banque de l'importateur.

Dans sa réalisation, le paiement du crédit documentaire peut être effectué de plusieurs manières :

- **Paiement à vue**

Ici, il s'agit d'un paiement immédiat par la banque désignée contre la présentation des documents requis.

- **Paiement par acceptation**

Ici la banque accepte une traite contre les documents.

- **Paiement différé**

Il s'agit d'un paiement à 'n' jours par la banque désignée contre les documents requis selon le délai fixé dans l'accréditif.

- **Paiement par négociation**

Ici, la banque escompte une traite tirée sur elle-même ou sur la banque émettrice au vue des documents conformes. Si le crédit est réalisable par négociation à vue, le bénéficiaire devra établir une traite, tirée sur la banque émettrice, pour être payé comptant.

Le développement de ce chapitre nous a permis d'explorer la gamme des produits que la BHS offre à sa clientèle et de pouvoir noter l'absence de celui que nous allons proposer. Il nous a également permis d'identifier les formes possibles du CREDOC qui existent et de pouvoir retenir celle qui offre plus de sécurité aux parties contractantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre2: DIAGNOSTIC STRATEGIQUE, POLITIQUE COMMERCIALE ET ORGANISATION DE L'OFFRE**

Le but de ce chapitre est d'apprécier aussi bien l'environnement interne qu'externe de la banque dans le cadre du lancement du crédit documentaire. Il servira aussi à définir une politique commerciale en fonction du diagnostic et des résultats des enquêtes et à décider de l'organisation de l'offre.

### **2.1. Diagnostic stratégique**

Ce produit que nous comptons lancer au sein de la BHS devra permettre à la banque à travers ses rendements d'élargir ses offres liées aux opérations de paiements dans un horizon très proche. Le potentiel chiffre d'affaires du produit sera réalisé à partir du portefeuille client de la banque. Le crédit documentaire sera proposé aux guichets de la banque à tous les clients promoteurs immobiliers ou entreprises immobilières qui viendront pour le financement de logements sociaux. Notre chiffre d'affaires pourra également provenir de tout client potentiel qui se trouve dans le commerce des matériaux de construction.

Pour atteindre tous ces buts, un diagnostic stratégique s'impose.

#### **2.1.1. Diagnostic externe**

Ce diagnostic externe nous permettra de repérer les menaces, opportunités et contraintes de l'environnement de la BHS. Il s'agira d'analyser le secteur, le marché, et la concurrence.

Les matériaux de construction en effet, sont des matériaux utilisés dans les secteurs de la construction avec notamment les bâtiments et travaux publics (souvent désignés par le sigle BTP). La gamme des matériaux utilisés dans la construction est relativement vaste. Elle inclut principalement le bois, le verre, l'acier, l'aluminium, les matières plastiques (isolants notamment) et les matériaux issus de la transformation de produits de carrières, qui peuvent être plus ou moins élaborés. On trouve ainsi les dérivés de l'argile, les briques, les tuiles, les carrelages, les éléments sanitaires.

Rappelons l'Etude monographique sur le service du logement à Dakar en 2010 réalisée par l'Agence Nationale de la Statistique qui a indiquée qu'il faudrait réaliser chaque année entre 7000 et 10 000 logements et aménager 120 à 240 hectares de terrains viabilisés pour

satisfaire les demandes de logement de la population. De 2000-2009, 1000 logements environ par an sont réalisés par les promoteurs immobiliers privés comme publics. Le gap existant toujours, l'Etat sénégalais a décidé d'intervenir d'avantage pour le bien-être du citoyen sénégalais.

Ainsi, selon la déclaration de Mme Khoudia Mbaye Seydi ministre de l'Urbanisme et de l'Habitat, dans la publication de la senewebnews du mercredi 12 juin 2013, l'Etat Sénégalais a pour projet de contracter avec les promoteurs immobiliers pour la conception de 12 000 logements par an sur les dix prochaines années soit un total de 120 000 logements.

Cette reprise du BTP dans le pays et qui présente encore de beaux jours devant lui, impacte significativement le sous-secteur des matériaux de construction qui, par ricochet connaît également une forte demande. Cependant, le constat du terrain est qu'en dehors du ciment dont la production est assurée par trois usines (Sococim-Industries, Ciment du Sahel et Dangote-Industries) et dont l'offre demeure largement au dessus de la demande (production globale de 6,5 millions de tonne/an contre une demande de 2,5 millions de tonnes/an), le Sénégal ne dispose d'aucune entreprise interne de production des autres matériaux de construction (le fer, le carrelage, les sanitaires, les serrures, les appareils électroniques et autres) et d'aucune politique dans ce sens. Une telle situation contribue, encourage et favorise fortement la croissance des importations des matériaux dont le volume ne cesse d'accroître.

Il faut aussi préciser aussi que le Sénégal à ce jour compte 21 banques dont la plupart offrent déjà à leur guichet le service de crédit documentaire. La BHS ne sera donc pas la première banque de la place à proposer un tel service à ses guichets. Le marché n'est donc pas neuf. Les concurrents déjà présents sur le marché sont nombreux. L'entrée ne semble présenter un horizon favorable en apparence, cependant nous obtiendrons plus que du succès si seulement l'on arrive à exploiter l'ensemble des atouts qui s'offre à nous afin de nous donner une place sur le marché et nous imposer sur le créneau spécifique à savoir : le CREDOC import concernant exclusivement l'importation des matériaux de constructions.

Par ailleurs, des résultats de nos enquêtes, plusieurs clients de la BHS qui vont auprès des consœurs se procurer ce service nous ont confié les points essentiels les guidant dans le choix de la banque. Ces points pour la plupart se révèlent être la durée de traitement du dossier et les conditions générales d'ouverture. Il s'agira pour nous donc d'aligner notre stratégie par rapport à tous ces aspects du produit.

### 2.1.2. Diagnostic interne

Rappelons que l'objectif du diagnostic stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de son environnement.

Comme annoncé un peu plus haut, le Sénégal compte actuellement 21 banques dont la plupart offrent déjà à leur guichet le service de crédit documentaire. Cependant, étant une banque de l'habitat déjà investi dans l'accompagnement des entreprises et promoteurs immobiliers, elle détient déjà dans son portefeuille une large partie de la clientèle constituant le marché du CREDOC import des matériaux de construction ; ce qui constitue une force pour le lancement du produit à ses guichets. Cet atout nous permettra de faire aux guichets de la banque la publicité du produit et de toucher directement les clients qui l'utilisent.

Par ailleurs, le lancement du crédit documentaire par une banque suppose que cette dernière dispose d'un large réseau de correspondants internationaux. La Banque de l'Habitat du Sénégal dans son développement a créée des agences un peu partout dans le monde. Ces agences pourront faciliter l'ouverture des L/C en servant de correspondants elles même dans les opérations ou en aidant à vite en trouver.

S'agissant des faiblesses, l'inexpérience de la banque dans les opérations de CREDOC pourrait impacter négativement les résultats attendus. Nous pouvons identifier aussi comme faiblesse les nombreuses conditions du comité de crédit qui pourrait limiter le nombre de dossiers à traiter.



**Tableau 1 : Analyse SWOT**

	<b>Positifs</b>	<b>Négatifs</b>
	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Interne	Existence du portefeuille client de la banque	Nouveau sur le marché
	Partenaire des entreprises et promoteurs immobiliers	Nombre de dossiers limité par le comité de crédit
	Relation de confiance existante	
	Possibilité d'informer la clientèle aux guichets	
	Plusieurs agences dans le monde	
	Sécificité du marché cible	
	Seul organisme officiel de l'Etat dans le financement de logement	
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Externe	Secteur immobilier en pleine croissance	Environnement bancaire très concurrentiel
	Secteur des matériaux de construction en pleine croissance	Difficulté à emmener le client à déloger ses opérations
	Inexistence d'entreprise locale de production des matériaux de construction	Expérience des concurrents
	Longue durée de traitement des dossiers chez les concurrents	
	Montant élevé de provision exigé par les concurrents aux clients	

Source : nous-mêmes

## 2.2. Politique commerciale

La politique commerciale désigne l'ensemble des décisions prises ou des pratiques relatives à la commercialisation d'un produit ou d'un service de l'entreprise.

A l'issue de l'analyse stratégique effectuée, notre politique commerciale que nous adopterons permettra d'agir sur les points suivants :

- -Conditions financières et générales de l'ouverture du crédit documentaire ;
- La durée de traitement du dossier qui vise à supprimer les lourdeurs administratives et faire preuve de flexibilité dans la gestion des opérations.
- Le développement d'un réseau de correspondants internationaux.



### **2.2.1. Conditions financières**

Pour ce qui relève des conditions financières, les clients seront traités en fonction de leur statut d'ancienneté ou non et de leur fidélité à la banque.

#### **2.2.1.1. Cas des anciens clients**

Pour les clients disposant déjà d'une ligne de crédit auprès de la banque, des taux de provision faibles de l'ordre de 20% à 40% seront admis. Ce qui est largement en dessous de la pratique usuelle des banques commerciales de la place dont le taux de provision pour cette catégorie est au minimum de l'ordre de 80%. Aussi, les clients auront la possibilité de déposer en guise de garantie des titres de créance négociables (bon de trésor, billet de trésorerie des entreprises et les certificats de dépôt des banques). Ces titres devront couvrir au moins la valeur du montant de la provision nécessaire à constituer par ces derniers.

#### **2.2.1.2. Cas des nouveaux clients**

Les nouveaux clients, devront payer la totalité du montant de l'opération. Cependant, la possibilité leur sera offerte de payer entre 50%-80% du montant de la transaction. Aussi, la possibilité leur sera offerte de déposer en lieu et place du cash, des titres de créances négociables qui devront couvrir bien entendu la totalité du montant de la garanti à constituer. Ceci constitue une innovation sur le produit et qui est censée alléger la pression chez le client dans la gestion de sa trésorerie.

**Tableau 2 : Conditions générales BHS vs Conditions générales marché**

<b>Eléments</b>	<b>Conditions proposées</b>	<b>Conditions des concurrents</b>
Frais de dossier	40 000 CFA	60 000 CFA
Commission d'ouverture	1,25%	1,00%-2%
Commission de change sauf CFA	Euro 0.2 pour 1000 ; Autres devises (spread) 1.5 pour 1000	Euro 0.2 pour 1000% ; Autres devises (spread) 1.5 pour 1000
Constitution de dépôt minimum	20%-50% Ancien ; 50%-80% Nouveau	90-100 %
Frais de Télécom (Avis d'émission par SWIFT+frais de courrier + frais de télécommunication)	10 000 CFA	20 000 CFA
Frais de port DHL	Suivant facture	Suivant facture
<b>Utilisation/Réalisation</b>		
Commission d'utilisation	0,2% (minimum 20 000 CFA)	0,3% (minimum 20 000 CFA)
Commission d'acceptation de risque	1,5% (minimum 20 000 CFA)	2,% (minimum 20 000 CFA)
Frais de Télécom (Avis d'émission par SWIFT+ frais de courrier+ frais de télécommunication)	Supprimé	20000 CFA
Frais de levée de réserves et autorisation à payer	Supprimé	60 000 FCFA
Frais de mise en impayé pour défaut de provision	Supprimé	110 000-120 000 FCFA
<b>Modification</b>		
Commission d'augmentation du montant	2% du montant à compléter	2% du montant à compléter
Commission de modification de prorogation	2%	2%/ trimestre
Autres amendements	15 000 CFA/ terme	40 000 FCFA
Frais de dossier de prorogation	Gratuit	
Frais de Télécom (Avis d'émission par SWIFT+ frais de courrier+ frais de télécommunication)	Supprimé	20000 CFA
<b>Annulation</b>		
Commission d'annulation	25 000 CFA	40 000 FCFA
Frais de Télécom (Avis d'émission par SWIFT+ frais de courrier+ frais de télécommunication)	20 000 CFA	25 000 CFA

### 2.2.2. Durée de traitement

Des résultats de nos enquêtes, la durée de traitement du dossier est l'un des facteurs principaux qui influence la décision du choix de la banque par le client. Des résultats de ces enquêtes toujours, il ressort que la durée appliquée par bon nombre de concurrents de la place varie généralement entre deux(02) semaines à un(1) mois. Cette information nous a permis de

supprimer les lourdeurs administratives et temps inutiles dans le processus du traitement des dossiers et de fixer la durée du traitement des dossiers à 7 jours ouvrés. Le client pourra donc au bout d'un délai de 7 jours ouvré être fixé sur la possibilité pour la banque d'ouvrir ou non sa lettre de crédit. Chaque agent dans le processus de traitement devra se montrer suffisamment professionnel dans l'exercice de sa mission.

### **2.2.3. Le développement d'un réseau de correspondants internationaux**

Il s'agira pour ce faire de nouer de véritables partenariats avec plusieurs banques commerciales au nord, avec en priorité celles qui se trouvent dans les pays fréquents d'importation des matériaux de construction à savoir la France, la Chine, les Etats-Unis, l'Italie. Il s'agira aussi de négocier d'avance les conditions de notification, de confirmation et paiement des L/C, et de disposer auprès de ces correspondants des lignes de crédit suffisantes pour faciliter plus tard les opérations. Tous ces préalables réalisés devront nous permettre d'être vu suffisamment rapide et efficace dans le traitement des dossiers par le client.

### **2.3. Organisation de l'offre**

Le produit bancaire que nous proposons sera logé au sein du département client de la BHS. Une section nommée « opérations étrangères » lui sera consacrée. La section sera sous la responsabilité du chef du département client dont le rôle sera de superviser le traitement efficace des différents dossiers. En effet, pour une gestion optimale de charges et de la simplicité du produit, le lancement du crédit documentaire au sein de la BHS ne nécessite pas la création d'un département ou d'une direction. La section aura pour principale mission le traitement de toutes les demandes de crédit documentaire qui seront adressés à la banque. Pour son fonctionnement efficace, elle sera dotée :

- des ressources humaines compétentes ;
- de la logistique adéquate ;

#### **2.3.1. Les ressources humaines**

La ressource humaine en banque est un facteur très important dans la bonne conduite des activités bancaires. Elle doit faire preuve de beaucoup de professionnalisme et disposer au préalable des connaissances idoines à l'exercice de l'activité.

La ressource humaine doit également être motivée par la direction générale.

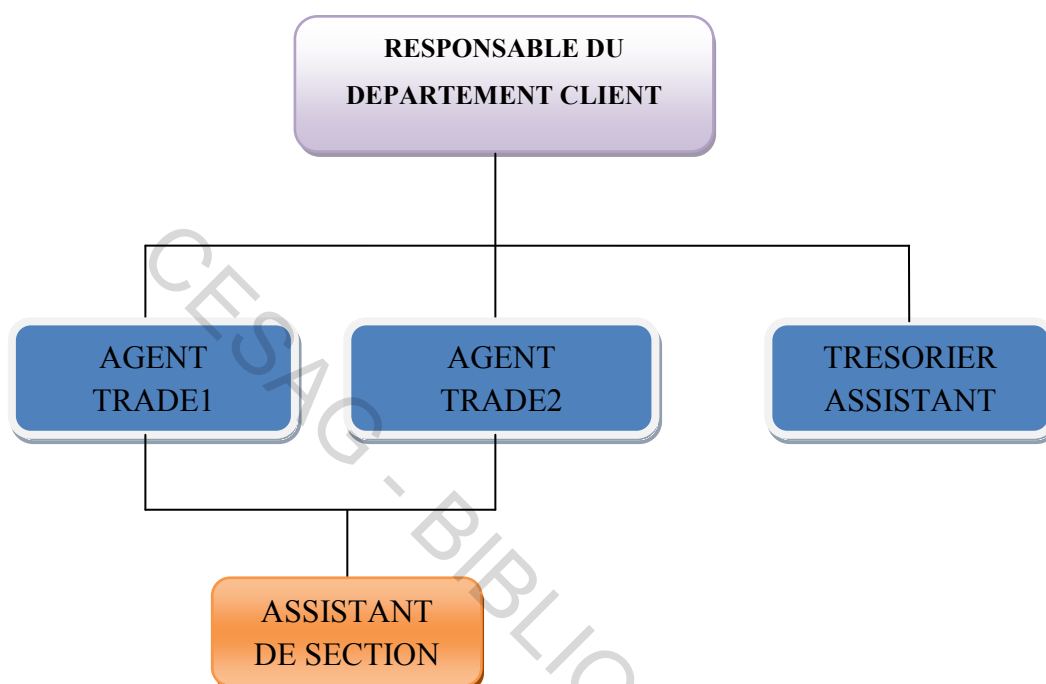
Pour le lancement et l'exploitation du CREDOC, l'équipe sera composée de :

- un assistant de section;

- deux agents spécialisés dans le commerce international ;
- un trésorier assistant.

Le profil de chaque agent ainsi que les exigences en termes de compétence sont décrits dans la fiche de poste en annexe n°5.

**Graphique 2 : Organigramme de la section**



Source : Auteur

### 2.3.2. La logistique de la section

En plus des ressources humaines, il faudra des ressources dites matérielles pour l'exploitation du produit. Au nombre de ces ressources matérielles, nous aurons:

- des locaux ;
- des matériels et mobiliers de bureau ;
- des matériaux informatiques et système d'exploitation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**

**Mise en place du crédit documentaire au sein de la BHS**

## **Chapitre 3 : MODALITES D'OUVERTURE DES CREDOC, PROCESSUS DE TRAITEMENT ET GESTION DES RISQUES**

Ce chapitre nous permettra de définir les modalités possibles d'ouverture des L/C aux clients, un processus de traitement des dossiers au sein de la banque en fonction du délai de traitement annoncé et enfin de présenter quelques solutions pour la gestion des risques liés au produit.

### **3.1. Modalités d'ouverture des Credoc**

Pour ouvrir le crédit documentaire à un client, ce dernier devra remplir un certain nombre de conditions qui sont d'ordre documentaire et financier que nous fixerons dans les lignes suivantes.

La détention d'un compte bancaire, compte de personne morale sur lequel sera domicilié certaines recettes de l'entreprise sera la condition préalable d'ouverture du crédit documentaire à la BHS. Les clients particuliers sont donc exclus de la demande du crédit documentaire.

Le client devra en dehors de cette condition, adresser à la banque un formulaire de demande d'ouverture de crédit documentaire dûment rempli, accompagné de sa carte d'importateur, de la facture proforma, du contrat commercial ou du bon de commande, de l'intention d'importation (ou certificat de renseignement sur les prix), de l'autorisation de change (lorsque les matériaux de construction, le fournisseur proviennent de pays hors zone franc ou lorsque l'opération est dans une devise non utilisée dans la zone franc).

Pour ce qui est des conditions financières, le client devra fournir la provision nécessaire à l'ouverture de sa lettre de crédit sans quoi l'engagement de la banque ne lui sera point accordé. Il devra aussi justifier de sa solvabilité en fournissant quelques pièces comptables au Comité de Crédit de la banque.

### **3.2. Processus de traitement des dossiers**

Le client adressera sa demande d'ouverture du crédit documentaire auprès de l'assistant de section. Ce dernier, dès réception du dossier va procéder à l'estampillage du dossier et va faire vérifier la conformité des signatures. Après cela, il vérifiera si le formulaire est bien rempli par le client et l'aidera si tel n'est pas le cas dans le but d'éviter les amendements qui

pourront retarder le traitement du dossier. Si la documentation est complète et valide, il y apposera le cachet «ouverture conforme aux RUU 600» qui sera précédé du visa du responsable de département. Il affectera ensuite le dossier à l'un des agents TRADE sera désormais chargé de son traitement et suivi.

L'agent TRADE quand à lui, procédera à la vérification du statut du client dans la base de données du portefeuille client de la banque. Il vérifiera s'il s'agit d'un ancien ou un nouveau client de la banque. Une fois cette vérification effectuée, il procédera à la détermination de la provision à constituer par ce dernier en fonction des conditions d'ouverture de mises en place.

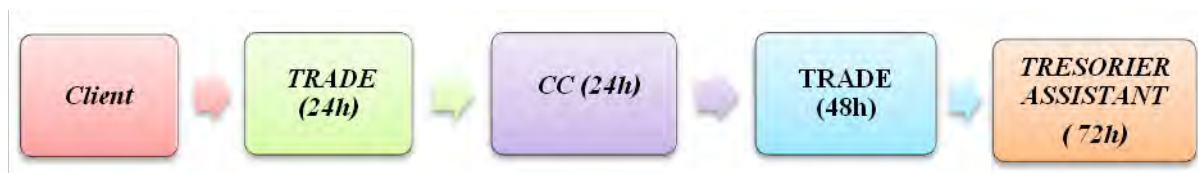
Une fois que toutes les conditions documentaires et financières sont remplies par le client, et qu'aucune anomalie n'est constatée sur la demande, l'agent TRADE à qui le dossier est affecté va y joindre un ticket d'approbation (TA) et transmettra le dossier au Comité de Crédit (CC) pour approbation. Ce comité devra vérifier à nouveau si les conditions financières et celles d'ouverture sont respectées et surtout apprécier le risque d'insolvabilité du client. Une fois cette étape dépassée, le Comité de Crédit donnera son accord à travers la signature du TA par les membres le composant. Le dossier devra être retransmis au département de la clientèle précisément la section « opérations étrangères » chez l'agent TRADE ayant préalablement travaillé la-dessus.

A la réception du TA, ce dernier devra d'abord enregistrer la transaction en lui affectant un numéro d'ordre chronologique. Il devra ensuite créer une chemise dossier pour y verser toute la documentation reçue du client et faire viser le TA par le responsable de département.

Après ce visa, le Trésorier assistant sera consulté pour dernière approbation. En effet, c'est ce dernier qui devra indiquer le correspondant sur qui orienter l'opération. Il devra se baser sur la disponibilité de lignes auprès des correspondants. Une fois le correspondant trouvé et les négociations faites, le trésorier recalculera encore la provision à prélever, calculera les frais d'ouverture conformément aux conditions de l'accord du Comité de Crédit et passera enfin le dossier à la comptabilité pour que les écritures nécessaires y soient passées. Les documents de la transaction devront parallèlement être envoyés par courrier DHL au correspondant tout en gardant copie pour archive. Après cela, le dossier sera retransmis au département client pour notification au client de l'ouverture. Le crédit documentaire sera alors émis par l'envoi d'un message SWIFT MT 700. Le paiement du CREDOC par la BHS intervient à l'échéance précisé sur la facture proforma après réception effective des documents de contrats.

Chaque agent intervenant dans le processus devra estampiller le dossier à chaque fois qu'il le reçoit. Ceci permettra de suivre l'évolution en temps du dossier et de déceler à quel niveau il aurait connu un retard de traitement.

### Graphique 3 : Processus et délai de traitement du crédit documentaire.



Source : nous-mêmes

### 3.3. Gestion des risques du crédit documentaire

Nous ne saurions lancer le crédit documentaire au sein de la BHS sans penser à des mesures de gestion des différents risques auxquels la banque sera exposée dans l'utilisation de ce produit.

Le crédit documentaire en tant qu'instrument de paiement et moyen de financement de la clientèle, n'est pas exempt de risques. Les risques qui lui sont liés sont les risques documentaires et le risque de non paiement qui constitue tous les risques spécifiques auxquels s'ajoutent le risque catastrophique, le risque politique et enfin le risque de change.

Pour ce qui est des risques politique et catastrophique, il faut dire que le Sénégal depuis les dernières élections présidentielles de mars 2012, présente un climat politique assez stable. Ainsi, seuls les risques documentaires, de non-paiement et de change seront considérés.

#### 3.3.1 Gestion des risques documentaires

Les risques documentaires sont des risques issus d'une différence entre les mentions portées sur les documents et la marchandise réellement expédiée

Concernant la gestion des risques documentaires, l'agent de banque devra faire preuve d'une grande concentration et de professionnalisme lors du contrôle et vérification des documents envoyés par l'exportateur afin d'éviter toute situation négative.



### 3.3.2 Gestion du risque de non-paiement

Le risque de non-paiement ici traduit l'incapacité du client à honorer ses engagements auprès de la banque émettrice (BHS) après envoi des documents et marchandises par le fournisseur.

En situation d'impayé après l'envoi des documents et marchandises par le fournisseur, au lieu de subordonner la transmission des documents au paiement du client comme le font la plupart des banques de la place, la BHS pourra procéder à un prélèvement automatique du montant de la dette sur le compte du client à l'aide d'un mandat de prélèvement automatique qu'elle aura pris soin d'exiger du client dès l'ouverture de la L/C. Elle pourra aussi dans le cadre de la gestion de ce risque, exiger du client à l'entame de l'ouverture de la L/C, un titre foncier d'un terrain dont la vente pourra couvrir toute la dette. Elle pourra également prendre des garanties réelles à l'exemple des hypothèques (le titre foncier est une garantie réelle aussi pourquoi cette dernière phrase)

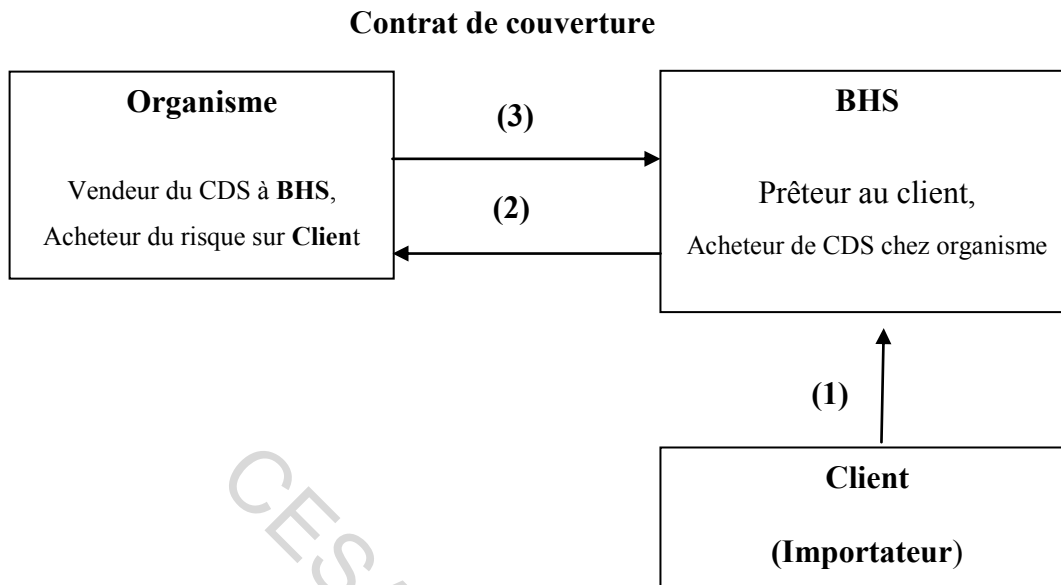
En dehors de ces solutions, la banque pourra éventuellement utiliser les dérivés de crédits en l'occurrence les Crédit Default Swap (CDS) quand ces derniers seront autorisés dans notre espace économique.

Un dérivé de crédit est un produit dérivé dont le sous-jacent est un actif de type crédit, c'est-à-dire une créance ou un titre représentatif d'une créance (obligation). Autrement dit, il permet à son souscripteur de se couvrir contre le risque de défaut des contreparties. Son principal but est de transférer les risques relatifs au crédit sans transférer l'actif lui-même.

Un CDS est une option de couverture contre les risques de crédits. Il s'agit d'un contrat avec une contre partie ( bailleurs de fonds, compagnie d'assurance, autres grandes banques) pour la prise en charge du remboursement de la dette en cas de défaillance constatée et approuvée du client moyennant une prime non recouvrable.

Dans l'utilisation des CDS, la BHS encaisse la prime totale à payer à l'organisme vendeur du CDS chez son client dès l'ouverture de la L/C. La prime est très souvent définie par un certain pourcentage du notionnel du contrat et varie d'un organisme à un autre.

De façon périodique, elle pourra faire le point de ses impayés de CREDOC et se faire rembourser par l'organisme vendeur de CDS.

**Graphique 4 : Couverture de la BHS par les CDS****Source : Auteur****Lecture du graphique**

- (1) Paiement par le client de la prime à BHS lors de l'ouverture du CREDOC,  
 (2) Paiement de la prime à l'organisme dès l'ouverture du CREDOC,  
 (3) Paiement du notionnel du contrat à la BHS en cas de défaillance du client à l'échéance.

**3.3.3 Gestion du risque de change**

Le marché de change est le lieu abstrait (non géographique) où s'effectuent les transactions sur devises. Intégré au plan mondial, impliquant toutes les places financières, c'est un marché qui fonctionne de façon permanente 24h/24 et connaît un essor remarquable.

Le CREDOC est une opération qui très souvent relie des acteurs venant de zones économiques différentes. Au Sénégal, la plupart des importations de matériaux de construction provient des pays tels que l'Italie, la France, la Chine et les USA.

En effet, dans la pratique, la banque dans tout le processus n'est nullement censée subir un risque de change en ce sens qu'elle ne fera que facturer son client au cours du jour (COURS SPOT) plus son spread<sup>3</sup>. Au cas où elle le subirait, elle procède au transfert du risque à son

<sup>3</sup> Le spread correspond à l'écart entre le prix de l'ask donc le prix qui est demandé et le prix de bid qui est le prix de l'offre. On appelle cet écart la fourchette. Il est utilisé comme rémunération par les Broker ou les banques lorsqu'ils émettent des produits financiers sur le Forex. Sur ce marché, les Brokers ou les banques se rémunèrent grâce au spread et non par des commissions

client. Cependant, une gestion dynamique de sa trésorerie lui impose de se couvrir en amont sur l'opération à réaliser en cas de défaillance du client pour ne pas subir une perte potentielle. Elle devra dans ce cadre suivre rigoureusement l'évolution des cours des devises, les anticiper et réagir promptement par rapport à ces évolutions et surtout savoir acheter et vendre ses devises. Tout ce travail nécessite de comprendre l'évolution de ce marché mondial, le fonctionnement du change dans notre espace économique, les méthodes de prévision des cours de change et surtout de connaître les instruments possibles de couverture.

### **3.3.3.1 Evolution du marché de change et fonctionnement du change dans l'UEMOA**

Depuis l'abandon par le Système Monétaire International (SMI) du système monétaire de parités fixes consécutives à la décision américaine du 15 Aout 1971 de supprimer la convertibilité en or du dollar et l'instauration du système de change flottants, le marché des devises s'est alors considérablement développé sur les différentes places financières internationales. Ce marché mondial est le deuxième marché financier de la planète en termes de volume global, derrière celui des taux d'intérêt. Sur ce marché, sont désormais concernés non seulement les banques centrales et commerciales mais aussi les grandes entreprises et les institutions financières non bancaires.

En effet, les principales places boursières dans le monde se relaient. Il s'agit de Londres ensuite New York puis Sydney et enfin Tokio. Ce relais a pour but d'éviter toute interruption pour les traders à l'exception des weekends. Les cotations en réalité sur le marché des changes commencent le dimanche soir avec l'ouverture de la bourse de Sydney (22h GMT à plus ou moins une heure) et s'arrêtent le vendredi soir après la fermeture de la bourse de New York (22h GMT avec plus ou moins une heure en fonction du décalage en heure d'été). Mais en réalité, il n'y a pas d'horaire d'ouverture ou de fermeture fixe pour les cotations, puisque le marché de change est un marché de gré à gré et non pas une place boursière. Donc en théorie, il peut y avoir des cotations n'importe quand, le samedi ou même le jour de l'an et cela arrive parfois.

Dans l'UEMOA, les opérations de change ne peuvent s'effectuer que par l'entremise de la BCEAO, de l'Administration des postes ou d'une banque intermédiaire agréée. Les opérations d'importation et d'exportation d'un montant inférieur à trois millions de francs CFA ne sont pas soumises à obligation de domiciliation auprès d'une banque intermédiaire agréée. S'agissant particulièrement des opérations d'importations originaires d'un pays extérieur à la zone franc, elles doivent être domiciliées auprès d'une banque intermédiaire agréée, lorsque

leur valeur dépasse un certain seuil variable selon les pays (généralement trois millions). L'obligation de domiciliation ne s'applique pas à certaines importations de nature particulière (échantillons, envois postaux non commerciaux, etc..).

Tous les transferts à destinations de l'Étranger<sup>4</sup> concernant l'importation de marchandises sont soumis à la présentation de pièces justificatives à l'intermédiaire chargé du règlement. Ainsi, au vu des justifications, le paiement peut être exécuté librement par l'intermédiaire agréé sous sa propre responsabilité.

Pour chaque opération d'importation, le dossier complet de domiciliation doit contenir une copie certifiée de la facture ou du contrat commercial établi par le fournisseur, une attestation d'importation délivrée par le service des douanes, et un formulaire d'autorisation de change dûment rempli par la banque domiciliataire au moment du règlement de l'opération.

Les devises nécessaires au règlement des marchandises importées peuvent être acquises au comptant sur le marché des changes, par l'intermédiaire agréé domiciliataire dans des conditions bien déterminées. Le paiement de l'importation par transfert de devises à l'étranger ou par le crédit d'un compte étranger en francs doit également être exécuté par l'intermédiaire agréé sur la base de l'attestation d'importation, de pièces justifiant l'expédition des marchandises, en cas de crédit documentaire, ou de l'autorisation du Ministère chargé des Finances lorsqu'il s'agit du paiement d'un acompte.

Des couvertures de change à terme, soumises au visa préalable du Ministère chargé des Finances, peuvent être constituées en vue de l'importation de certaines catégories de marchandises, pour des durées variables selon les États.

### 3.3.3.2 Les méthodes de prévision des cours des devises

La prévision des cours de change consiste à anticiper de façon explicite leur évolution. Elle est fonction des taux de change. Une mauvaise anticipation de l'évolution des cours entraîne une perte conséquente

Rappelons que le taux de change est la valeur d'une devise face à une autre. Autrement dit, le taux de change est le prix de la monnaie d'un pays en termes de la monnaie d'un autre. En effet une devise, par définition, ne possède pas de valeur absolue mais une valeur relative à

---

<sup>4</sup> **Étranger** c'est les pays autres que ceux qui sont membres de la zone franc. Toutefois, en matière de rapatriement du produit des recettes d'exportation, d'importation et d'exportation de l'or, d'émission, d'exposition et de mise en vente de valeurs mobilières et immobilières, ainsi que de sollicitation de placement à l'étranger, est considéré comme étranger tout pays autre que l'État considéré.

une autre devise. On parle alors de parités de devises. Le taux de change, ou cotation d'une devise, fluctue à chaque instant sur le marché de change en fonction de l'offre et la demande. Il est exprimé jusqu'à 4 décimales. La dernière décimale est appelé un « pip » dans le jargon du marché.

Les méthodes de prévision des cours de change depuis des années fait l'objet de nombreuses publication et ont également évolué avec le temps. Les principales méthodes actuelles de prévision des taux de change sont : l'analyse fondamentale et l'analyse technique.

#### **3.3.3.2.1 L'analyse fondamentale**

L'analyse fondamentale repose sur l'idée selon laquelle chaque devise a une valeur fondamentale intrinsèque et doit tendre vers cette valeur. Yves Simon(1993) page 192.

La valeur fondamentale est donc une valeur vers laquelle les fondamentaux de l'économie conduisent le cours de change. Pour eux, c'est cette valeur qui reflète la réalité économique.

Le but principal de cette analyse est d'établir une relation stable entre le taux de change et certaines variables macroéconomiques. Elle trouve sa limite en ce sens qu'elle ne permet pas de prévoir correctement et sans biais les évolutions des cours de change pour des horizons de court terme.

Par ailleurs, il s'avèrerait qu'une détermination au hasard caractérise les mouvements cambiaux bien mieux que les modèles conventionnels de base.

L'une des raisons expliquant aussi pourquoi les recherches n'ont pas été capables de découvrir une relation significative entre les évolutions des variables macro-économiques et celles du taux de change à court terme vient du fait que la volatilité du taux de change est bien plus forte que celle des données macroéconomiques. Le mouvement chaotique du taux de change génère parfois tellement de bruit qu'il devient impossible d'établir une relation significative entre variables macro-économiques et mouvements cambiaux à court terme.

Alors, puisque les taux de change peuvent et souvent dévient de leur valeur d'équilibre à court terme, de nouveaux outils de prévisions ont été élaborés afin d'affiner les stratégies d'investissement à court terme. Les outils s'étant révélés intéressants sont entre autres les études de sentiments et de position, l'étude des flux d'information et les analyses techniques qui feront l'objet d'un développement au paragraphe suivant.

#### **3.3.3.2.2 Les analyses techniques**

L'analyse technique se définit comme l'art d'identifier les tendances dans le but d'anticiper les fluctuations des cours des titres financiers à partir de l'étude de leur représentation

graphique (A. DUPRAT, 2006, P. 17). L'analyse technique remonte au début des années 1880.

Elle repose sur le fait que les cours des devises intègrent toute l'information disponible et nécessaire pour investir, suivent des tendances qui se succèdent en alternant selon l'allure d'un cycle avec un mouvement cyclique de hausse et de baisse où les cycles s'emboîtent. Ainsi, ce sont ces tendances récurrentes et identifiables graphiquement qui permettent la prévision des cours des devises.

Son objectif est la compréhension de la raison de l'état des cours passés afin d'anticiper l'éventuelle évolution du marché.

L'analyse technique utilise essentiellement les graphiques et s'avère être très efficace pour les marchés de change, des matières premières et des indices boursiers. Elle s'intéresse aux tendances (à la hausse ou à la baisse) de la devise. Tant que la tendance se confirme, il est recommandé de conserver sa position même si la devise est sous ou surévaluée.

**Tableau 3: Synthèse sur les méthodes de prévision**

Eléments	Analyse technique	Analyse fondamentale
Horizon	Court terme	Moyen et long terme
Idée de base	Les variations de cours sont dépendantes du passé	Les cours tendent vers leur valeur intrinsèque
Variables utilisées	Cours passés	Variables macroéconomiques
Question	Quand faut-il acheter/ Vendre ?	Faut-il acheter/vendre ?

Source : Auteur

### 3.3.3.3 Les instruments de couverture : Les produits dérivés

Nous procéderons à la présentation des produits dérivés tout en mettant l'accent sur ceux adaptés à la BHS.

Un produit dérivé est un titre financier ou un contrat utilisé pour anticiper une rentabilité ou un risque financier quant à l'acquisition ou la vente d'un actif. Il porte toujours sur un actif sous-jacent à savoir devises, actions, obligations, bons du trésor, indices boursiers ou matières premières.

Structurellement, la position de la BHS sur chacune des devises qu'elle aura à manipuler dans le cadre de l'ouverture des L/C est courte car elle aura à vendre les devises à ses clients en payant leur fournisseur à travers le virement qu'elle aura à effectuer à l'endroit de ses consocurs en devises. Cependant, elle est en position longue également en ce sens qu'il lui faudra acquérir ces devises pour pouvoir les vendre à ses clients. Il faudra donc accorder une attention particulière à la gestion de ces deux positions et pouvoir en tirer suffisamment de profits d'une part et se protéger en cas de défaillance du client d'autre part.

La variété des instruments permet aux utilisateurs de disposer d'une large palette de produits qui sont au cœur des processus de gestion des risques financiers.

### 3.3.3.3.1 Le change à terme

Le change à terme est une opération qui consiste à acheter ou à vendre une devise à un cours fixé immédiatement, mais pour une livraison à une date future prédéterminée.

Le marché de change à terme est composé de deux types de contrats : les forwards qui sont des contrats de gré à gré et les futures qui sont des contrats standardisés.

Parmi les contrats de change à terme, nous recommandons l'utilisation des futures et non des forwards. En effet, les contrats forwards n'étant pas standardisés, le risque que la contrepartie fasse défaut existe toujours et la couverture opérée ne trouve plus son sens. Alors qu'avec les contrats futures le risque de contrepartie est très limité voire nul puisqu'il est assuré par l'engagement de la chambre de compensation.

Dans le cadre du présent projet, ces contrats futures pourront permettre à la banque de fixer à terme la contre-valeur en monnaie domestique du montant qu'elle aura à régler en devises. Cependant, ces contrats futures impliquent pour la banque des frais de courtages à supporter.

Ou

$$\text{Cours à terme} = \text{Cours Comptant} \pm \begin{array}{|c|} \hline \text{Report} \\ \hline \text{Déport} \\ \hline \end{array}$$

$$\text{CT} = \text{CC} \times \left[ \frac{1 + T_N(n/360)}{1 + T_E(n/360)} \right]$$

Avec:

CT: Cours à terme

CC: Cours comptant

$T_N$ : Taux sans risque de la devise national

$T_E$ : Taux sans risque de la devise étrangère

### 3.3.3.3.2 Les options de change

L'option de change se définit comme un contrat donnant le droit à son détenteur d'acheter (call) ou de vendre (put) pour un montant donné de devises à un cours et à une échéance fixée à l'avance. Le cours auquel les devises sont achetées ou cédées est appelé « prix d'exercice » ou « strike price ». Les options qui peuvent être exécutées à tout moment avant l'échéance sont appelées options américaines et celles qui ne peuvent être exercées qu'à l'échéance sont appelées options européennes.

Les échéances sont généralement de quelques semaines à quelques mois. L'achat d'une option est effectué moyennant le règlement immédiat d'une prime qui représente le prix dont bénéficie le vendeur. Compte tenu des positions possibles sur le marché (achat ou vente) et des stratégies d'options call et put, nous pouvons distinguer quatre situations :

- ✓ achat d'une option d'achat (call)
- ✓ vente d'une option d'achat (call)
- ✓ achat d'une option de vente (put)
- ✓ vente d'une option de vente (put)

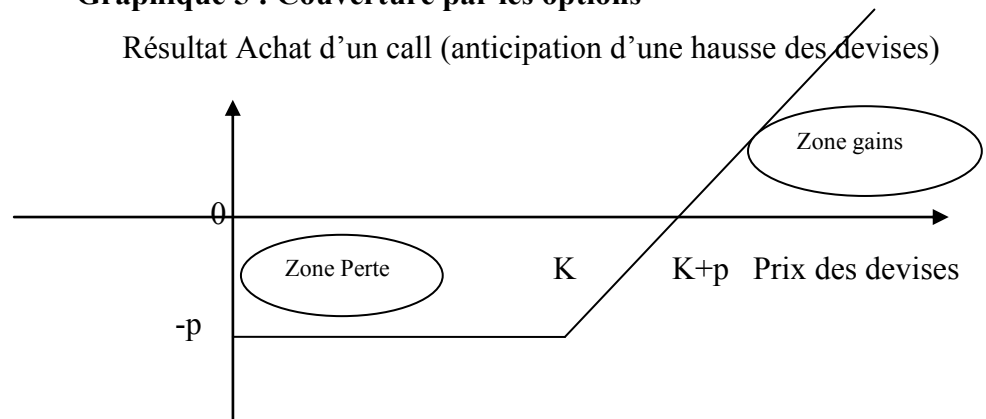
Le détenteur d'une option n'exerce son droit que s'il y trouve son intérêt. Le vendeur en contre partie de la prime perçue s'est engagé à prendre livraison (option de vente) ou à céder (option d'achat) dès lors que l'acheteur de l'option décide d'exercer son droit.

La proposition des options vise à aider le trésorier assistant de la banque à profiter d'une évolution favorable des cours. En effet, dans le cas d'une anticipation de la hausse des devises, le trésorier pourra se garantir un cours fixe à payer à terme en achetant un call pour lequel il paie une prime. Si ses prévisions ne se confirmaient pas, il n'aura perdu que la prime versée. Mais la prime qu'il aura à payer peut s'avérer élevée surtout pour les devises de forte volatilité à l'exemple du dollar américain c'est pourquoi le trésorier assistant est appelé à faire preuve de professionnalisme dans les différents choix qu'il aura à opérer

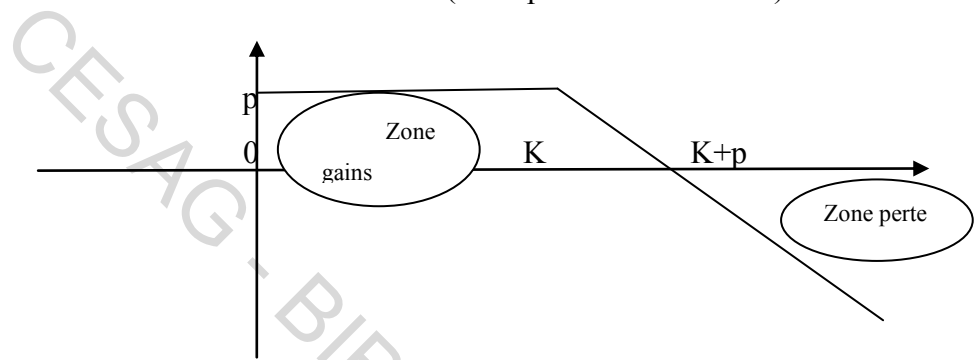


**Graphique 5 : Couverture par les options**

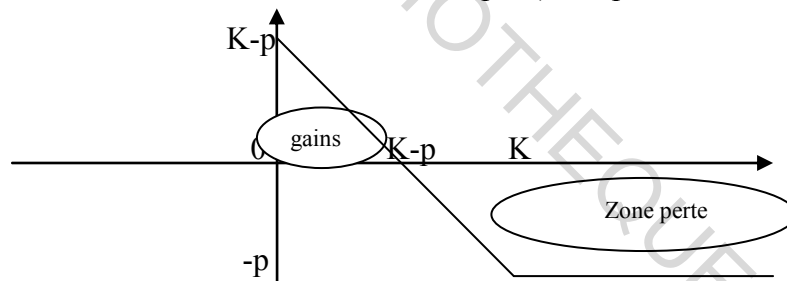
Résultat Achat d'un call (anticipation d'une hausse des devises)



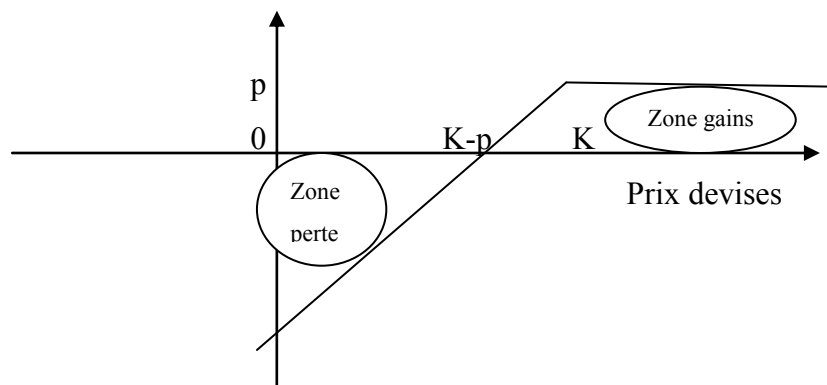
Résultat Vente de call (anticipation d'une baisse)



Résultat Achat d'un put (anticipation d'une baisse)



Résultat Vente d'un put (anticipation d'une hausse)



### 3.3.3.3 Les swaps

Les swaps sont des instruments de couverture qui existent sous deux formes à savoir : le swap de change et le swap de devise.

#### ✓ Le swap de change

Encore appelé swaps cambiste, il consiste en une double opération dont l'une est faite au comptant et l'autre à terme. Il peut également être défini comme « une transaction financière dans laquelle deux parties s'engagent à échanger des devises aujourd'hui au cours de change au comptant et à échéance au cours de change à terme ou à un cours convenu à l'avance »<sup>5</sup> Pour l'utiliser, la banque aura achat (vente) au comptant d'une devise contre vente (ou achat) à terme des devises.

La BHS pourra exploiter cet instrument lorsqu'elle se trouve en excès d'une devise (par exemple le dollar) ou en position longue dépassant ses utilisations immédiates, elle pourra conclure un swap avec lequel elle va céder ces devises (dollar) au comptant pour les racheter à terme. Dans ces conditions, pour qu'elle y gagne, le cours à terme devra être de sorte qu'il soit inférieur au futur cours au comptant. Le futur cours au comptant devra être estimé en fonction des données du marché.

#### ✓ Swap de devise

Un swap de devise encore appelé swap de taux d'intérêt et de devise est un accord entre deux parties qui s'échangent un montant déterminé de devises étrangères et s'engagent mutuellement à effectuer régulièrement des paiements correspondants aux intérêts ainsi qu'à rendre le montant échangé à une échéance déterminée.

Ce type de swap pourra également contribuer énormément à la gestion du risque de change de la banque.

---

<sup>5</sup> C. La Baume & A. Rousset & C. Taufflieb, *Couverture des risques de change et de taux dans l'entreprise*, op, cit, P 136

Ce avant dernier chapitre du document que nous venons d'achever nous a permis d'identifier les modalités d'ouverture de CREDOC adaptés à la BHS en fonction de l'environnement bancaire auquel elle appartient. Nous avons également identifié les instruments de couverture adaptés aux différents risques auxquels sera exposés la banque à travers l'exploitation de ce produit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4 : EVALUATION DES BESOINS DE LANCEMENT ET ETUDE DE LA RENTABILITE DU CREDIT DOCUMENTAIRE

Avant d'étudier la rentabilité, nous allons identifier les charges et produits liés au lancement et à l'exploitation du produit.

### 4.1. Charges et produits liés aux crédits documentaires

#### 4.1.1. Les charges

Les charges de la banque liées à l'exploitation du CREDOC seront composées essentiellement :

- du coût des ressources humaines
- des frais généraux et de fonctionnement
- des frais liés aux correspondants (confirmation, notification)

En somme, l'ensemble des charges est égal à :

$$\begin{aligned} \text{Total charges/ annuel} &= \text{Charges salariales annuelles} \\ &+ \text{Frais généraux annuels et autres frais} \end{aligned}$$

#### 4.1.2. Les produits

Les produits liés au crédit documentaire seront composés :

- des différentes commissions que la banque percevra ;
- des gains qui seront réalisés sur les opérations de change c'est-à-dire les spread;
- des produits financiers qui seront issus des différents placements qu'effectuera la banque à partir des dépôts en espèce qu'elle recevra des clients ;
- des autres revenus liés aux opérations de crédit documentaire.

La somme des produits est donc :

$$\begin{aligned} \text{Total produit} &= \sum (\text{Commissions perçues} + \text{Gains/ change} + \text{Produits financiers} \\ &+ \text{Autres revenus}) \end{aligned}$$

#### 4.2. Conditions de l'étude de la rentabilité du crédit documentaire

Pour une meilleure appréciation de la rentabilité du crédit documentaire, nous calculerons certains indicateurs de rentabilité. Il s'agira du produit net bancaire (PNB), du résultat Global d'exploitation (RGE), du résultat net après impôt (RNI) et de la valeur actuelle nette (VAN).

Rappelons que la BHS est seul organisme financier officiel chargé du financement du logement et détient à ce titre plus de 70% de ce marché. La déclaration de l'Etat sénégalais de vouloir financé la construction de 12000 logements par an sur les dix prochaines années annoncé dans le diagnostic stratégique n'est certes pas dépourvue de crédibilité, mais se basant sur le passé des actes, et dans une hypothèse pessimiste de départ, nous envisagerons un nombre de 2000 à 2500 logements sociaux par an. Le prix de revient d'un logement social étant estimé entre 8 à 10 millions de FCFA, les matériaux de construction ciment exclu représentent généralement 20%-30% du montant total de construction selon les promoteurs immobiliers.

Pour une ouverture de L/C équivalent aux besoins financiers d'importation des matériaux de construction relatifs à ces logements qui seront financés aux guichets de la banque, le montant global d'engagement annuel de la banque revient à 4 milliard 50 millions CFA. Les demandes d'engagements sont présumées connaître une augmentation minimum de l'ordre de 10% par an à l'augmentation du nombre de client. Cependant, le montant du contrat ne connaîtra pas d'évolution, toujours en considération du passé où le nombre ne dépassait pas les 1000 logements par an. Les prévisions des commissions seront effectuées sur cette base.

Les sondages auprès des banques concurrentes ont révélés que, généralement une demande de 120 à 140 dossiers par an d'un montant total minimum de 15 à 20 milliards est adressée à chaque banque de la place pour l'ouverture des L/C.

Le nombre moyen annuel de dossier revient à 115 dossiers par banque. Si nous demeurons dans notre hypothèse pessimiste, le nombre maximum de demande d'ouverture de L/C à la BHS peut être estimé à 60 dossiers. Ce nombre est présumé connaître également une légère évolution de 10% par an.

L'étude de la rentabilité sera effectuée pour les trois(03) prochaines années.

**Tableau 4 : Evaluation des besoins deancements du crédit documentaire  
(montant en milliers de francs cfa)**

<b>Libellés</b>	<b>Montants</b>
Frais de démarrage (recrutement et formation du personnel)	<b>5 280</b>
Installation et agencements	<b>2500</b>
Abonnement électricité-eau-téléphone-internet	<b>1800</b>
Frais de notification et confirmation	<b>2 025</b>
<b>Mobiliers et Matériels de bureaux</b>	
4 bureaux & fauteuils	<b>5 000</b>
7 chaises visiteurs	<b>850</b>
2 armoires	<b>800</b>
<b>Matériels Informatiques</b>	
2 imprimantes avec photocopieuse et scanner	<b>1600</b>
4 ordinateurs et système d'exploitation	<b>5000</b>
<b>Total du coût de lancement du CREDOC</b>	<b>24 855</b>

Source : nous-mêmes

Ce tableau montre les différents besoins nécessaires au lancement du crédit documentaire au sein de la BHS. Il ressort du tableau qu'il faudra un budget de 24 855 000 CFA pour que le produit puisse être lancé au sein de la BHS.

**Tableau 5 : Coût des ressources humaines (montant en milliers de francs cfa)**

<b>Postes</b>	<b>Niveau</b>	<b>Nombre</b>	<b>Total mensuel</b>	<b>Total annuel</b>
<b>Assistante</b>	<b>BAC+2</b>	<b>1</b>	<b>350</b>	<b>4200</b>
<b>Agent TRADE</b>	<b>BAC+3</b>	<b>2</b>	<b>1000</b>	<b>12000</b>
Assistant trésorier	<b>BAC+5</b>	<b>1</b>	<b>850</b>	<b>10200</b>
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>2200</b>	<b>26400</b>

Source : Auteur

La ressource humaine nécessaire au lancement et à l'exploitation du produit est évalué à 26 400 000 CFA par an (montant brut). Ce poste ne connaîtra pas d'évolution sur les trois prochaines années. Les niveaux de salaire sont estimés en fonction des données recueillies lors des entretiens sur la politique salariale appliquée au sein de la banque.

**Tableau 6 : Plan d'amortissement des immobilisations (montant en milliers de francs cfa)**

Libellés	Vo	2014	2015	2016	2017	2018	Taux (100/n)
Frais de démarrage (formation et recrutement personnel)	5280	1760	1760	1760			
Installations et agencements	2500	500	500	500	500	500	33.33
Mobiliers et matériels de bureau	6650	1330	1330	1330	1330	1330	20
Matériels Informatiques	6600	1320	1320	1320	1320	1320	20
Dotation aux amorts		<b>4910</b>	<b>4910</b>	<b>4910</b>	3150	3150	
Cummul Amort		4910	9820	14 730	17 880	21 030	
VNC		16 120	11 210	6 300	3 150	0	

Source : Auteur

**Hypothèse pessimiste****Tableau 7 : Evolution du CA prévisionnel (montant en milliers de francs)**

	2014	2015	2016
Total commissions	119 475	179 213	268 819
Produits des placements	28 350	46 980	73 170
Total gains/Change	2 868	4 374	6 561
<b>TOTAL</b>	<b>150 693</b>	<b>230 567</b>	<b>348 550</b>

Source : Auteur

Le CA sur les trois années a connu une évolution croissante soutenue essentiellement par les commissions qui constituent le produit principal que gagne la banque sur l'opération.

**Tableau 8 : Compte de résultat prévisionnel (montant en milliers de francs)**

En millier de FCFA	2013	2014	2015	2016
<b>Produits bancaires</b>				
Commissions		119,475	179,213	268,819
Gains sur change		2,868	4,374	6,561
Produits des placements		28,350	46,980	73,170
Total Produits bancaires		150,693	230,567	348,550
<b>Charges bancaires</b>				
Frais de notification et confirmation		10,125	15,188	22,781
Total charges bancaires		10,125	15,188	22,781
<b>Produit Net Bancaire</b>		<b>140,568</b>	<b>215,379</b>	<b>325,769</b>
Frais de dossier		2,400	3,600	5,400
Frais de télécom		600	900	1,350
Total Produits divers d'exploitation		3,000	4,500	6,750
Frais généraux d'exploitation		23,720	27,462	31,400
<b>Produit Global d'Exploitation (PGE)</b>		<b>-20,720</b>	<b>-22,962</b>	<b>-24,650</b>
Charges du personnel		26,400	26,400	26,400
Dotation aux amortissements		4,910	4,910	4,910
<b>Résultat avant Impôt</b>		88,538	161,107	269,809
Impôt (30%)		26,561	48,332	80,943
<b>Résultat Net d'Impôt</b>		<b>61,976</b>	<b>112,775</b>	<b>188,866</b>

Source : Auteur

Ce tableau nous renseigne sur le montant des différents revenus et dépenses prévisionnels annuels de la banque. Ces derniers ont permis le calcul des différents indicateurs de rentabilité.

Le Produit Net Bancaire, premier indicateur de rentabilité en banque est sorti positif et ce sur toute la période d'étude. Il est essentiellement impacté par les commissions de la banque sur les opérations.

Le Résultat Net d'Impôt également est resté positif sur toute la période d'étude.



**Tableau 9 : Flux actualisés (montant en milliers de francs)**

<b>Libellés</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Capital départ</b>	<b>24 855</b>			
<b>Résultat Net d'Impôt</b>		<b>61 976</b>	<b>112 775</b>	<b>188 866</b>
<b>Résultat Net d'Impôt Actu</b>		<b>59 599</b>	<b>94 056</b>	<b>143 850</b>
<b>VAN</b>	<b>(24 855)</b>			<b>269 650</b>

Source : Auteur

Le lancement du crédit documentaire à la BHS sur les trois années prochaines d'étude a généré des bénéfices positifs avec une VAN de 266 650 000 > 0 pour un coût total de lancement de 24 855 000 CFA

**Tableau 10 : Synthèse de l'analyse de rentabilité (en milliers de francs)**

<b>Postes</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Produit Net Bancaire		<b>140568</b>	<b>215 379</b>	<b>325 769</b>
Produit Global d'Exploitation		<b>(20720)</b>	<b>(22 962)</b>	<b>(24 650)</b>
Résultat Net après Impôt		<b>61 976</b>	<b>112 775</b>	<b>188 866</b>
Résultat Net d'Impôt actu.		<b>59 599</b>	<b>94 056</b>	<b>143 850</b>
VAN				<b>269 650</b>

Source : Auteur

A travers ce chapitre, nous pouvons constater que tous les indicateurs de rentabilité calculés prouvent la rentabilité du crédit documentaire pour la BHS. Un investissement de 24 855 000 FCFA pourra permettre à la BHS, d'obtenir une VAN de 269 650 000 CFA avec un résultat net en 2016 de 188 866 000 CFA. Le lancement du crédit documentaire est une opportunité à saisir pour la BHS.

## CONCLUSION

Permettre à chaque individu d'avoir son toit a été l'un des objectifs fondamentaux des Etas de l'Afrique de l'Ouest depuis les années d'indépendance. Le secteur de l'immobilier dans l'espace a connu un véritable essor suite aux nombreuses initiatives entreprises dans ce sens. Au Sénégal, l'immobilier est l'un des propulseurs de l'économie depuis ces dix dernières années et participe considérablement à la croissance et au développement du pays. La BHS, banque de l'Habitat, représente l'un des piliers de ce développement. En effet, elle octroie plus de 70% des crédits offerts pour les travaux de construction. Cependant dans le processus de financement de l'immobilier, une certaine marge du chiffre d'affaire lui échappe à cause de l'inexistence à ses guichets d'un certains nombres de services que ses clients vont chercher auprès des consœurs.

Ce projet nous a permis de voir combien lui coûte en termes de rentabilité bancaire cette absence du reste du processus. Ses principaux clients expriment d'autres besoins tels que les services liés au crédit documentaire dans le cadre de l'importation de leurs matériaux de construction. Ce projet a servi de cadre pour analyser les conditions dans lesquelles elle pourra se mettre sur un tel marché. Les analyses nous ont prouvé que le projet sera très rentable pour la banque et l'aidera à améliorer la qualité de ses services en couvrant l'ensemble des besoins de sa clientèle. Ce projet constitue une opportunité pour la BHS.

## BIBLIOGRAPHIE

### ✓ Rapports

1. Boudinot A. (1979) « La Pratique du crédit documentaire » ; Ed. SYREY ;
2. Patrice Fontaine (1997) « Gestion Financière Internationale » Ed. Dalloz

### ✓ Ouvrages

3. Rapport annuel 2009 de la Banque de l'Habitat du Sénégal
4. Rapport annuel 2010 de la Banque de l'Habitat du Sénégal
5. Rapport statistique 2012 du Port Autonome de Dakar

### ✓ Mémoire

6. Sénégal Aboubacar Seck (2002) « *La gestion dynamique du risque de change d'une entreprise industrielle, cas des Industries Chimique* » Mémoire de Master en Banque et Finance du CESAG
7. Obiangodo Franc Remy Gaspard (2004) « La gestion du risque de change de l'entreprise Africaine de la zone »

### ✓ Sites internet

8. Crédit-documentaire.com consulté le 30/06/21013 à 12h30mn
9. www.performancesconsulting.com consulté le 28/06/2013 à 20h05mn

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Conditions générales d'ouverture de CREDOC proposées pour la BHS**

<b>Ouverture du crédit documentaire à l'importation</b>	
Frais de dossier	40 000 CFA
Commission d'ouverture	2,25%
Commission de change sauf CFA	Euro 0.2 pour 1000; Autres devises (spread) 1.5 pour 1000
Constitution de dépôt minimum	20%-50% Ancien ; 50%-80% Nouveau
Frais de Télécom (Avis d'émission par SWIFT+frais de courrier+frais de télécommunication)	10 000 CFA
Frais de port DHL	Suivant facture
<b>Utilisation/Réalisation</b>	
Commission d'utilisation	0,2% (minimum 20 000 CFA)
Commission d'acceptation de risque	1,5% (minimum 20 000 CFA)
<b>Modification</b>	
Commission d'augmentation du montant	2% du montant à compléter
Commission de modification de prorogation	2%
Autres amendements	15 000 CFA/ terme
Frais de dossier de prorogation	Gratuit
<b>Annulation</b>	
Commission d'annulation	25 000 CFA
Frais de Télécom (Avis d'émission par SWIFT+ frais de courrier+ frais de télécommunication)	20000 CFA

**Annexe 2 : Chiffres clés du projet**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 11 : Produits prévisionnels année 2014**

En millier de FCFA	Janv-14	Fev-14	Mars-14	Avril-14	Mai-14	Juin-14	Juil-14	Aout-14	14-sept	14-oct	14-nov	Déc-14	Année l
Nombre moyen de contrat	3	3	4	4	4	4	5	6	6	7	7	7	<b>60</b>
Durée moyenne de règlement	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	
Montant d'un contrat	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	<b>810 000</b>
<b>Total engagement</b>	<b>202 500</b>	<b>202 500</b>	<b>270 000</b>	<b>270 000</b>	<b>270 000</b>	<b>270 000</b>	<b>337 500</b>	<b>405 000</b>	<b>405 000</b>	<b>472 500</b>	<b>472 500</b>	<b>472 500</b>	<b>4 050 000</b>
Total engagement (EURO)	185	185	247	247	247	247	309	370	370	432	432	432	<b>3 705</b>
Total engagement(Dollar)	160	160	214	214	214	214	267	321	321	374	374	374	<b>3 208</b>
<b>Ouverture des dossiers de CREDOC IMPORT</b>													
Frais de dossiers	120	120	160	160	160	160	200	240	240	280	280	280	<b>2 400</b>
Frais de télécom	30	30	40	40	40	40	50	60	60	70	70	70	<b>600</b>
Commission d'ouverture	2 531	2 531	3 375	3 375	3 375	3 375	4 219	5 063	5 063	5 906	5 906	5 906	<b>50 625</b>
Gains sur change(Euro)	0,037	0,037	0,049	0,049	0,049	0,049	0,062	0,074	0,000	0,086	0,086	0,086	<b>1</b>
Gains sur change(Dollar)	0,241	0,241	0,321	0,321	0,321	0,321	0,401	0,481	0,481	0,561	0,561	0,561	<b>5</b>
Nombre anciens clients	3	3	4	4	4	4	5	5	5	6	6	6	<b>55</b>
Nombre nouveaux clients	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	<b>5</b>
Dépôt Ancien client	101 250	101 250	135 000	135 000	135 000	135 000	168 750	168 750	168 750	202 500	202 500	202 500	1 215 000
Dépôt nouveau client	0	0	0	0	0	0	0	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	1 296 000
<b>Total dépôt reçu</b>	<b>101 250</b>	<b>101 250</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>168 750</b>	<b>222 750</b>	<b>222 750</b>	<b>256 500</b>	<b>256 500</b>	<b>256 500</b>	<b>2 511 000</b>
<b>Risque réel pris par la banque</b>	<b>101 250</b>	<b>101 250</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>168 750</b>	<b>182 250</b>	<b>182 250</b>	<b>216 000</b>	<b>216 000</b>	<b>216 000</b>	<b>1 923 750</b>
<b>Utilisation du CREDOC IMPORT</b>													
Commission d'utilisation	405	405	540	540	540	540	675	810	810	945	945	945	<b>8 100</b>
Commission d'acceptation de risque	3 038	3 038	4 050	4 050	4 050	4 050	5 063	6 075	6 075	7 088	7 088	7 088	<b>60 750</b>
<b>Total commission perçue</b>	<b>5 974</b>	<b>5 974</b>	<b>7 965</b>	<b>7 965</b>	<b>7 965</b>	<b>7 965</b>	<b>9 956</b>	<b>11 948</b>	<b>11 948</b>	<b>13 939</b>	<b>13 939</b>	<b>13 939</b>	<b>119 475</b>
Produits des placements	1 350	1 350	1 800	1 800	1 800	1 800	2 250	2 970	2 970	3 420	3 420	3 420	28 350
<b>Total Gains (Euro&amp;Autres devises en CFA)</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>194</b>	<b>194</b>	<b>194</b>	<b>194</b>	<b>243</b>	<b>292</b>	<b>243</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>2 868</b>
<b>Total Revenu sans gains sur placements</b>	<b>6 270</b>	<b>6 270</b>	<b>8 359</b>	<b>8 359</b>	<b>8 359</b>	<b>8 359</b>	<b>10 449</b>	<b>12 539</b>	<b>12 491</b>	<b>14 629</b>	<b>14 629</b>	<b>14 629</b>	<b>125 343</b>
<b>Total revenu avec gains sur placements</b>	<b>7 620</b>	<b>7 620</b>	<b>10 159</b>	<b>10 159</b>	<b>10 159</b>	<b>10 159</b>	<b>12 699</b>	<b>15 509</b>	<b>15 461</b>	<b>18 049</b>	<b>18 049</b>	<b>18 049</b>	<b>153 693</b>

**Tableau 12 : Produits prévisionnels année 2015**

En millier de FCFA	Jan-15	Fev-15	Mars-15	Avril-15	Mai-15	Juin-15	Juil-15	Aout-15	15-sept	15-oct	15-nov	Déc-15	Année 2
Nombre moyen de contrat	7	7	8	7	7	8	7	8	7	8	8	8	<b>90</b>
Durée moyenne de règlement	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	
Montant d'un contrat	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	<b>810 000</b>
<b>Total engagement</b>	<b>472 500</b>	<b>472 500</b>	<b>540 000</b>	<b>472 500</b>	<b>472 500</b>	<b>540 000</b>	<b>472 500</b>	<b>540 000</b>	<b>472 500</b>	<b>540 000</b>	<b>540 000</b>	<b>540 000</b>	<b>6 075 000</b>
Total engagement (EURO)	432	432	494	432	432	494	432	494	432	494	494	494	<b>5 557</b>
Total engagement(Dollar)	374	374	428	374	374	428	374	428	374	428	428	428	<b>4 812</b>
<b>Ouverture des dossiers de CREDOC IMPORT</b>													
<b>Frais de dossiers</b>	280	280	320	280	280	320	280	320	280	320	320	320	<b>3 600</b>
<b>Frais de télécom</b>	70	70	80	70	70	80	70	80	70	80	80	80	<b>900</b>
<b>Commission d'ouverture</b>	5 906	5 906	6 750	5 906	5 906	6 750	5 906	6 750	5 906	6 750	6 750	6 750	<b>75 938</b>
<b>Gains sur change(Euro)</b>	0,086	0,086	0,099	0,086	0,086	0,099	0,086	0,099	0,086	0,099	0,099	0,099	<b>1</b>
<b>Gains sur change(Dollar)</b>	0,561	0,561	0,642	0,561	0,561	0,642	0,561	0,642	0,561	0,642	0,642	0,642	<b>7</b>
<b>Nombre anciens clients</b>	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	<b>66</b>
<b>Nombre nouveaux clients</b>	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	<b>24</b>
Dépôt Ancien client	202 500	202 500	202 500	168 750	168 750	202 500	168 750	202 500	168 750	202 500	168 750	168 750	<b>2 227 500</b>
Dépôt nouveau client	54 000	54 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	162 000	162 000	<b>1 296 000</b>
<b>Total dépôt reçu</b>	<b>256 500</b>	<b>256 500</b>	<b>310 500</b>	<b>276 750</b>	<b>276 750</b>	<b>310 500</b>	<b>276 750</b>	<b>310 500</b>	<b>276 750</b>	<b>310 500</b>	<b>330 750</b>	<b>330 750</b>	<b>3 523 500</b>
<b>Risque réel pris par la banque</b>	<b>216 000</b>	<b>216 000</b>	<b>229 500</b>	<b>195 750</b>	<b>195 750</b>	<b>229 500</b>	<b>195 750</b>	<b>229 500</b>	<b>195 750</b>	<b>229 500</b>	<b>209 250</b>	<b>209 250</b>	<b>2 551 500</b>
<b>Utilisation du CREDOC IMPORT</b>													
Commission d'utilisation	945	945	1 080	945	945	1 080	945	1 080	945	1 080	1 080	1 080	<b>12150</b>
Commission d'acceptation de risque	7 088	7 088	8 100	7 088	7 088	8 100	7 088	8 100	7 088	8 100	8 100	8 100	<b>91125</b>
<b>Total commission perçue</b>	<b>13 939</b>	<b>13 939</b>	<b>15 930</b>	<b>13 939</b>	<b>13 939</b>	<b>15 930</b>	<b>13 939</b>	<b>15 930</b>	<b>13 939</b>	<b>15 930</b>	<b>15 930</b>	<b>15 930</b>	<b>179 213</b>
<b>Produits des placements</b>	3 420	3 420	4 140	3 690	3 690	4 140	3 690	4 140	3 690	4 140	4 410	4 410	46 980
<b>Total Gains (Euro&amp;Autres devises en CFA)</b>	340	340	389	340	340	389	340	389	340	389	389	389	<b>4 374</b>
<b>Total Revenu sans gains sur placements</b>	14 629	14 629	16 719	14 629	14 629	16 719	14 629	16 719	14 629	16 719	16 719	16 719	<b>188 087</b>
<b>Total revenu avec gains sur placements</b>	18 049	18 049	20 859	18 319	18 319	20 859	18 319	20 859	18 319	20 859	21 129	21 129	<b>235 067</b>



**Tableau 13 : Produits prévisionnels année 2016**

En millier de FCFA	Jan-16	Fev-16	Mars-16	Avril-16	Mai-16	Juin-16	Juil-16	Aout-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Déc-16	Année 3
Nombre moyen de contrat	10	10	10	11	11	11	12	12	12	12	12	12	135
Durée moyenne de règlement	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	3 mois	
Montant d'un contrat	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	67 500	<b>810 000</b>
<b>Total engagement</b>	<b>675 000</b>	<b>675 000</b>	<b>675 000</b>	<b>742 500</b>	<b>742 500</b>	<b>742 500</b>	<b>810 000</b>	<b>810 000</b>	<b>810 000</b>	<b>810 000</b>	<b>810 000</b>	<b>810 000</b>	<b>9 112 500</b>
Total engagement (EURO)	617	617	617	679	679	679	741	741	741	741	741	741	<b>8 335</b>
Total engagement(Dollar)	535	535	535	588	588	588	642	642	642	642	642	642	<b>7 218</b>
<b>Ouverture des dossiers de CREDOC IMPORT</b>													
Frais de dossiers	400	400	400	440	440	440	480	480	480	480	480	480	<b>5 400</b>
Frais de télécom	100	100	100	110	110	110	120	120	120	120	120	120	<b>1 350</b>
Commission d'ouverture	8 438	8 438	8 438	9 281	9 281	9 281	10 125	10 125	10 125	10 125	10 125	10 125	<b>113 906</b>
Gains sur change(Euro)	0,123	0,123	0,123	0,136	0,136	0,136	0,148	0,148	0,148	0,148	0,148	0,148	<b>2</b>
Gains sur change(Dollar)	0,802	0,802	0,802	0,882	0,882	0,882	0,962	0,962	0,962	0,962	0,962	0,962	<b>11</b>
Nombre anciens clients	7	7	7	8	8	8	8	8	7	7	7	7	<b>89</b>
Nombre nouveaux clients	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	<b>46</b>
Dépôt Ancien client	236 250	236 250	236 250	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	236 250	236 250	236 250	236 250	<b>3 003 750</b>
Dépôt nouveau client	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	216 000	216 000	270 000	270 000	270 000	270 000	<b>2 484 000</b>
<b>Total dépôt reçu</b>	<b>398 250</b>	<b>398 250</b>	<b>398 250</b>	<b>432 000</b>	<b>432 000</b>	<b>432 000</b>	<b>486 000</b>	<b>486 000</b>	<b>506 250</b>	<b>506 250</b>	<b>506 250</b>	<b>506 250</b>	<b>5 487 750</b>
<b>Risque réel pris par la banque</b>	<b>276 750</b>	<b>276 750</b>	<b>276 750</b>	<b>310 500</b>	<b>310 500</b>	<b>310 500</b>	<b>324 000</b>	<b>324 000</b>	<b>303 750</b>	<b>303 750</b>	<b>303 750</b>	<b>303 750</b>	<b>3 624 750</b>
<b>Utilisation du CREDOC IMPORT</b>													
Commission d'utilisation	1 350	1 350	1 350	1 485	1 485	1 485	1 620	1 620	1 620	1 620	1 620	1 620	<b>18 225</b>
Commission d'acceptation de risque	10 125	10 125	10 125	11 138	11 138	11 138	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	<b>136 688</b>
<b>Total commission perçues</b>	<b>19 913</b>	<b>19 913</b>	<b>19 913</b>	<b>21 904</b>	<b>21 904</b>	<b>21 904</b>	<b>23 895</b>	<b>23 895</b>	<b>23 895</b>	<b>23 895</b>	<b>23 895</b>	<b>23 895</b>	<b>268 819</b>
Produits des placements	5 310	5 310	5 310	5 760	5 760	5 760	6 480	6 480	6 750	6 750	6 750	6 750	73 170
<b>Total Gains (Euro&amp;Autres devises en CFA)</b>	<b>486</b>	<b>486</b>	<b>486</b>	<b>535</b>	<b>535</b>	<b>535</b>	<b>583</b>	<b>583</b>	<b>583</b>	<b>583</b>	<b>583</b>	<b>583</b>	<b>6 561</b>
<b>Total Revenu sans gains sur placements</b>	<b>20 899</b>	<b>20 899</b>	<b>20 899</b>	<b>22 988</b>	<b>22 988</b>	<b>22 988</b>	<b>25 078</b>	<b>25 078</b>	<b>25 078</b>	<b>25 078</b>	<b>25 078</b>	<b>25 078</b>	<b>282 130</b>
<b>Total revenu avec gains sur placements</b>	<b>26 209</b>	<b>26 209</b>	<b>26 209</b>	<b>28 748</b>	<b>28 748</b>	<b>28 748</b>	<b>31 558</b>	<b>31 558</b>	<b>31 828</b>	<b>31 828</b>	<b>31 828</b>	<b>31 828</b>	<b>355 300</b>

**Tableau 14 : Charges prévisionnelles 2014**

En millier de FCFA	Janv-14	Fev-14	Mars-14	Avril-14	Mai-14	Juin-14	Juil-14	Aout-14	14-sept	14-oct	14-nov	Déc-14	Année l
<b>Charges bancaires</b>													
Frais de notification et confirmation	506	506	675	675	675	675	844	1 013	1 013	1 181	1 181	1 181	10 125
<b>Total charges bancaires</b>	<b>506</b>	<b>506</b>	<b>675</b>	<b>675</b>	<b>675</b>	<b>675</b>	<b>844</b>	<b>1 013</b>	<b>1 013</b>	<b>1 181</b>	<b>1 181</b>	<b>1 181</b>	<b>10 125</b>
<b>Frais de démarrage et formation</b>													<b>1 760</b>
Frais de recrutement/personnel													1 760
<b>Frais généraux</b>													
<b>Frais de location de bureau</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>9 600</b>
<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>4 440</b>
Electricité	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
Eau	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Téléphone et communication	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3 000
<b>Matières et correspondances divers</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1 200</b>
Fournitures de bureaux	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>720</b>
<b>Charges du personnel</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>26 400</b>
<b>Frais de communication</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>6 000</b>
Publicité radio&Télé	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
Prospectus & affichages	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
<b>Impôt et taxes</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>3 953</b>
<b>Total frais généraux</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>4 359</b>	<b>52 313</b>
<b>Total des charges</b>	<b>4 866</b>	<b>4 866</b>	<b>5 034</b>	<b>5 034</b>	<b>5 034</b>	<b>5 034</b>	<b>5 203</b>	<b>5 372</b>	<b>5 372</b>	<b>5 541</b>	<b>5 541</b>	<b>5 541</b>	<b>64 198</b>

**Tableau 15 : Charges prévisionnelles 2015**

En millier de FCFA	Jan-15	Fev-15	Mars-15	Avril-15	Mai-15	Juin-15	Juil-15	Aout-15	15-sept	15-oct	15-nov	Déc-15	Année 2
<b>Charges bancaires</b>													
Frais de notification et confirmation	1 181	1 181	1 350	1 181	1 181	1 350	1 181	1 350	1 181	1 350	1 350	1 350	15 188
<b>Total charges bancaires</b>	<b>1 181</b>	<b>1 181</b>	<b>1 350</b>	<b>1 181</b>	<b>1 181</b>	<b>1 350</b>	<b>1 181</b>	<b>1 350</b>	<b>1 181</b>	<b>1 350</b>	<b>1 350</b>	<b>1 350</b>	<b>15 188</b>
<b>Frais de démarrage et formation</b>													<b>1 760</b>
Frais de recrutement/personnel													1 760
<b>Frais généraux</b>													
<b>Frais de location de bureau</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>9 600</b>
<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>5 640</b>
Electricité	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Eau	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Téléphone et communication	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
<b>Matières et fournitures</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>1 800</b>
Fournitures de bureaux	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>862</b>
<b>Charges du personnel</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>26 400</b>
<b>Frais de communication</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>7 800</b>
Publicité radio&Télé	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Prospectus & affichages	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	20 000
<b>Impôt et taxes</b>	<b>384,5</b>	<b>384,5</b>	<b>384,5</b>	<b>384,5</b>	<b>384,5</b>	<b>384,5</b>	<b>384,5</b>	<b>387,0</b>	<b>387,0</b>	<b>387,0</b>	<b>387,0</b>	<b>387,0</b>	<b>4 626</b>
<b>Total frais généraux</b>	<b>4 720</b>	<b>4 720</b>	<b>4 720</b>	<b>4 720</b>	<b>4 720</b>	<b>4 720</b>	<b>4 720</b>	<b>4 737</b>	<b>4 737</b>	<b>4 737</b>	<b>4 737</b>	<b>4 737</b>	<b>56 728</b>
<b>Total des charges</b>	<b>5 902</b>	<b>5 902</b>	<b>6 070</b>	<b>5 902</b>	<b>5 902</b>	<b>6 070</b>	<b>5 902</b>	<b>6 087</b>	<b>5 918</b>	<b>6 087</b>	<b>6 087</b>	<b>6 087</b>	<b>73 676</b>

**Tableau 16 : Charges prévisionnelles 2016**

En millier de FCFA	Jan-16	Fev-16	Mars-16	Avril-16	Mai-16	Juin-16	Juil-16	Aout-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Déc-16	Année 3
<b>Charges bancaires</b>													
Frais de notification et confirmation	1 688	1 688	1 688	1 856	1 856	1 856	2 025	2 025	2 025	2 025	2 025	2 025	22 781
<b>Total charges bancaires</b>	<b>1 688</b>	<b>1 688</b>	<b>1 688</b>	<b>1 856</b>	<b>1 856</b>	<b>1 856</b>	<b>2 025</b>	<b>2 025</b>	<b>2 025</b>	<b>2 025</b>	<b>2 025</b>	<b>2 025</b>	<b>22 781</b>
<b>Frais de démarrage et formation</b>													<b>1 760</b>
Frais de recrutement/personnel													1 760
<b>Frais généraux</b>													
<b>Frais de location de bureau</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>9 600</b>
<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>7 440</b>
Electricité	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Eau	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Téléphone et communication	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
<b>Matières et fournitures</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>2 400</b>
Fournitures de bureaux	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1 200</b>
<b>Charges du personnel</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>26 400</b>
<b>Frais de communication</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>9 000</b>
Publicité radio&Télé	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7 200
Prospectus & affichages	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Impôt et taxes	445	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	3 751
<b>Total frais généraux</b>	<b>5 115</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>4 971</b>	<b>59 791</b>
<b>Total des charges</b>	<b>6 802</b>	<b>6 658</b>	<b>6 658</b>	<b>6 827</b>	<b>6 827</b>	<b>6 827</b>	<b>6 996</b>	<b>6 996</b>	<b>6 996</b>	<b>6 996</b>	<b>6 996</b>	<b>6 996</b>	<b>84 332</b>

### **Annexe 3 : Conditions appliquées à l'étude de la rentabilité**

- ✓ Les taux des différentes commissions appliqués sont ceux énoncés dans les conditions générales d'ouverture et d'utilisation du crédit documentaire en annexe n°1.
- ✓ Le taux appliqué aux produits financiers est le taux mensuel proportionnel au taux trimestriel appliqué aux opérations de change sur le marché interbancaire de l'UEMOA observé sur une durée de 3ans. Le taux trimestriel minimum observé est de 4 pour cent.
- ✓ Le taux des frais de notification et confirmation appliqué est fonction des données recueillies auprès des banques. Il varie généralement entre 2 à 3 pour mille. Il a été retenu un taux de 2.5 pour 1000 les analyses.
- ✓ Le taux d'actualisation des bénéfices net est le taux appliqué aux crédits à moyen terme à la BHS qui est de 9.5%.
- ✓ Le taux d'impôt appliqué est de 30 pour cent.

## Annexe 4 : Fiche de poste des agents

Postes	Nombre	Fonctions	Compétences techniques	Compétences organisationnelles	Compétences relationnelles	A recruter ou non
Assistant de section	1	-Recevoir les clients	correctement le français ;	-Etre capable d'effectuer le suivi et de faire un planning de son travail ;	-Etre accueillant ;	A recruter
		-Aider les clients dans le remplissage de la demande d'ouverture	-Etre capable d'utiliser l'Internet	-Etre capable de ranger correctement les documents ;	-Etre courtois ;	
			-Savoir lire et interpréter un document ;	-Etre méticuleux ;	-Etre accessible ;	
			-Etre capable d'utiliser le logiciel Word ;	-Etre méthodique	-Etre ponctuel ;	
		-Etre capable d'utiliser le logiciel Excel ;			-Assidu ;	
					-Etre discret ;	
Agent commercial	2	Procède au traitement des demandes ;	Maitriser les incoterms ;	Etre capable d'effectuer le suivi et de faire un planning de son travail ;	Etre accueillant ;	A recruter
		Procède à l'enregistrement des demandes ;	Maitriser les techniques de commerce international ;	Etre capable de ranger correctement les documents ;	-Etre courtois ;	
			Maitriser l'utilisation de SWIFT	Etre méticuleux ;	-Etre accessible ;	
				Etre méthodique	-Etre ponctuel ;	
					-Assidu ;	
					-Etre discret ;	
Trésorier assistant	1	-S'assurer de la permanence des ressources disponibles	-Maîtrise du fonctionnement des opérations bancaires	-Rigueur et créativité	-Aisance relationnelle	A recruter
		-Analyse toute forme de risque positifs ou négatifs ;en évalue les conséquences, et met en œuvre les couvertures de risques appropriées ;	-Maîtrise des instruments financiers de couverture	-Organisation et maintien d'un reseau d'informations		
		-Valorise les flux financiers à court terme (trésorerie)	-Maîtrise des outils informatiques	Capacité avérée de négociation		
		-optimiser la rentabilité des fonds achète et vend les devises aux clients	-Bonne base comptable			

### Annexe 5 : Questionnaire aux clients

Bonjour mes sieurs et dames. C'est dans le cadre de notre projet de mise en place du service de crédit documentaire au sein de la BHS que nous vous demandons de bien vouloir répondre à ces quelques questions.

**NB :** Veuillez cocher la/les case(s) correspondant à votre/vos réponse(s).

1-De quelle catégorie faites-vous partir ?

Particulier	<input type="checkbox"/>	Promoteur	<input type="checkbox"/>
Coopérative	<input type="checkbox"/>	Entreprise	<input type="checkbox"/>

2-Quel type de crédit sollicitez-vous auprès de la banque selon votre catégorie ?

- Particuliers
  - Crédits immobiliers
  - Crédits consommations
  - Crédits événements
  - Découvert
- Promoteurs
  - Crédits promoteurs
  - Crédits investissements
  - Découvert
- Coopératives
  - Crédits coopératives
- Entreprises
  - Concours
  - Découvert
  - Escompte de traites

3-Avez-vous d'autres besoins de financements liés à l'immobilier ?

OUI  NON

4- Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

5-Importez-vous des matériaux de constructions ?

OUI  NON

Si OUI, quel(s) types de matériaux ?

.....  
 .....  
 .....

6- Quelle est la périodicité de vos importations ?

- Mensuelle       Trimestrielle       Semestrielle  
 Annuelle       Autres à préciser

7- Par quel(s) moyen(s) contactez-vous vos fournisseurs ?

- Internet       Téléphone       Contact direct (physique)  
 Fax       Autres (à préciser) : .....

.....

8- Comment effectuez-vous les paiements de vos fournisseurs ?

- Transfert direct  
 Crédit documentaire       Virement d'argent  
 Autres (à préciser)

9- Où réalisez-vous vos opérations ?

- BHS       Autres banques

10- Seriez-vous prêts à réaliser ces opérations au sein de la BHS si le crédit documentaire existait en son sein ?

- OUI        NON

11- Combien de crédit documentaire à l'importation ouvrez-vous en moyenne par mois ?

12- Quelles suggestions feriez-vous pour une mise en place du crédit documentaire au sein de la BHS ?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

***Merci pour votre aimable collaboration !***



**Annexe 6 : Statistique comparées 2008-2012 : Débarquements (Port Autonome de Dakar)**

LIBELLES	Année					Variation			
	2008	2009	2010	2011	2012	2008/2012	2009/2012	2010/2012	2011/2012
Acide	48 352	28 708	34182	40 204	33 384	-31%	16%	-2%	-17%
Ail					10 393	-	-	-	-
Aluminium			3 284	4 982	4 840	-	-	47%	-3%
Amidon de maïs	6 758	3 798	4 060	7 358	7 502	11%	98%	85%	2%
Ammoniac	5 143	-	6 014	5 308	45	-99%	-	-99%	-99%
Ammonium	22	-	104		275	1150%	-	164%	-
Appareils électroménagers neufs					6 333	-	-	-	-
Appareils électroménagers usagers					216	-	-	-	-
Arachides	161	-		226	18	-89%	-	-	-92%
Bitume	44 160	38 204	41 509	72 979	49 095	11%	29%	18%	-33%
Blé	414 711	410 031	465 127	492 762	561 561	35%	37%	21%	14%
Bois	88 200	75 503	103 698	98 123	90 897	3%	20%	-12%	-7%
Boissons alcoolisées			7 033	10 556	11 722	-	-	67%	11%
Boissons non alcoolisées			32 538	43 467	41 639	-	-	28%	-4%
Cacao			863	26 762	602	-	-	-30%	-98%
Café			3 602	3 356	3 043	-	-	-16%	-9%
Caoutchouc			1 229	3 076	2 363	-	-	92%	-23%
Carreaux, Sanitaires	-	121 332	132 833	141 264	143 058	-	18%	8%	1%
Chaux éteinte	5 790	13 397	5 308	14 465	14 972	159%	12%	182%	4%
Chaux vive	12 323	12 828	13 761	5 316	17 673	43%	38%	28%	232%
Cigarettes			3 216	3 378	3 307	-	-	3%	-2%
Ciment	8 835	5 582	6 002	14 746	5 673	-36%	2%	-5%	-62%
Clinker	581 022	382 214	575 694	73 429	39 808	-93%	-90%	-93%	-46%
Coton	154	602	843	276	570	270%	-5%	-32%	107%
Craie en poudre				20 003	23 903	-	-	-	19%
Effets vestimentaires					16 542	-	-	-	-
Engrais	38 983	88 710	151 472	213 505	162 961	318%	84%	8%	-24%
Epices, bouillons					4 280	-	-	-	-
Farine	11 470	13 661	19 721	32 069	15 162	32%	11%	-23%	-53%
Fer	309 121	334 350	378 861	399 197	398 189	29%	19%	5%	0%
Ferraille	7 541	684	386	5 231	90	-99%	-87%	-77%	-98%
Friperie				18 795	22 274	-	-	-	19%
Fruits			31 839	35 303	41 279	-	-	30%	17%
Graines de semence				1 877	2 572	-	-	-	37%
Graines de soja			2 340	6 199	9 212	-	-	294%	49%
Graisse végétale	1 228	3 143	6 802	6 379	9 907	707%	215%	46%	55%
Gruau de maïs			857	2 121	2 681	-	-	213%	26%
Gypse	25 000	-	81 088	41 419	38 981	56%	-	-52%	-6%
Houille	251 010	315 853	467 592	364 395	365 436	46%	16%	-22%	0%
Huile alimentaire	136 553	116 009	106 965	92 061	157 508	15%	36%	47%	71%
Huile de graissage	602	53	232	1 925	54	-91%	2%	-77%	-97%

## Annexe 7 : Opérations effectuées sur le marché interbancaire de l'UEMOA période du 12 au 18 JUIN 2013



21 juin 2013

OPERATIONS EFFECTUEES SUR LE MARCHE INTERBANCAIRE DE L'UMOA  
PERIODE DU 12 AU 18 JUIN 2013

(En millions de FCFA)

	UN JOUR		UNE SEMAINE		DEUX SEMAINES		UN MOIS		TROIS MOIS		SIX MOIS		NEUF MOIS		DOUZE MOIS		TOTAL	
	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts
BENIN	2 000	2 000	0	10 000	0	2 100	2 300	1 300	0	0	0	0	0	0	0	0	4 300	15 400
BURKINA	0	4 000	0	40 000	0	2 000	0	0	2 000	0	0	0	0	0	0	0	2 000	46 000
COTE D'IVOIRE	0	0	47 500	5 000	11 100	1 000	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59 600	6 000
GUINEE-BISSAU	0	0	0	700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	700
MALI	4 000	0	6 700	2 500	3 000	1 500	2 000	2 000	0	0	0	0	0	0	0	0	15 700	6 000
NIGER	0	0	0	0	1 000	0	0	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	1 000	1 000
SENEGAL	0	0	2 400	2 400	6 000	13 500	1 000	3 000	0	2 000	0	0	0	0	0	0	9 400	20 900
TOGO	0	0	4 000	0	0	1 000	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000	1 000
UMOA	6 000	6 000	60 600	60 600	21 100	21 100	7 300	7 300	2 000	2 000	0	0	0	0	0	0	97 000	97 000
Taux moyen pondéré	3,07%		3,11%		5,00%		5,23%		4,00%								3,74%	
Taux minimum	3,25%		2,75%		4,50%		5,00%		4,00%								2,75%	
Taux maximum	4,50%		5,50%		6,00%		5,50%		4,00%								6,00%	

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS .....	i
LISTE DES ABREVIATIONS .....	ii
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES .....	iii
LISTE DES ANNEXES .....	iv
SUMMARY .....	vi
SOMMAIRE .....	vii
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL ET DE SES PRODUITS GENERALE DU CREDIT DOCUMENTAIRE .....</b>	<b>6</b>
1.1. Présentation de la BHS et de ses produits .....	6
1.2. Présentation générale du crédit documentaire .....	7
<b>INSERER UN PARAGRAPHE DE SYNTHESE DU CHAPITRE .....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE2: DIAGNOSTIC STRATEGIQUE, POLITIQUE COMMERCIALE ET ORGANISATION DE L'OFFRE .....</b>	<b>12</b>
2.1. Diagnostic stratégique .....	12
2.1.1. Diagnostic externe .....	12
2.1.2. Diagnostic interne .....	14
2.2. Politique commerciale .....	15
2.2.1. Conditions financières.....	16
2.2.1.1. Cas des anciens clients .....	16
2.2.1.2. Cas des nouveaux clients.....	16
2.2.2. Durée de traitement .....	17
2.2.3. Le développement d'un réseau de correspondants internationaux .....	18
2.3. Organisation de l'offre.....	18
2.3.1. Les ressources humaines .....	18
2.3.2. La logistique de la section .....	19
<b>DEUXIEME PARTIE : MISE EN PLACE DU CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE LA BHS.....</b>	<b>20</b>

<b>CHAPITRE 3 : MODALITES D'OUVERTURE DES CREDOC, PROCESSUS DE TRAITEMENT ET GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Modalités d'ouverture des Credoc.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Processus de traitement des dossiers .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3. Gestion des risques du crédit documentaire.....</b>	<b>23</b>
3.3.1 Gestion des risques documentaires.....	23
3.3.2 Gestion du risque de non-paiement.....	24
3.3.3 Gestion du risque de change .....	25
<b>CHAPITRE 4 : EVALUATION DES BESOINS DE LANCEMENT ET ETUDE DE LA RENTABILITE DU CREDIT DOCUMENTAIRE .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Charges et produits lies aux crédits documentaires.....</b>	<b>35</b>
4.1.1. Les charges.....	35
4.1.2. Les produits.....	35
<b>4.2. Conditions de l'étude de la rentabilité du crédit documentaire .....</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>43</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>58</b>