



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

∴  
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE  
(ISC)

MAITRISE PROFESSIONALISEE DES TECHNIQUES COMPTABLES ET  
FINANCIERES

3<sup>ème</sup> PROMOTION (2003 - 2005)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

**EVALUATION D'UNE PROCEDURE DE  
GESTION PREVENTIVE DES RISQUES LIES A  
UN CREDIT PAR SIGNATURE : CAS DE  
L'OUVERTURE DU CREDIT DOCUMENTAIRE  
A ECOBANK SENEGAL**

Présenté par : M. LADIKPO Omolara Oluseye Afolabi

Responsable de stage

Mme Adama CISSE,  
Directeur du Département  
des Opérations d'Ecobank Sénégal

Maître de Mémoire

M. Séga BALDE,  
Professeur, Directeur de l'Institut  
de Banque et Finance du CESAG

OCTOBRE 2005

## DEDICACES

Je dédie ce travail :

A mon père Rigobert LADIKPO et à ma mère Léa GNIMASSOU,  
que Dieu vous donne une longue vie afin que vous puissiez récolter  
les fruits de ces années de dur sacrifice ;

A mon oncle Sylvain LADIKPO, pour tout ce que vous avez fait et  
ne cessez de faire pour moi ;

A ma sœur Kikè et à mon frère Délé, pour le soutien et les sages  
conseils ;

A mes cousins (en particulier à Kayodé) et cousines, neveux et  
nièces.

## REMERCIEMENTS

J'exprime une réelle gratitude à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail :

A Monsieur le Directeur général du CESAG ;

A Monsieur Moussa YAZI, Professeur et Sous Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité ;

A Monsieur Séga BALDE, pour son encadrement tout au long de la rédaction du mémoire ;

A tout le corps professoral du CESAG ;

A Madame Evelyne TALL, Directrice Générale de Ecobank Sénégal, pour m'avoir accepté au sein de son institution en vue du stage qui a débouché sur la rédaction de ce mémoire ;

A Madame Adama CISSE, Directrice du Département des Opérations à Ecobank Sénégal, pour sa disponibilité et la documentation mise à ma disposition ;

A Madame Espérance FATOKE, pour ses sages conseils tout au long du stage ;

A tout le personnel de Ecobank Sénégal.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

BCC : Branch Credit Committee

CEDEAO: Communauté Economique Des Etats de L'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion

CCI : Chambre du Commerce International

CNCC : Compagnie Nationale de Commissaires aux Comptes (France)

CREDOC : Crédit Documentaire

ETI : Ecobank Transnational Incorporated

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

RUU : Règles et Usances Uniformes

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

USD: United States Dollar

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAU

Figure N°1 : MISE EN PLACE D'UN CREDIT DOCUMENTAIRE.....	16
Figure N°2 : REALISATION CREDOC PAYABLE A VUE.....	18
Figure N°3 : MODELE D'ANALYSE.....	35
Figure N°4 : PROCEDURE D'OUVERTURE DU CREDOC.....	57
Tableau N°1 : TABLEAU DES DEPOTS DE GARANTIES.....	53

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXES	INTITULES
Annexe N°1	Demande d'ouverture de crédit documentaire
Annexe N°2	Autorisation de change
Annexe N°3	Tableau des dépôts de garanties : Cash coll
Annexe N°4	Credit Approval Form
Annexe N°5	Availment Ticket
Annexe N°6	Questionnaires de contrôle interne
Annexe N°7	Organigramme d'Ecobank Sénégal
Annexe N°8	Grille des tâches

# TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE.....	7
Introduction.....	8
CHAPITRE I: LES OPERATIONS DE CREDIT PAR SIGNATURE: LE CREDIT DOCUMENTAIRE.....	9
1.1. Définition du crédit par signature.....	9
1.2. Généralités et fonction économique du crédit documentaire.....	10
1.2.1. Définition.....	10
1.2.2. Fonction économique.....	10
1.2.3. Les Intervenants.....	11
1.3. Réglementations applicables au CREDOC.....	12
1.4. Les différentes formes de crédit documentaire.....	12
1.4.1. Révocable.....	12
1.4.2. Irrévocable.....	13
1.4.3. Les crédits documentaires spécifiques.....	13
1.4.3.1. Le crédit documentaire avec « red clause ».....	14
1.4.3.2. Le crédit revolving.....	14
1.4.3.3. Le crédit transférable.....	14
1.4.3.4. Le crédit adossé ou « back to back ».....	14
1.5. L'ouverture et la réalisation du crédit documentaire.....	14
1.5.1. L'ouverture du crédit documentaire.....	15
1.5.1.1. La convention de crédit entre le donneur d'ordre et la banque émettrice.....	15
1.5.1.2. Les cautions et garanties bancaires.....	15
1.5.1.3. Le rôle de la banque intermédiaire dans l'émission du crédit.....	17
1.5.2. La réalisation du crédit.....	18
1.5.2.1. Le rôle des banques dans la réalisation du crédit : les documents et leur vérification.....	19


1.5.2.2. Typologie des documents.....	19
1.5.2.3. Les différents modes de réalisation.....	21
1.5.2.3.1. Le paiement à vue.....	21
1.5.2.3.2. Le paiement différé.....	22
1.5.2.3.3. L'acceptation d'une traite documentaire.....	22
1.5.2.3.4. La négociation d'une traite documentaire.....	22
1.5.2.3.5. L'escompte des traites hors crédit documentaire.....	23
1.5.2.4. Dates importantes dans une opération de crédit documentaire.....	23
1.6. Procédure d'ouverture du crédit documentaire.....	23
1.6.1. La Demande d'ouverture.....	24
1.6.2. La collecte d'informations.....	24
1.6.3. La constitution du dossier.....	24
1.6.4. L'étude du dossier.....	25
1.6.4.1. L'évaluation qualitative.....	25
1.6.4.2. L'évaluation quantitative.....	25
1.6.5. L'Autorisation d'ouverture du crédit documentaire.....	26
1.6.6. L'ouverture du crédit documentaire.....	26
<b>CHAPITRE II : MAITRISE DES RISQUES LIES A L'OUVERTURE</b>	
<b>DU CREDIT DOCUMENTAIRE.....</b>	<b>27</b>
2.1. Généralités sur les risques.....	27
2.2. Le risque opérationnel.....	28
2.3. Le risque commercial.....	28
2.4. Le risque de change.....	29
2.5. Le risque politique.....	31
<b>CHAPITRE III : EVALUATION DES PROCEDURES ET MODELE</b>	
<b>D'ANALYSE.....</b>	<b>32</b>
3.1. Evaluation d'une procédure.....	32
3.1.2. La saisie des procédures.....	33
3.2. Modèle d'analyse.....	35
3.3. Techniques et outils de collecte de données.....	36
<b>DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>38</b>
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DU GROUPE ECOBANK</b>	
<b>ET D' ECOBANK SENEGAL.....</b>	<b>39</b>
1.1. Historique Groupe Ecobank.....	39
1.2. Ecobank Sénégal : Structure organisationnelle.....	40

1.3. L'Organisation interne de Ecobank .....	40
1.3.1. Organes internes de gestion .....	40
1.3.2. Les Départements fonctionnels .....	41
1.3.2.1. Le Département des Opérations .....	41
1.3.2.2. Le Département de la Gestion du Risque .....	42
1.3.2.3. Le Département de la Clientèle Privée .....	43
1.3.2.4. Le Département de la Clientèle Institutionnelle .....	43
1.3.2.5. Le Département des PME/ PMI .....	43
1.3.2.6. Le Département de la Stratégie et du Développement .....	43
1.3.2.7. Le Département Informatique et des Technologies .....	43
1.3.2.8. Le Département Ressources Humaines .....	44
1.3.2.9. Le Département de la Trésorerie et du Cash Management .....	44
1.3.2.10. Le Département Juridique ou Légal Département .....	44
1.3.2.11. Le Département de Contrôle Financier .....	44
1.3.2.12. Le Département Contrôle Interne .....	45
1.4 Produits et prestations offerts à Ecobank .....	45
 CHAPITRE II: PROCEDURE DE GESTION PREVENTIVE DU RISQUE DANS LES OPERATIONS DE CREDIT DOCUMENTAIRE A ECOBANK SENEGAL .....	
2.1. Départements chargés du Marketing .....	46
2.1.1. La sollicitation du client .....	46
2.1.2. Vérification et montage du dossier de crédit documentaire .....	48
2.2. Le Département du Risque .....	49
2.2.1. Le Service du Risque .....	50
2.2.1.1. Une évaluation subjective .....	50
2.2.1.2. Une évaluation objective .....	51
2.2.1.3. Les garanties bancaires .....	52
2.2.2. Le Service d'Administration du Crédit .....	53
2.3. Le Comité de Crédit .....	53
2.3.1. Critères d'affectations des dossiers aux comités .....	54
2.3.2. Les différents comités .....	54
2.4. Le Département Juridique .....	55
2.5. Le Département des Opérations .....	55
 CHAPITRE III : Evaluation de la procédure de crédit documentaire d'Ecobank Sénégal .....	
	59



3.1. La conception de la procédure de CREDOC .....	59
3.1.1. L'organisation .....	60
3.1.2. Le système de preuve .....	60
3.1.3. Le système d'information .....	61
3.1.4. Le système de supervision .....	61
3.1.5. Le système de protection.....	62
3.1.6. Les ressources humaines .....	62
3.2. L'application de la procédure .....	62
3.2.1. Le test de conformité.....	62
3.2.2. Les tests de permanence.....	63
3.3. L'évaluation finale .....	63
Conclusion générale .....	65
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	66

GESAG - BIBLIOTHEQUE



**INTRODUCTION**

CESAO - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION

Les métiers bancaires, qu'il s'agisse des activités de banques commerciales ou des activités de banques de marché, sont générateurs de risques variés, lesquels sont aujourd'hui particulièrement aigus, en raison des transformations qui ont affecté l'économie financière :

- concurrence accrue dans de très nombreux secteurs,
- ouverture croissante sur l'extérieur,
- sophistication incessante des produits,
- innovations financières et technologiques,
- forte volatilité des variables du marché...

Du fait de ces mutations, les banques doivent relever de nombreux défis exceptionnels afin de se doter d'avantages concurrentiels déterminants. En effet, selon BESSIS (1995 :2) la banque ressemble de plus en plus à une « machine à risques » : elle prend des risques, les transforme et elle les incorpore aux services et aux produits bancaires qu'elle offre. C'est ainsi qu'en finançant les entreprises, elle prend des risques.

L'un des principaux risques et le plus ancien auxquels les banques restent confrontées demeurent le risque du crédit (DIETSCH et PETEY, 2003 :15).

Ces risques résultent de situations imprévues qui pourraient se présenter au cours de la période qui sépare la mise en place du crédit de son remboursement.

Le crédit est sans doute un des moteurs les plus importants de l'économie libérale. C'est un facteur important du développement des entreprises et du bien être des particuliers. C'est pour cette raison que l'on a une diversité de crédits gérés suivant différentes techniques. Ces techniques, afin de s'adapter aux besoins de l'économie moderne, sont en constante évolution.

Ainsi la forme traditionnelle de crédit, qui consiste pour les banques à mettre à la disposition de leur clients de l'argent pendant une certaine période moyennant un intérêt et le remboursement, est complétée au cours des vingt dernières années par d'autres techniques de

crédit à très court terme tel que le crédit documentaire qui est avant tout un moyen de paiement du vendeur dans les transactions internationales.

Ces risques qui sont dus au non respect de la réglementation bancaire, au non respect des procédures de crédit et à la non organisation régulière de contrôles ne sont pas sans conséquences. Ils peuvent entraîner la dégradation du résultat des banques, causer des problèmes de trésorerie avec pour corollaire la baisse des possibilités d'octroi de crédit ; et ils peuvent être à la base d'une perte de confiance de la part des partenaires, tout ceci pouvant conduire au dépôt de bilan et à la liquidation.

L'objectif fondamental de tout dirigeant étant de maintenir la pérennité de son établissement et de le développer, une maîtrise des risques et une surveillance rigoureuse deviennent impératives. Ainsi, il s'avère nécessaire d'organiser une bonne gestion des risques afin de minimiser les conséquences sus- citées. Pour cela, les banques doivent se doter d'instruments performants.

Ecobank Sénégal, à l'instar des autres banques, est dotée d'outils lui permettant de minimiser les risques liés aux opérations de crédits. Ainsi, Ecobank régule les niveaux de risque de crédit qu'elle prend en limitant le montant du risque accepté par emprunteur, ou par groupe d'emprunteur, et par segments géographiques et industriels. Ces risques sont contrôlés en permanence et font l'objet d'un examen fréquent. L'exposition au risque de crédit est gérée par une analyse régulière de la capacité des emprunteurs et des emprunteurs potentiels à honorer les engagements de remboursement du capital et de paiement des intérêts et en modifiant les plafonds des prêts s'il y a lieu.

Face à la l'accroissement du risque dans l'activité bancaire quotidienne, et plus particulièrement dans les activités internationales, qui amène à faire constamment évoluer les outils, les méthodes de prévention des risques et les procédures, l'on est amené à se poser quelques questions.

La question fondamentale de recherche que nous nous posons est la suivante : « Comment mesurer l'efficacité des outils disponibles pour réduire les risques dans les activités bancaires internationales ».

A travers cette étude, nous tenterons de répondre aux questions récurrentes suivantes :

- Quels sont les outils disponibles pour réduire ces risques ?
- Comment suit- on préventivement l'évolution de ces risques ?
- Quelles sont les différentes difficultés susceptibles d'être rencontrées dans la gestion préventive des risques ?

C'est afin de trouver des réponses à ces questions que nous avons décidé de choisir comme thème : **Evaluation d'une procédure de gestion préventive des risques liés à un crédit par signature: cas de l'ouverture du crédit documentaire à Ecobank Sénégal.**

Notre choix a été porté sur Ecobank Sénégal parce qu'elle occupe une place importante dans le tissu économique Sénégalais, et parce qu'elle est en pleine extension sur toute l'étendue du territoire national.

### L'objectif de l'étude

L'objectif principal de notre étude est de faire une évaluation des procédures de mise en place et d'utilisation du crédit documentaire dans les différents départements d'Ecobank Sénégal impliqués afin de souligner leurs points forts et de détecter les insuffisances éventuelles. Cela nous permettra de faire des recommandations, si nécessaire pour leur amélioration.

L'objectif principal se découpe en plusieurs sous objectifs qui concourent à sa réalisation. Il s'agit :

- de l'analyse des différentes étapes du processus de gestion du dossier de crédit documentaire afin de pouvoir faire une déduction des différents risques que la banque encourt ;
- de l'analyse des outils mis en place pour la maîtrise des différents risques.

## Intérêt de l'étude

Cette étude présente des intérêts à plusieurs niveaux :

- Pour la banque, elle permettra de faire une comparaison entre les résultats de ce travail et ceux des rapports des auditeurs externes et internes, afin de revoir, le cas échéant, les procédures de gestion du crédit documentaire ;
- Pour le stagiaire, elle permettra de mettre en pratique toutes les connaissances théoriques acquises ;
- Pour tout autre stagiaire du CESAG, elle fournira une documentation sur la gestion préventive du crédit documentaire dans une banque primaire.

## Méthodologie de l'étude

Afin de pouvoir atteindre les objectifs fixés, nous avons adopté la démarche suivante :

- Prendre d'abord connaissance des procédures de gestion des risques liés au crédit documentaire à travers les documents qui les retracent ;
- Avoir des entretiens avec les responsables chargés de la gestion du crédit documentaire et de ses risques ;
- Observer les acteurs chargés de gérer le crédit documentaire et ses risques ;
- Enfin examiner quelques dossiers de crédit documentaire pour nous assurer de la réalité de leur contenu.

## Délimitation du sujet

Ecobank Sénégal offre beaucoup de crédits par signature qui ne sont pas sans risques, mais que nous avons délibérément exclus de notre étude. En effet, nous avons choisi de limiter cette étude à l'évaluation de la procédure de gestion préventive des risques liés à l'ouverture du crédit documentaire à Ecobank Sénégal.

## Plan de l'étude

Notre mémoire comporte deux parties :

- La première partie porte sur le cadre théorique.  
Elle consiste en une revue de littérature sur le crédit documentaire et sur les différents risques liés à son ouverture.
- La seconde partie présente Ecobank, de même que la procédure de gestion préventive de risques liés à l'ouverture du crédit documentaire, analyse la prise en compte des risques dans les procédures d'octroi de crédit documentaire et fait ressortir les forces et éventuelles faiblesses.

**PREMIERE PARTIE :  
LES OPERATIONS DE CREDIT PAR  
SIGNATURE : L'ENGAGEMENT BANCAIRE  
DANS LA VOLATILITE DES AFFAIRES**



## Introduction

Le risque de crédit est le principal risque contenu dans le bilan d'une banque universelle. En effet, il consomme en moyenne autour des  $\frac{3}{4}$  des fonds propres réglementaires. D'où l'importance de sa gestion et de son suivi (xerion- Finance, 2003). Pour ce faire, les banques disposent de plusieurs outils et produits financiers pour diversifier et gérer ce risque.

Parmi ces produits financiers nous avons le crédit documentaire qui pour complexe et formaliste qu'il soit, reste un moyen sécurisant et efficace de financement.

Mais malgré la sécurité qu'assure le crédit documentaire, il ne reste pas exempt de risques. La banque ne pouvant pas éliminer totalement les risques liés au crédit elle mettra un point important sur leur mesure à travers par exemple l'évaluation de sa procédure de crédit documentaire.

Dans cette première partie nous étudierons premièrement les opérations de crédit par signature et plus particulièrement le crédit documentaire, deuxièmement les différents risques auxquelles sont exposés les banques lorsqu'elles ouvre des crédits documentaires et troisièmement les concepts de l'évaluation d'une procédure.

## CHAPITRE I: LES OPERATIONS DE CREDIT PAR SIGNATURE: LE CREDIT DOCUMENTAIRE

Si, le plus souvent, la banque aide l'entreprise en mettant à sa disposition des fonds sous forme de crédits de trésorerie, elle peut aussi lui apporter son concours en lui donnant sa caution ou son aval (GUILLOU, 1974 :125).

Dans ce chapitre nous donnerons d'abord une définition des crédits par signature, ensuite nous étudierons le crédit documentaire dans sa globalité et enfin nous décrirons la procédure d'ouverture de crédit documentaire dans une banque.

### 1.1. Définition du crédit par signature

Selon la Société Générale des Banques en France (2004) c'est un écrit par lequel une banque ou un établissement de crédit, s'engage vis à vis d'un bénéficiaire à se substituer à lui en cas de défaillance de sa part. Il s'agit d'une formule de crédit sans décaissement de fonds. Un crédit par signature permet au client d'une banque :

- d'éviter ou de différer un décaissement,
- d'accélérer une rentrée de fonds,
- de garantir la bonne exécution d'un contrat (Société Générale des Banques en France, 2004).

Un crédit par signature peut revêtir la forme d'un cautionnement, d'un aval ou d'un crédit documentaire.

Cette dernière forme de crédit par signature fera l'objet de notre étude.

## 1.2. Généralités et fonction économique du crédit documentaire

Nous donnerons d'abord à ce niveau, une définition le crédit documentaire, ensuite nous expliquerons quelle est sa fonction économique et enfin nous verrons les différents intervenants au crédit documentaire.

### 1.2.1. Définition

Le crédit documentaire est un arrangement par lequel une banque émettrice agissant à la demande du client donneur d'ordre, est chargée d'effectuer un paiement au bénéficiaire ou de payer les effets contre remise des documents stipulés, pour autant que les termes et les conditions soient respectés (PRISSET & al., 1997 :155).

### 1.2.2. Fonction économique

Le crédit documentaire (CREDOC) est un instrument privilégié du commerce international à court terme qui fournit une réponse adaptée aux conflits d'intérêts potentiels entre l'acheteur, le vendeur et leurs deux banquiers dans une transaction internationale. La distance séparant les parties au contrat, la diversité des systèmes juridiques et les incertitudes politiques sont des sources de méfiance (Eur-export, 2005)

L'acheteur souhaite recevoir la marchandise qu'il a commandée ; le vendeur de son côté souhaite en encaisser le prix (Ecole Nationale des Négociations Internationale, 2005). Les deux parties souhaitent une concomitance entre le dessaisissement de la marchandise et le paiement du prix. Cela est rarement possible. Le CREDOC réalise, par l'intervention du système bancaire d'un ou plusieurs pays, un compromis acceptable pour chacun et adaptable aux principales situations grâce aux diverses modalités possibles (révocable, irrévocable, confirmé, non confirmé, transférable, à vue, adossé, à paiement différé etc.).

Il implique que l'acheteur accepte de faire confiance à des documents qu'il choisira comme devant refléter l'exécution du contrat commercial. Cela implique aussi que le vendeur accepte de se dessaisir de la marchandise avant paiement contre promesse bancaire conditionnée par la remise de documents conformes aux stipulations commerciales.

### 1.2.3. Les Intervenants

Un CREDOC met généralement en présence plusieurs parties. Selon DEXIA BANQUE S.A. (2005 :5-6) les différentes parties sont :

- Le bénéficiaire : personne ou entité en faveur de laquelle le crédit est émis, pouvant exiger le paiement à la banque émettrice ou au payeur, une fois qu'elle a rempli les conditions stipulées dans le crédit : c'est l'exportateur.
- Le donneur d'ordre : personne ou entité qui demande l'ouverture du crédit à sa banque en s'engageant à en effectuer le paiement : c'est l'importateur.
- La banque émettrice : elle confectionne et réalise l'ouverture du crédit. Elle paie le crédit lorsque les conditions sont remplies : c'est la banque de l'importateur.
- La banque notificatrice : c'est la banque correspondante de la banque émettrice dans le pays de l'exportateur. elle doit seulement s'engager à prévenir le bénéficiaire de l'ouverture du crédit.
- La banque confirmatrice : c'est une banque qui accepte, sur ordre et pour le compte de la banque émettrice, de garantir la réalisation du crédit.
- La banque désignée : c'est la banque qui est autorisée à payer, à contracter un engagement de paiement différé, à accepter la/les traite(s) ou à négocier. Si le crédit est librement négociable, toute banque négociatrice sera la banque désignée.

Avant d'approfondir ce sujet, il est nécessaire de connaître les règles applicables au CREDOC.

### 1.3. Réglementations applicables au CREDOC

Selon la commission bancaire de l'UMOA (2003 :23) la réglementation du crédit repose sur des instruments et règles susceptibles de permettre une sélectivité dans le choix de la clientèle bancaire, une amélioration de la qualité du portefeuille et une libéralisation poussée des transactions, dans le cadre d'un environnement bancaire plus concurrentiel, mieux régulé et sécurisant.

Le crédit documentaire n'est régi par aucune législation nationale ou internationale. C'est une création empirique. L'usage de cet instrument s'est répandu grâce à la pratique internationale et surtout bancaire, sous l'égide de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) dont le rôle a été crucial pour fixer et faire évoluer depuis 1933 les Règles et Usances Uniformes (RUU) relatives au CREDOC.

Les règles et usances uniformes sont des dispositions universellement reconnues qui régissent l'utilisation des crédits documentaires dans le commerce international.

### 1.4. Les différentes formes de crédit documentaire

Le crédit documentaire existe sous différentes formes : révocable, irrévocable, spécifiques.

#### 1.4.1. Révocable

Le crédit documentaire révocable peut être amendé ou révoqué à tout moment par la banque émettrice, sans l'accord du bénéficiaire. En pratique, il semble que le bénéficiaire soit informé, mais cela n'est nullement une obligation, mais une simple faculté ; et il n'a pas, par exemple, à accepter ou à refuser un amendement.

La sécurité est donc faible pour le bénéficiaire. La révocation peut être aussi le fait du donneur d'ordre. Il s'applique à ses rapports avec son client donneur d'ordre, mais pas avec le bénéficiaire qui n'a aucun lien juridique avec elle (RUU, 2003 : 14).

### 1.4.2. Irrévocable

Dans la pratique, l'on fonctionne presque toujours avec des crédits documentaires irrévocables: dans ce cas, le crédit ne peut être amendé que moyennant l'accord de toutes les parties intéressées.

Le crédit irrévocable peut prendre deux formes : il peut être confirmé ou non.

➤ Le crédit irrévocable non confirmé.

C'est un crédit simplement notifié. Conformément à l'article 7 des RUU (2003 : 13-14), la banque notificatrice se borne à vérifier l'authenticité apparente du crédit qu'elle notifie, sans aucun engagement de sa part. Cette tâche est facile lorsque les banques sont en relation d'affaires depuis un certain temps. Par conséquent, elles disposent de spécimen de signatures de leurs correspondants étrangers, qu'elles peuvent vérifier aisément.

➤ Le crédit irrévocable et confirmé.

Si l'intervention d'une banque présente une réelle garantie pour le vendeur, elle est parfois considérée comme insuffisante par ce dernier. Il souhaitera le plus souvent éviter le risque politique sur le pays de la banque émettrice. Il demandera alors à son banquier de confirmer le crédit. Ce dernier prendra un engagement ferme, s'ajoutant à celui de la banque émettrice (RUU, 2003 :16).

En dehors de ces formes classiques de crédit documentaires il existe certaines formes spécifiques.

### 1.4.3. Les crédits documentaires spécifiques

Selon la Société Générale des Banques en France (2005), nous pouvons distinguer quatre types de crédit documentaires spécifiques : red clause, revolving, transférable, back to back.

#### 1.4.3.1. Le crédit documentaire avec « red clause »

Il comporte une clause spéciale autorisant la banque notificatrice ou confirmatrice à effectuer une avance au bénéficiaire, contre l'engagement d'effectuer l'expédition et de présenter ultérieurement les documents prévus. Cette clause, insérée à la demande du donneur d'ordre, précise le montant de l'avance autorisée (Société Générale des Banques en France, 2005).

#### 1.4.3.2. Le crédit revolving

C'est un crédit documentaire dont le montant se reconstitue automatiquement après chaque utilisation par le bénéficiaire et ce, jusqu'à son échéance. Cette technique permet notamment de faire respecter une cadence de livraisons tout en assurant au bénéficiaire l'engagement irrévocable de la banque émettrice sur l'ensemble du contrat. Le crédit peut être revolving en montant et/ou en durée (Société Générale des Banques en France, 2005).

#### 1.4.3.3. Le crédit transférable

Il permet au premier bénéficiaire de demander à la banque chargée de la réalisation du crédit de le transférer, en faveur d'un ou de plusieurs bénéficiaires, sous-traitants ou fournisseurs réels de la marchandise qui bénéficient ainsi d'une garantie de paiement (Société Générale des Banques en France, 2005).

#### 1.4.3.4. Le crédit adossé ou « back to back »

Le bénéficiaire du crédit initial demande à son banquier d'ouvrir un crédit en faveur de son propre fournisseur, crédit qui sera alors « adossé » au premier ouvert en sa faveur. Il s'agit ici de deux opérations distinctes, (Société Générale des Banques en France, 2005).

### 1.5. L'ouverture et la réalisation du crédit documentaire.

Selon Sarthe Export (2005) deux étapes principales rythment l'opération de crédit documentaire : son ouverture et sa réalisation.

### 1.5.1. L'ouverture du crédit documentaire

L'ouverture du crédit documentaire se fait par la signature d'une convention de crédit entre l'importateur et sa banque.

L'acheteur donne l'ordre à sa banque d'ouvrir un crédit documentaire au profit de l'exportateur comme prévu dans le contrat de vente. Si les conditions sont réunies, la banque de l'importateur émet le crédit.

#### 1.5.1.1. La convention de crédit entre le donneur d'ordre et la banque émettrice

Les instructions données par le donneur d'ordre doivent être précises, car ce sont elles qui déterminent les obligations de la banque émettrice, dont découlent les droits du bénéficiaire.

Pour pallier tout risque d'erreur, d'incertitude voire éviter toutes instructions approximatives, les banques disposent de formulaires standards qu'elles donnent à tous leurs clients donneurs d'ordres et qui contiennent tous les éléments utiles à la réalisation du crédit (Eur- export, 2005).

La banque émettrice procède ensuite à une analyse du risque client, c'est-à-dire au diagnostic financier du donneur d'ordre.

Selon le niveau de ce risque, la banque, dispose de trois choix :

- soit elle décide de ne pas ouvrir le crédit,
- soit elle l'ouvre en demandant des garanties,
- soit elle l'ouvre sans garanties (BALDE, 2005).

#### 1.5.1.2. Les cautions et garanties bancaires

Les garanties bancaires ont pour but de couvrir les risques liés aux opérations de crédit. Les garanties exigées lors de l'ouverture du CREDOC sont de deux ordres :



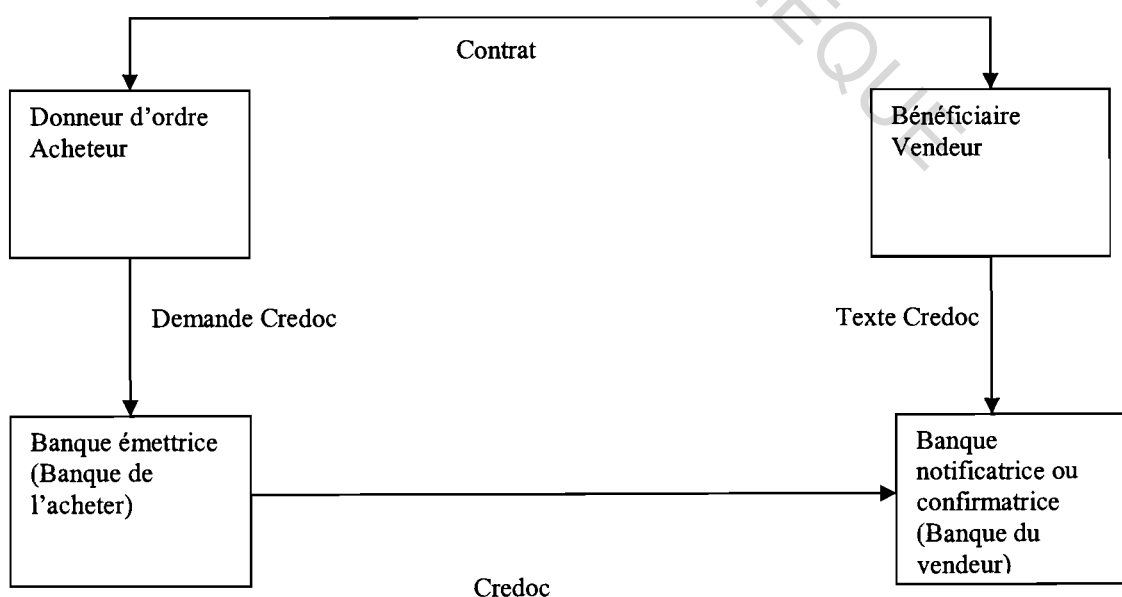
- Le gage espèce : consiste à ce que le donneur d'ordre dépose une provision qui représente un certain pourcentage du montant du crédit documentaire qui lui sera accordé.
- Le gage marchandises : consiste à ce que le document de transport, par exemple soit au nom de la banque. Dans le cas d'un gage de marchandises, on parle de crédit documentaire sans dessaisissements.

Après avoir recueilli les garanties auprès du client, la banque procède à l'ouverture du crédit documentaire.

Ainsi, la banque prête sa signature au donneur d'ordre pour lever les documents contre paiement, négociation ou acceptation d'une lettre de change à terme.

Enfin, les termes et conditions du crédit documentaire seront envoyés au bénéficiaire afin qu'il les examine et s'assure que ceux-ci reflètent bien les conditions du contrat, de la vente ou de l'accord. Le cas échéant, il demandera des modifications avant la réalisation de l'opération.,

**Figure N°1 : MISE EN PLACE D'UN CREDIT DOCUMENTAIRE**



**Source : DEXIA BANK SA (2005:4)**

### 1.5.1.3. Le rôle de la banque intermédiaire dans l'émission du crédit

La banque qui ouvre le crédit documentaire se trouve généralement dans le pays de l'importateur. Or cette situation est problématique pour l'exportateur. En effet, la distance qui sépare son pays de celui de l'importateur, la diversité des systèmes bancaires et judiciaires, sa méconnaissance de la banque émettrice ne lui inspirent pas confiance.

De ce fait, il va réclamer généralement l'intervention d'une banque intermédiaire qui sera souvent située dans son pays. Cette banque intermédiaire peut jouer divers rôles dans l'émission du crédit.

➤ **Banque notificatrice**

En vertu de l'article 7 des RUU (2003 : 13-14), lorsque la banque intermédiaire intervient en tant que banque notificatrice, elle n'est qu'un simple mandataire de la banque émettrice.

Elle transmet ou notifie le crédit au bénéficiaire, sans aucun engagement de sa part. Sa seule obligation consiste à vérifier l'authenticité apparente des documents notifiés, car toute négligence de sa part engage sa responsabilité contractuelle.

Lorsque la banque notificatrice est désignée pour effectuer un paiement, négocier ou accepter une traite, la banque émettrice est obligée de la couvrir. De ce fait, la banque notificatrice ne prend aucun engagement personnel vis à vis du bénéficiaire. Elle ne fait que réaliser le crédit pour le compte de la banque émettrice.

➤ **Banque intermédiaire confirmatrice**

Lorsque la banque intermédiaire est confirmatrice dans l'émission et la réalisation du crédit documentaire, elle s'engage personnellement vis à vis du bénéficiaire. Ses obligations sont identiques à celles de la banque émettrice (Eur-export, 2005).

### 1.5.2. La réalisation du crédit

Le bénéficiaire établit et rassemble les différents documents demandés et les transmet à la banque désignée (banque notificatrice ou confirmatrice).

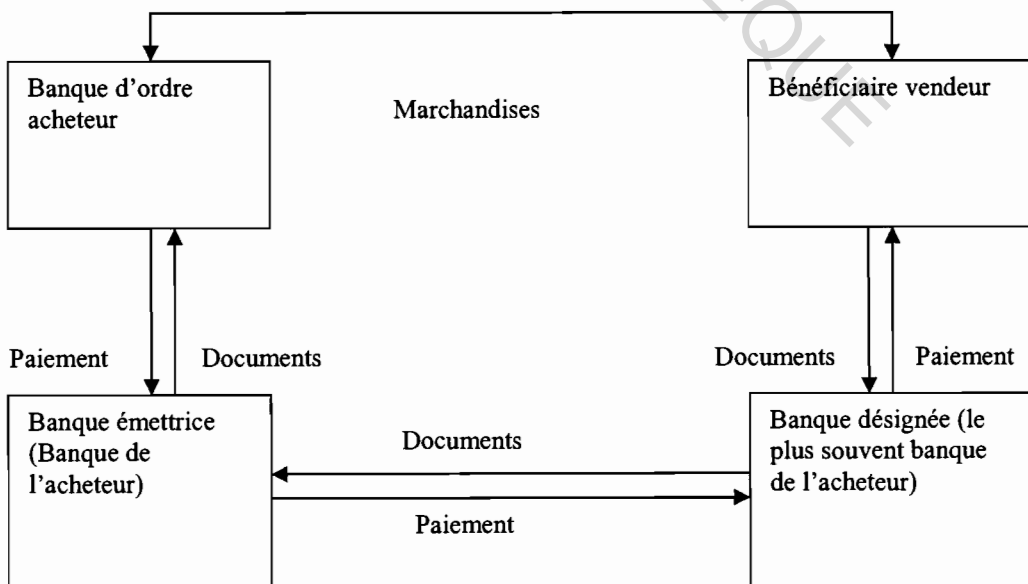
La banque désignée examine les documents suivant le type d'opération:

- la banque confirmatrice règle leur valeur et les transmet en réclamant le remboursement;
- la banque notificatrice ne les règle pas et les transmet à la banque confirmatrice pour paiement.

La banque émettrice décide si les documents présentent l'apparence de conformité et paye la valeur des documents présentés. Elle transmet les documents au donneur d'ordre.

Le donneur d'ordre reçoit les documents et son compte est débité de la valeur payée du crédit documentaire.

**Figure N°2 : REALISATION CREDOC PAYABLE A VUE**



**Source : DEXIA BANK SA (2005 :5)**

### 1.5.2.1. Le rôle des banques dans la réalisation du crédit : les documents et leur vérification

Les documents jouent un rôle primordial dans la sécurité des transactions internationales. En effet, c'est sur leur simple apparence de conformité que s'effectuera le paiement au profit du bénéficiaire.

De ce fait, si le choix des documents nécessaires à la réalisation du crédit incombe logiquement au donneur d'ordre qui est le payeur final, la banque qui prête sa signature voudra minimiser ses risques et procédera ainsi à une vérification minutieuse desdits documents.

### 1.5.2.2. Typologie des documents

Le crédit documentaire est un instrument de paiement réalisable contre la présentation de documents. Suivant la position dominante d'un des partenaires intervenant dans la transaction et le type d'opération, le nombre et le contenu des documents seront limités ou conséquents.

A la réalisation, les banques considéreront uniquement les documents à l'exclusion des marchandises, des services ou actes auxquels ils peuvent se rapporter.

Les Règles et Usances Uniformes comportent des dispositions spéciales concernant les principaux documents. Nous nous limiterons à énumérer les documents les plus utilisés en signalant quelques points importants :

- Les documents de prix qui sont au nombre de quatre : les factures commerciale, pro forma, douanière et consulaire.
- Les documents de transport : le transport est le maillon essentiel dans l'exécution des contrats internationaux.

En effet, les documents de transport ont une double utilité ; non seulement ils permettent de constater que le vendeur s'est dessaisi de la marchandise, mais ils représentent également un titre de propriété qui servira de gage au banquier émetteur jusqu'au remboursement du donneur d'ordre.

Ces documents de transports sont aussi diversifiés que les modes de transports ; ils sont prévus aux articles 23 à 30 des RUU (2003 : 28-42). Comme documents de transport nous avons : le connaissement maritime ou B/L (Bill of Lading), la lettre de transport maritime non négociable (SEAWAYBILL), les documents de transport multimodal, la lettre de transport aérien (LTA- AIR WAY BILL), la lettre de voiture internationale.

- Les documents d'assurance : tout comme les documents de transport, les documents d'assurance jouent un rôle essentiel dans la protection du banquier et du donneur d'ordre. Ils peuvent être établis à ordre au porteur ou à une personne dénommée.

Lorsque l'importateur n'a pas provisionné le crédit, le document d'assurance doit être souscrit au profit de la banque émettrice.

Si le vendeur est chargé de souscrire à l'assurance, l'importateur devra indiquer le document que la banque émettrice devra exiger et les risques que devra couvrir cette assurance, ces derniers étant fonction du mode de transport et de la nature des marchandises. La mention « assurance tous risques », n'est pas forcément une garantie pour l'importateur car cela ne prend pas forcément en compte les risques particuliers. En cas de réalisation de ces derniers, ni la banque émettrice ni son correspondant ne peuvent être responsabilisés.

Il est donc dans l'intérêt de l'importateur de signaler tout risque particulier ou spécial inhérent à la marchandise

Ces documents d'assurance sont de trois sortes : la police d'assurance, le certificat d'assurance, l'avenant d'assurance.

- Les autres documents : les RUU précisent que, à défaut d'instructions dans les termes du crédit quant aux émetteurs et/ou contenu, les banques accepteront ces documents tels qu'ils leur seront présentés, pour autant que leurs données ne soient pas incompatibles avec les autres documents présentés. Il s'agit ici notamment, selon la Dexia Banque SA (2005 :15) des documents suivants:
- Liste de colisage (packing list): description des colis, caisses...
  - Note/certificat de poids (weight note): indique le poids par pièce, colis, caisse... et/ou le poids total.
  - Certificat d'origine (certificate of origin): atteste le lieu d'origine des marchandises.
  - Certificat d'analyse (analysis certificate) et Certificat sanitaire (sanitary/health certificate): constatent la teneur en certaines substances des marchandises, selon des critères définis.
  - Certificat d'inspection (inspection certificate): certificat généralement émis par un organisme indépendant qui pourra vérifier la qualité, la quantité et le prix.

### 1.5.2.3. Les différents modes de réalisation

Après la vérification de la conformité des documents, la banque procède à la réalisation du crédit. La réalisation est l'acte par lequel la banque réalise son engagement c'est à dire effectue le paiement de l'exportateur.

Le crédit documentaire offre différentes formes de réalisation qui peuvent satisfaire à diverses exigences. Selon Neomalogic (2005), les différents modes de réalisation du crédit documentaire sont : le paiement à vue, le paiement différé, l'acceptation d'une traite documentaire, la négociation d'une traite documentaire, l'escompte des traites hors crédit documentaire.

#### 1.5.2.3.1. Le paiement à vue

Dans ce type de réalisation, la banque désignée dans la lettre de notification de crédit paie l'exportateur sur la présentation par celui-ci des documents stipulés dans le crédit pour autant que ces documents soient conformes.

La banque désignée est couramment la banque notificatrice ou confirmatrice puisque celle-ci se situe dans le même pays que l'exportateur.

#### 1.5.2.3.2. Le paiement différé

Dans ce mode de réalisation officialisé par la révision 1994 des «Règles et Usances Uniformes», relatives au crédit documentaire, l'exportateur reçoit une promesse de paiement de la banque désignée à une échéance convenue.

Le crédit documentaire réalisable par crédit différé est souvent utilisé pour les biens de consommation puisqu'il permet à l'importateur de revendre la marchandise avant d'effectuer son règlement.

#### 1.5.2.3.3. L'acceptation d'une traite documentaire

Dans ce mode de réalisation, une ou plusieurs traites sont tirées sur la banque émettrice, la banque confirmatrice ou une banque désignée dans le lettre de notification du crédit.

L'acceptation des traites sous-tend bien entendu la conformité des documents remis par l'exportateur aux termes et conditions de la lettre de crédit et engage la banque acceptatrice au paiement de celles-ci aux échéances convenues.

#### 1.5.2.3.4. La négociation d'une traite documentaire

Dans ce mode de réalisation, à l'acceptation de ou des traites s'ajoute une avance de fonds dès la remise des documents. La négociation des traites à échéance induit une déduction d'agios sur la période courant de la date d'acceptation à la date de paiement.

#### 1.5.2.3.5. L'escompte des traites hors crédit documentaire

Cette technique permet au bénéficiaire d'escompter la traite par une technique de cession de créance auprès d'une société de forfait ou d'affacturage international.

Cette possibilité est beaucoup plus protectrice des bénéficiaires de crédit car en cas d'escompte par forfait, le cessionnaire ne dispose d'aucun recours contre le cédant.

#### 1.5.2.4. Dates importantes dans une opération de crédit documentaire

La date extrême de validité et le lieu de présentation des documents doivent être stipulés sur le crédit. Les dates importantes selon DEXIA BANQUE SA (2005 :8) sont:

- La date d'émission : elle n'est pas nécessairement la date de mise en vigueur du crédit documentaire.
- La date limite d'expédition/de prestation : c'est le délai de présentation des documents.
- La date d'expiration : il s'agit de la date limite fixée pour la présentation des documents au lieu désigné et non de la date limite de paiement du crédit documentaire.
- La date de paiement : elle est calculée ou effective selon les termes du crédit:
  - Dans le cas d'un crédit documentaire réalisable à vue, elle sera généralement antérieure à la date de validité.
  - Pour un crédit documentaire réalisable par paiement différé ou acceptation, elle sera souvent postérieure à la date de validité.

#### 1.6. Procédure d'ouverture du crédit documentaire

Par procédure, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et à son contrôle ( OEC in BENEDICT & KERVERL, 1996 :37).



Plusieurs étapes s'observent dans le processus d'ouverture du crédit documentaire : la demande d'ouverture du crédit documentaire, la collecte des informations, la constitution du dossier, l'étude du dossier, l'autorisation d'ouverture du crédit documentaire, l'ouverture du crédit documentaire.

### 1.6.1. La Demande d'ouverture

Selon Norcomex (2005), elle consiste à ce que l'importateur adresse à son banquier une demande d'ouverture de crédit documentaire. Cette demande indique notamment les documents que l'importateur exige de l'exportateur (factures, documents de transport, liste de colisage, certificat d'origine, certificat d'inspection, etc.).

### 1.6.2. La collecte d'informations

Le recueil d'informations peut se faire par trois sources selon ROY :

- La première source d'information qui est le client lui-même qui apportera son dossier d'entreprise, ses rapports annuels, une description de son projet et ses propres prévisions financières.
- La deuxième source d'information est constituée des données que la banque peut déjà avoir sur le client compte tenu de ses relations antérieures avec celui-ci.
- La troisième source d'information sont les tiers: agence de crédit, bureau de comptable, fournisseurs ou firme d'experts pouvant donner une opinion sur le projet considéré tel que des études de faisabilité ou des études de marché.

### 1.6.3. La constitution du dossier

Le dossier de crédit documentaire comprend généralement :

- un document permettant l'identification complète du client ;
- les états financiers du client ;
- un document permettant de décrire la stratégie de marketing du client ;
- les documents de prix, de transport, d'assurance et autres ;

- l'autorisation de change lorsque l'opération doit s'effectuer dans une devise;
- la déclaration à l'importation.

#### 1.6.4. L'étude du dossier

Cette étude permet de faire une évaluation qualitative et quantitative de la situation du demandeur de crédit documentaire (Crédit Suisse, 2005).

##### 1.6.4.1. L'évaluation qualitative

L'évaluation qualitative porte sur les différents éléments concernant le demandeur de credoc que sont :

- son organisation ;
- son domaine d'activité du demandeur ;
- ses produits et prestation ;
- son organisation stratégique et opérative ;
- son niveau de technologies des infrastructures.

##### 1.6.4.2. L'évaluation quantitative

Selon la Chambre de Commerce et d'Industrie Suisse- Algérie (2005), cette étude doit permettre d'évaluer au plus près :

- la gestion de l'importateur;
- son efficacité économique;
- la position commerciale qu'il occupe dans son secteur d'activité;
- sa situation vis à vis de l'administration fiscale et parafiscale.

Après avoir rassemblé tous les éléments d'appréciation et d'évaluation suscités lors de la constitution de dossier, la banque procède à la comparaison des bilans successifs et comptes de résultats et fait appel à certains ratios financiers et économiques.

Sans vouloir en dresser une liste exhaustive, les principaux ratios généralement utilisés pour mesurer la qualité de la gestion financière de l'entreprise sont selon la Chambre de Commerce et d'Industrie Suisse- Algérie (2005) :

- Le ratio de structure (fonds de roulement, autonomie financière, capacité d'autofinancement, taux d'endettement, capacité d'endettement, capacité de remboursement).
- Les ratios d'activité (rotation des stocks, crédits clients, frais personnel, frais financiers par rapport au chiffre d'affaires et à la valeur ajoutée...);
- Le ratio de rentabilité économique et financière (bénéfice/CA et Bénéfice/Fonds propres).

De façon générale, il faut préciser dans ce cadre qu'il n'y a pas de normes figées. L'essentiel est de constater que l'évolution ou la tendance est à l'amélioration.

#### 1.6.5. L'Autorisation d'ouverture du crédit documentaire

Suite à l'étude du dossier, la banque décidera de procéder à l'ouverture du crédit documentaire si le dossier du client est complet et ne comporte pas un grand risque.

#### 1.6.6. L'ouverture du crédit documentaire

La banque, après avoir examiné la situation de son client (l'importateur), ouvre le crédit documentaire (émission), en transmettant grâce au Swift à la banque notificatrice un message, lui demandant de notifier le crédit au vendeur.

A travers ce chapitre nous avons pu mieux cerner le crédit documentaire dans sa globalité de même que la procédure d'ouverture du CREDOC dans une banque, ce qui nous permettra de mieux appréhender les risques liés à cette procédure dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE II : MAITRISE DES RISQUES LIES A

### L'OUVERTURE DU CREDIT DOCUMENTAIRE

Pour une maîtrise des risques liés à l'ouverture du CREDOC, une bonne identification des différents risques et du dispositif approprié pour la maîtrise des risques est essentielle.

Dans ce chapitre nous étudierons les différents risques liés au crédit documentaire et étudier le contrôle interne qui joue un rôle important dans la maîtrise des risques.

#### 2.1. Généralités sur les risques

Avant d'élucider toute la panoplie de risques inhérents à l'ouverture du credoc, il conviendra de donner une définition de ce que c'est que le risque.

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (2005), le risque est l'éventualité de survenance d'un événement pouvant affecter une organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Un risque est la mesure d'une incertitude qui implique des conséquences positives (des opportunités) ou négatives.

Les risques liés à la procédure d'ouverture du credoc sont principalement des risques opérationnels.

Mais il faut noter que l'opération de credoc en elle-même expose les banques à des risques commerciaux et internationaux dont le premier d'entre eux est logiquement le risque commercial ou d'insolvabilité, viennent ensuite le risque politique et le risque de change.

## 2.2. Le risque opérationnel

Selon le Comité de Bâle II (2004), les risques opérationnels résultent d'une inadéquation ou d'un dysfonctionnement au niveau des processus, des personnes ou des systèmes en interne ou au niveau externe à la Banque. Ils incluent le risque juridique, en particulier, le risque de payer des dommages et intérêts ou des amendes suite à un dysfonctionnement.

Le risque opérationnel n'est pas activement recherché par la Banque dans l'objectif de réaliser un rendement, mais résulte des activités de la Banque.

Pour une meilleure maîtrise de ce risque, une attention particulière est attachée au renforcement de la sécurité informatique et à la qualité des procédures.

Contrairement aux autres types de risque, le risque opérationnel n'est pas spécifique à l'activité financière, et son contrôle peut être envisagé dans d'autres types de secteur.

La mesure et le contrôle du risque opérationnel se font d'une part par une analyse approfondie des processus, et d'autre part par une mémorisation de tous les événements et des pertes liées au risque opérationnel, qui pourront être mis en correspondance avec les processus qui ont failli. Ainsi, cette catégorie de risque est en relation directe avec le contrôle interne.

## 2.3. Le risque commercial

Parfois appelé risque d'insolvabilité, le risque commercial est celui qui résulte d'une détérioration de la situation financière de l'acheteur privé telle qu'elle s'oppose au paiement de sa dette à l'échéance (SA DUCROIRE, Lexique, 2005).

Bien que toute opération commerciale internationale soit fondée sur l'estimation que le créancier peut avoir de la solvabilité de son débiteur, cette appréciation faite à partir d'éléments aussi divers que la moralité du débiteur, le prestige et ses relations d'affaires est nécessairement sujette à des erreurs.

De ce fait, le risque commercial est inhérent à toute opération même à court terme. Il convient cependant de noter que le défaut de paiement peut résulter également de la mauvaise foi d'un client solvable, qui invoque, pour se soustraire à son obligation, un défaut d'ordre technique souvent imaginaire ou parfois imputable à sa propre incompétence.

Il arrive aussi dans les transactions commerciales internationales, que le débiteur refuse purement et simplement de payer. Une telle situation malheureusement fréquente est assimilée par les banques après un délai de carence, à un risque d'insolvabilité.

Le risque d'insolvabilité peut prendre une dimension exceptionnelle qui est aussi appelée risque d'origine catastrophique.

On peut le définir comme un risque de non-paiement résultant des catastrophes naturelles.

Cette approche s'apparente à la notion de force majeure. Le risque commercial devient donc un événement dont la réalisation est imprévisible et exceptionnelle, indépendamment de la volonté du débiteur.

Une entreprise qui du fait d'un raz de marée, inondation, cyclone, éruption volcaniques voire un tremblement de terre serait dans l'impossibilité d'honorer ses engagements est donc en situation d'insolvabilité. Il s'agit là d'un cas d'insolvabilité résultant non pas des contingences commerciales, mais de la destruction de tout ou partie de l'actif de l'entreprise.

#### 2.4. Le risque de change

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

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

Un établissement financier est en risque de change dès lors qu'il réalise une opération financière ou commerciale dans une autre monnaie que sa monnaie nationale.

Ainsi une banque est en risque de change dès lors qu'elle ouvre un crédit documentaire dans une autre monnaie que la monnaie locale.

La prévention de ces écarts de changes qui peuvent avoir de lourdes conséquences pour la situation financière nécessite une couverture du risque de change.

Pour cela une évaluation de la position du risque change est nécessaire de même que sa mesure en fonction de l'évolution des cours.

Selon Eur- export (2005), la position de change se détermine comme le groupement de tous les montants à payer ou à recevoir en monnaies étrangères exprimées par devise. La position spot est la position globale, toutes échéances confondues.

Une position de change se caractérise par sa fermeture ou son ouverture.

La position est dite fermée si les dettes et les créances dans chaque devise sont équilibrées.

Elle est ouverte en cas de déséquilibre :

- longue si le montant des créances est supérieur à celui des dettes ;
- courte si le montant des dettes est supérieur aux créances.

On distingue plusieurs types de positions de change dont le plus important pour les opérations de crédit documentaire est la position de change de transaction (Eur- export, le risque de transaction, 2005).

L'évaluation du risque de change de transaction s'effectue en deux étapes :

- étude du montant net d'entrées ou de sortie dans chaque devise ;
- la détermination du risque global pour chaque devise.

## 2.5. Le risque politique

Le risque politique est le risque de voir survenir des changements politiques dans un pays, pouvant entraîner des conséquences défavorables importantes sur le fonctionnement des entreprises qui y sont situées, ainsi que sur le bon déroulement des opérations commerciales et financières effectuées avec les entreprises et les collectivités de cet état.

Les méthodes d'évaluation et de protection sont diversifiées et doivent être connues de façon à limiter ces risques politiques.

Les banques qui effectuent des opérations de crédit documentaire courent deux catégories de risques politiques :

- Le risque politique ou risque pays qui menace la pérennité des exportations vers ce pays :

Le risque politique varie selon les activités ou les opérations engagées. On distingue successivement le risque pays proprement dit ou macro risque ; le micro risque, le risque des projets et le risque d'insolvabilité d'un pays endetté.

- Le risque administratif qui découle des mesures gouvernementales tendant à limiter la liberté des entreprises.

Pour des raisons propres à sa situation économique, un gouvernement peut prendre des mesures administratives restrictives à l'égard des sociétés étrangères résidant sur son territoire ou portant atteinte aux importations des pays tiers.

Ces mesures peuvent être relatives à la protection de la balance des paiements ou au contrôle des investissements. Elles se caractérisent par une restriction des sorties de capitaux, une restriction des importations, un contrôle des prix.

Pour les établissements financiers tels que les banques, ce risque est celui d'un incident de paiement, du fait d'une action de l'état débiteur (PEYRARD, 1999 : 169-183).



## CHAPITRE III : EVALUATION DES PROCEDURES ET MODELE D'ANALYSE

Un système de contrôle interne efficace nécessite d'évaluer en permanence les risques importants qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque.

Cette évaluation devrait couvrir l'ensemble des risques encourus par l'organisation bancaire consolidée (c'est-à-dire risque de crédit, risque pays et risque de transfert, risque de marché, risque de taux d'intérêt, risque de liquidité, risque opérationnel, risque juridique et risque de réputation). Une révision des contrôles internes peut s'avérer indispensable pour traiter de manière appropriée tout risque nouveau précédemment incontrôlé.

### 3.1. Evaluation d'une procédure

Selon la CNCC (1992 :39), la démarche à adopter par l'auditeur peut consister en la prise du connaissance du cycle, la saisie des procédures, le test de conformité, l'évaluation préliminaire, le test de permanence, l'évaluation finale.

#### 3.1.1. La Prise de connaissance des procédures

Elle constitue l'étape préliminaire à toute analyse, c'est durant cette étape que l'auditeur se familiarise avec l'environnement de l'élément sur lequel il va travailler. Cette phase est généralement très brève, l'auditeur doit à son terme avoir une vue d'ensemble du fonctionnement de tous le système et une meilleure compréhension des techniques et moyens de traitement de l'information mis en œuvre par le système.

Selon le CNCC (1992 :46) l'auditeur doit éviter une étude trop générale et se focaliser sur les aspects des procédures couvertes par sa mission.

Les moyens dont il dispose pour réaliser cette étape sont :

- l'entretien avec un responsable qui lui permettrait de cerner tous les facteurs intervenant dans le circuit ;
- l'examen de la documentation existante ;
- l'entretien avec tous ceux qui interviennent dans le circuit.

### 3.1.2. La saisie des procédures

Elle permet selon la CNCC (1992 :47) de s'approprier des procédures applicables dans l'organisation et consiste en une description de ces procédures.

L'évaluateur cherche, en fait, à travers cette description, à connaître les responsabilités et les tâches de chaque intervenant dans le système ainsi que les circuits des documents.

La saisie des procédures se fait au moyen de deux méthodes :

- La méthode graphique ou « flow charts » qui consiste, à l'aide de figures représentatives d'actes ou de documents, à retracer le circuit des documents du début à la fin d'une opération. Elle est très pratique car elle permet de visualiser tous les points de contrôle ;
- La méthode narrative ou mémorandum consistant en la rédaction des procédures.

### 3.1.3. Le test de conformité

Au cours de cette phase, l'évaluateur s'assure de l'existence du système et de sa compréhension des procédures qui lui ont été décrites.

Il choisira, pour cela, une à trois transactions et suivra leur cheminement tout en s'assurant du respect des traitements et contrôles importants prévus. Il est d'une grande importance que tout le système soit couvert par les tests, du début à la fin ou inversement (CNCC : 48).

#### 3.1.4. L'évaluation préliminaire

Selon BENEDICT & KERVEL (1996 :48) elle consiste, à l'aide de questionnaires de contrôle interne à partir de l'étude des documents réalisés, à mettre en évidence les points de contrôle clés prévus par les procédures et ceux qui ne le sont pas.

Elle permettra de déceler les points forts et les points faibles du système mis en place.

#### 3.1.5. Le test de permanence

Il s'agit de sondages à effectuer sur les différents dossiers de crédit documentaire en vue de s'assurer de l'efficacité des contrôles prévus et de leur exécution par les personnes habilitées.

Les tests de permanence ne couvrent pas l'ensemble du circuit d'un dossier de crédit documentaire mais les étapes où existe un contrôle clé. Ils donnent lieu à des conclusions devant servir de base pour l'évaluation définitive du système de contrôle interne (BENEDICT & KERVEL, 1996 :52).

#### 3.1.6. L'évaluation finale

Cette évaluation permet de déterminer les points forts et les points faibles du système de contrôle mis en place. Pour ce faire la démarche à adopter sera celle suivie généralement en audit, qui est un examen méthodologique d'une situation par une personne compétente et indépendante, qui s'assure de l'effectivité des faits et des situations, qui selon RENARD (1998 :127) vérifie la conformité des traitements effectués avec les normes et les procédures du système de contrôle interne en vue d'exprimer une opinion sur la concordance globale de la situation constatée par rapport aux normes et de recommander des améliorations pertinentes sur la base des faiblesses relevées.

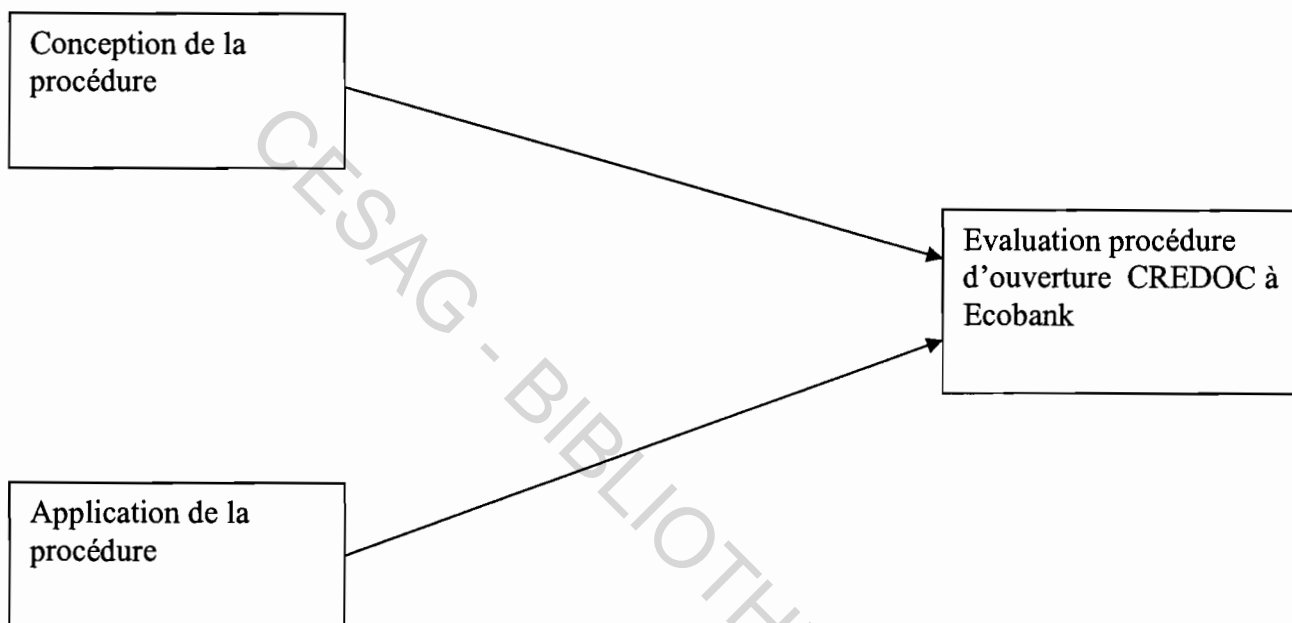
Ce chapitre nous a permis de voir la démarche à suivre pour l'évaluation d'une procédure. Sur la base de cette démarche, nous allons modéliser notre analyse dans le chapitre prochain.

### 3.2. Modèle d'analyse

**Figure N°3 : MODELE D'ANALYSE**

**VARIABLES EXPLICATIVES**

**VARIABLE EXPLIQUEE**



**Source : Nous même**

Ce modèle d'analyse met l'évaluation de la procédure d'ouverture du crédit documentaire au centre de notre étude. En effet, il s'agira pour nous d'analyser, dans la deuxième partie, chacune de ces variables explicatives qui ne sont rien d'autre que les deux directions d'évaluation d'une procédure selon l'approche traditionnelle.

### 3.3. Techniques et outils de collecte de données

Le choix des outils de collecte de données a été fait en fonction des objectifs de l'étude qui sont : l'analyse documentaire, les entretiens et les questionnaires.

#### 3.3.1. L'analyse documentaire

Puisqu'il s'agit d'évaluation de procédure de crédit documentaire, nous allons utiliser la documentation disponible relative à ces projets. Les documents consultés sont essentiellement les Règles et Usances Uniforme relatives aux crédits documentaires établies par la Chambre de Commerce Internationale de même que le manuel de procédures d'Ecobank sénégal. L'utilisation des documents nous a permis de faire une analyse approfondie de la procédure de crédit documentaire à Ecobank sénégal.

#### 3.3.2. Les entretiens

Les entretiens que nous avons eus se sont déroulés tout au long de la période de notre stage. Ces entretiens ont porté sur un échantillon de 4 responsables intervenants dans la procédure de d'ouverture de crédit documentaire.

Les entretiens ont eu lieu avec :

- le Directeur du Département des Opérations
- le Directeur du Département Risque
- le Chef Service Trade
- Un gestionnaire de compte

Ces entretiens nous ont permis de prendre connaissance de la procédure d'ouverture de crédit documentaire à Ecobank Sénégal.

### 3.3.3. Les questionnaires

Ils sont constitués de questions fermées. Il traite de la procédure d'ouverture de crédit documentaire.

Les questionnaires ont été distribués aux personnes citées ci-dessous.

Les réponses « oui » correspondent à une force et les réponses « non » à une faiblesse.

Ils viennent compléter les entretiens et ont été administrés au :

- le Directeur du Département des Opérations
- le Directeur du Département Risque
- le Chef Service Trade
- Un gestionnaire de compte

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**GESTION DES RISQUES LIES AUX**  
**OPERATIONS DE CREDIT**  
**DOCUMENTAIRE A ECOBANK**

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU GROUPE ECOBANK ET D'ECOBANK SENEGAL

Grâce aux mesures de restructuration prises à la fin des années 80 et au début des années 90, le système bancaire sénégalais est aujourd'hui assaini.

La preuve en est selon la Mission économique de Dakar, que les banques sénégalaises sont parvenues à maintenir leur rentabilité en l'an 2000 alors que les bénéfices de l'ensemble des banques de l'UEMOA ont chuté de 52%, leur résultat net cumulé passant de 44,5 milliards de Fcfa en 1999 à 21,3 milliards en 2000.

Les dix banques sénégalaises recensées au 31 décembre 2000 ont dégagé un bénéfice net cumulé de 16,8 milliards de Fcfa, représentant plus des trois quarts de l'ensemble des bénéfices réalisés par les banques de l'UEMOA pour l'année 2000

Parmi ces banques sénégalaises, figure Ecobank Sénégal qui fera l'objet de notre étude.

### 1.1. Historique Groupe Ecobank

Le groupe Ecobank, dénommé Ecobank Transnational Incorporated (ETI), a des origines qui remontent aux années 1980, lorsque la fédération des chambres de commerce de l'Afrique de l'ouest a initié le projet de création d'une banque régionale du secteur privé en Afrique de l'ouest. Elle a été instituée en 1985 par des privés ouest africains grâce à l'appui du fonds de coopération de compensation et de développement de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le siège du groupe ETI se situe à Lomé, au TOGO.

Avec environ 1200 actionnaires privés, son personnel jeune et dynamique, ETI est un groupe qui gère les problèmes bancaires en Afrique et dans le reste du monde. Le réseau Ecobank est présent actuellement dans douze (12) pays africains : Bénin, Burkina-faso, Cameroun, Cote-d'Ivoire, Ghana, Guinée- Conakry, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Togo avec plus de 88 agences et bureaux.



## 1.2. Ecobank Sénégal : Structure organisationnelle

Ecobank Sénégal, qui est l'une des dernières filiales du groupe, a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 1999 sous forme de société anonyme (SA) au capital d'un milliard cinq cent millions francs CFA (1.500.000.000). Actuellement, ce capital est de deux milliards quatre cent douze millions cinq cent milles francs CFA (2.412.500.000), soit un accroissement de près d'un milliard francs CFA (1.000.000.000).

Les actionnaires de Ecobank Sénégal sont, le groupe Ecobank qui détient 80% du capital social et les opérateurs économiques privés sénégalais qui détiennent 20%. Ecobank Sénégal emploie environ 123 personnes réparties entre le siège social (l'agence principale) et ses agences de Tilène, Bourgiba, Touba sandaga, Touba Gouy minde, Touba siège, Parcelles assainies et de Thiaroye.

C'est dans l'agence principale que nous avons été envoyé pour notre stage pratique de fin de formation. Elle est située en plein cœur du centre ville de Dakar.

L'organisation interne d'Ecobank s'articule autour des organes internes de gestion, des départements fonctionnels et des départements de contrôle.

### 1.3. L'Organisation interne de Ecobank

L'organisation interne de Ecobank s'articule autour de deux points : les organes internes et les départements fonctionnels.

#### 1.3.1. Organes internes de gestion

Ecobank Sénégal dispose de plusieurs organes internes qui se réunissent de façon périodique afin de statuer sur des questions relatives à la gestion de la banque dans des domaines spécifiques.

- Le Comité de Gestion Actif/ Passif, se réunit une fois par mois pour statuer sur la gestion des ressources et emplois de la banque et est animé par le trésorier.

Ce comité comprend au minimum le Directeur Général, le trésorier, le contrôleur financier et les commerciaux de la banque.

- Le Comité de Direction discute de façon générale de toutes les affaires relatives au fonctionnement, aux activités, à la gestion du personnel et au développement de la banque. Il est composé au minimum du Directeur Général et des chefs de départements de la banque et se réunit deux fois par mois.
- Le Comité Qualité se réunit régulièrement pour des questions liées à l'amélioration de la qualité des prestations de services envers la clientèle.
- Le Conseil d'Administration se réunit au moins deux fois par an et a pour rôles principaux :
  - la définition des activités à réaliser au cours d'une année.
  - l'adoption du budget de fonctionnement.
  - la conception d'une stratégie.

Outre ces organes de gestion interne, il existe d'autres organes qui participent au contrôle de la banque : Il s'agit du département audit du groupe et des commissaires aux compte.

### 1.3.2. Les Départements fonctionnels

Ils sont caractérisés par une activité intense et synchronisée en leur sein, chacun ayant une mission ou des objectifs définis par la Direction Générale. Au nombre de ceux-ci nous avons :

#### 1.3.2.1. Le Département des Opérations

Il comprend différents services :

- Le Service de Transfert : qui s'occupe de l'envoi et de la réception d'argent à travers un réseau de banques (entre filiales Ecobank ou correspondants). Les opérations traitées par ce service sont les transferts émis (Outgoing), les transferts reçus (incoming), les appels de fonds reçus, les mises à disposition, le change, les placements, etc
- Le Service de Portefeuille local : C'est à ce niveau que s'effectue la compensation qui consiste en l'encaissement des valeurs (valeurs présentées) et au paiement des valeurs Ecobank remises aux autres banques par leurs clients (valeurs reçues).

La chambre de compensation a pour objet de faciliter à ses adhérents, par compensation journalière entre eux, le règlement des effets qu'ils ont les uns sur les autres. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest est désignée pour arbitrer dans ses locaux les séances de compensation. Les valeurs admises en compensation sont : les chèques et virements, les effets domiciliés, les virements interbancaires.

Ce Service est aussi chargé des opérations d'encaissement de valeurs déplacées dans les autres régions du pays ou à l'étranger et de l'escompte des traites.

- Le Service Trade : qui est en charge de toutes les opérations relatives aux crédits documentaires, aux remises documentaires, aux cautions et aux avals.
- Les Services Généraux, encore appelés General Internal Service (GIS), s'occupent de l'approvisionnement, de la sécurité et de la surveillance.
- L'Unité de Réconciliation qui est chargée de fournir des renseignements concernant les suspens entre Ecobank Sénégal et les autres filiales Ecobank ou correspondants étrangers grâce à des rapprochements bancaires.

Ce service est aussi chargé de l'analyse et du suivi quotidien des comptes internes sensibles.

- Le Service Caisse : qui s'occupe de toutes les opérations de caisses et de l'approvisionnement des agences.
- Le Services Western Union : qui s'occupe des transferts d'argent à l'étranger.

### 1.3.2.2. Le Département de la Gestion du Risque

Ce département est divisé en deux services :

- Le Service Risque : Ce service a pour principale mission d'analyser les risques pris ou à prendre par la banque dans le but de sécuriser les engagements d'Ecobank vis-à-vis de ses clients. Pour y parvenir, il procède à une étude approfondie des demandes de crédit.
- Le Service d'Administration du crédit. : Il s'occupe du contrôle des dossiers de crédit, de la vérification de la demande de crédit (CA- package) et de la réalité du contenu de la demande de crédit.

Dans ses activités, il s'assure de l'existence des garanties constituées et met en place des crédits. Il est aussi chargé du suivi du remboursement des crédits à terme et de la préparation des rapports mensuels et trimestriels des engagements et provisions de créances constituées sur les contreparties.

#### 1.3.2.3. Le Département de la Clientèle Privée

Ce département se charge de l'ouverture des comptes avec toutes les formalités nécessaires. Il procède à la satisfaction et à l'anticipation des besoins et attentes de la clientèle privée.

#### 1.3.2.4. Le Département de la Clientèle Institutionnelle

Ce département s'occupe de fournir tous les services dont ont besoin les entreprises et organismes multinationaux.

#### 1.3.2.5. Le Département des PME/ PMI

Ce département est chargé de fournir toutes les prestations dont peuvent avoir besoin les Petites et Moyennes Entreprises/ Petites et Moyennes Industries en matière de financement.

#### 1.3.2.6. Le Département de la Stratégie et du Développement

Ce département étudie les actions à mettre en œuvre et les coordonne en vue du développement de la banque.

#### 1.3.2.7. Le Département Informatique et des Technologies

Il guide et propose des solutions aux problèmes que rencontre la banque en vue d'améliorer la qualité des services. Ces solutions réduisent sensiblement les taux d'erreur survenant dans les traitements. Il aide les responsables dans l'utilisation du logiciel interne « Globus » et procède à la sauvegarde des données de la banque.

#### 1.3.2.8. Le Département Ressources Humaines

Il effectue toutes les attributions reconnues à un tel département : la gestion des salaires, l'élaboration des politiques de recrutement, établit une bonne communication dans la banque.

#### 1.3.2.9. Le Département de la Trésorerie et du Cash Management

Ce département est chargé de gérer la liquidité et assure l'optimisation de la gestion de l'actif/passif. Ces opérations concernent les transactions financières entre Ecobank Sénégal et les autres institutions financières. Pour les banques primaires il s'agit de la gestion des prêts interbancaires (PIB), les comptes ou dépôts à terme (CAT, DAT) de la banque, des remboursements (intérêts et capital) et enfin de la gestion des relations avec les correspondants étrangers. Le département effectue également les transactions avec la BCEAO, établit les états prévisionnels de trésorerie en vue de placements sur le marché monétaire au jour le jour.

#### 1.3.2.10. Le Département Juridique ou Légal Département

Il s'occupe de toutes les questions juridiques de la banque. Il procède à l'élaboration des conventions.

Dans ses attributions, il réalise les formalités d'enregistrement, les procès verbaux de saisie conservatoire de créances, traite les chèques sans provisions, les actes d'ouverture de crédit, les actes de cautionnements solidaires, de matérialisation des garanties et du recouvrement des créances litigieuses par voie amiable ou contentieuse.

#### 1.3.2.11. Le Département de Contrôle Financier

Ce département est chargé d'examiner principalement les comptes d'exploitation, il calcule les ratios prudentiels, adresse des rapports à la BCEAO et gère les relations avec l'administration fiscale. Il élabore le budget de la banque et confectionne les rapports d'activités ainsi que tous les documents chiffrés, principalement les comptes annuels de la banque. Ce département participe à la stratégie de la banque et réalise l'étude des gros investissements et la tenue de la comptabilité analytique.

Il est aussi, chargé d'approuver tous les bons de commande de la banque et constitue un interlocuteur privilégié pour les commissaires aux comptes, les inspecteurs fiscaux et les inspecteurs du groupe.

#### 1.3.2.12. Le Département Contrôle Interne

Ce département a pour mission de contrôler toutes les activités de l'ensemble des départements de la banque. Dépendant de la Direction Générale, à qui il rend compte, ses principales attributions portent sur le contrôle de tous les services de la banque et la détection de tous les risques pouvant atteindre son patrimoine. Il participe aussi à la satisfaction de certaines demandes de la clientèle.

Tous ces différents départements qui sont en interaction dynamique ont pour objectif de fournir des services à travers divers produits.

#### 1.4 Produits et prestations offerts à Ecobank

Les différents produits de Ecobank Sénégal peuvent être repartis en quatre catégories selon les domaines d'activités :

- Opérations de collecte de ressources : Dépôt à vue, dépôt à terme, bon de caisse, compte d'épargne, compte courant, compte non résident.
- Opérations des prêts et avances : Prêts à court terme, prêt à moyen terme, lettre de garantie, caution, découvert.
- Opérations de caisse : versement de fonds, retrait de fonds, achat et vente de devises.
- Opérations de portefeuille local : remise d'effet à l'encaissement, remise de chèque à l'encaissement et remise à l'escompte
- Opérations avec l'étranger : Transfert de fonds, crédit documentaire, remise documentaire, travellers chèque, transfert rapide, ecotrade, draft.

Après avoir vu l'organisation existant au sein de Ecobank et les différents produits et services proposés, nous allons maintenant voir la procédure utilisée pour la gestion préventive des risques au sein de Ecobank Sénégal.

## CHAPITRE II: PROCEDURE DE GESTION PREVENTIVE DU RISQUE DANS LES OPERATIONS DE CREDIT DOCUMENTAIRE A ECOBANK SENEGAL

Toute institution financière qui effectue des opérations internationales est vulnérable aux risques tels que décrits dans les pages précédentes. Quand bien même ces institutions ne peuvent pas éliminer tous les risques auxquels elles sont exposées, avec un processus efficace de gestion des risques, elles peuvent et doivent les réduire de façon significative. A Ecobank, la procédure de gestion du crédit documentaire implique différents organes que sont : les Départements chargés du Marketing, le Comité de Crédit, le Département Risque, le Département Juridique et le Département des Opérations.

### 2.1. Départements chargés du Marketing

Les Départements chargés du Marketing à Ecobank Sénégal sont au nombre de trois :

- le Département de la Clientèle Privée ;
- le Département de la Clientèle Institutionnelle ;
- le Département des PME/PMI.

La procédure d'ouverture du CREDOC se fait en deux étapes dans l'un ou l'autre de ces départements : la sollicitation du client et le montage du dossier.

#### 2.1.1. La sollicitation du client

La demande d'ouverture du CREDOC est effectuée par le client sur une fiche appelée « Demande d'ouverture de crédit documentaire » (ANNEXE N°1) adressée à la Direction Générale de Ecobank Sénégal. Cette fiche est ensuite transmise au Département concerné (Clientèle Institutionnelle ou PME/PMI) et plus précisément au gestionnaire de compte du client qui est chargé de faire le montage du dossier.

Sur cette fiche, le client précise :

- Le forme du crédit documentaire : il s'agit d'indiquer si le crédit documentaire est révocable, irrévocable, transférable ou non transférable
- La date d'embarquement : c'est la date limite d'expédition des marchandises.
- La date d'expiration : c'est la dernière date à laquelle les traites ou les documents peuvent être négociés (habituellement dans le pays du bénéficiaire mais pas toujours). En général, cette date suit de quelques jours la dernière date à laquelle l'expédition peut être effectuée.

Les quelques jours supplémentaires permettent au bénéficiaire de préparer et de rassembler les documents exigés.

- Le donneur d'ordre : il met son nom, son adresse et son numéro de télécopie.
- Le bénéficiaire : il inscrit le nom, adresse, numéros de téléphone et de télécopie du bénéficiaire de même que le nom de la personne-ressource. Si possible, il inscrit aussi le nom de la banque du bénéficiaire.
- La devise et le montant : il s'agit de mettre le nom de la devise en entier. Si le montant du crédit peut être dépassé, indiquer le maximum.
- Les incoterms : le choix peut être fait entre les incoterms Free On Board (F.O.B), et Cost Insurance and Freight (C.I.F).
- Le mode de paiement : il s'agit de préciser le moyen par lequel le paiement sera effectué.
- La nature du jeu complet de connaissance : soit il est fret payé d'avance ou fret payable à destination.
- Documents de transport : il s'agit d'indiquer à ce niveau les documents de transport (connaissance maritime, document de transport multimodal, lettre de transport aérien, lettre de voiture ferroviaire, lettre de voiture routière) et le nombre de copies.
- L'assurance : ici le client va préciser la valeur assurée sous forme de pourcentage.
- Le certificat d'origine, la liste de colisage, la facture commerciale : pour chacun de ces documents, le client indiquera le nombre d'originaux et de copies.
- Les marchandises : il s'agit des marchandises faisant l'objet du crédit documentaire.



- Autres documents : le client, cite tout autre document pouvant être exigé de même que le nombre de copies et le contenu pour chaque document.
- Le mode d'envoi des documents à la banque correspondante de la banque initiatrice : il peut être soit par courrier aérien soit par câble.
- Le mode de notification du crédit documentaire: soit elle est confirmée soit elle ne l'est pas.
- Les expéditions partielles, les transbordements : dans cette section, il précise si les expéditions partielles et les transbordements sont autorisés ou non.
- Les frais bancaires : le client précise la partie qui est responsable des frais bancaires autres que ceux de la banque émettrice. Il est tenu responsable des frais de la banque émettrice à moins d'indication contraire.

Le client fournit aussi lors de la demande d'ouverture du CREDOC:

- une autorisation de change (ANNEX N°2) lorsque le CREDOC doit être effectué dans une devise.
- une déclaration préalable d'importation qu'il retire auprès de la COTECNA INSPECTION SA.

### 2.1.2. Vérification et montage du dossier de crédit documentaire

Le donneur d'ordre doit présenter à Ecobank Sénégal, des documents réguliers et conformes à ceux énumérés sur la fiche de demande d'ouverture de crédit. Son gestionnaire de compte procédera à la vérification de ces documents. Ces documents doivent présenter l'apparence de conformité avec les stipulations de la lettre de crédit.

Le gestionnaire de compte ne s'intéressera qu'aux conditions documentaires, car il n'a pas à contrôler l'authenticité et la conformité des documents aux marchandises.

Ensuite, il essaiera de rassembler, en vue de la constitution du dossier, des éléments tels que :

- les états financiers des trois dernières années du client ;
- le marketing plan et la présentation du budget qui fournissent des informations sur la solvabilité, la liquidité et le niveau du chiffre d'affaires du client ;
- le document d'information de base (BIR) qui donne un profil complet du client ;
- le call mémo qui retrace toutes les visites rendues au client ;
- des renseignements bancaires et commerciaux au niveau des banques et du registre de commerce ;
- le plan de trésorerie.

Il est important de noter que les éléments constitutifs du dossier de crédit documentaire cités ci-dessus, ne sont demandés qu'à des nouveaux clients de la banque ou à des anciens clients qui n'ont jamais eu à bénéficier d'octroi de crédits.

L'examen des documents se fait généralement dans les sept jours ouvrés, à compter de leur réception.

Le dossier ainsi constitué, le gestionnaire de compte se chargera d'initier la demande d'ouverture du crédit en la transmettant au département du risque pour une analyse du dossier avant que le comité de crédit ne vienne donner ou non son accord pour l'ouverture du crédit documentaire.

## 2.2. Le Département du Risque

Le traitement du dossier de crédit documentaire dans le Département des risques se fait au niveau des Services Risques et d'Administration du crédit.

### 2.2.1. Le Service du Risque

La gestion du dossier de crédit documentaire se fait premièrement dans ce service pour une analyse approfondie.

Dans certains cas, un tel examen ne s'impose pas : tel est le cas lorsque le demandeur du crédit documentaire est déjà client de la banque et qu'il a fait l'objet récemment d'une analyse financière approfondie, et que cette collaboration antérieure s'est révélée sans problème, ou bien l'évolution de ses dépôts auprès de la banque s'est avérée particulièrement positive pour celle-ci au cours des récents mois.

Dans l'hypothèse où la demande émanerait d'un nouveau client ou d'un client dont les caractéristiques ne seraient pas aussi favorables, s'impose au contraire un diagnostic de sa situation. Mais avant que ce nouveau client ne puisse bénéficier de l'ouverture du crédit documentaire, il lui faut un minimum de temps de présence dans la banque qui est de 6 mois.

L'analyse est généralement poursuivie dans deux directions principales : une évaluation subjective et objective.

#### 2.2.1.1. Une évaluation subjective

Elle consiste en une évaluation de la confiance à accorder aux dirigeants. Elle s'effectue sur la base de critères aussi variés que la qualité de l'outil de prévision utilisé par l'entreprise, le portefeuille de ses produits, l'évolution de ses parts de marché, sa politique commerciale, la lisibilité de sa politique de communication vis à vis de son environnement, notamment financier, l'absence de grèves ou de poursuites judiciaires et éventuellement l'évolution de son cours boursier si elle est cotée.

### 2.2.1.2. Une évaluation objective

Elle a une orientation exclusivement financière: on la qualifie d'analyse financière. Elle se fait sur la base des états financiers des clients et permet de connaître leur passé, leur présent et de pouvoir faire des prévisions pour le futur à travers le calcul des ratios de la structure financière, de l'activité et de la rentabilité.

➤ Quelques ratios de la structure financière

- Le ratio de solvabilité = 
$$\frac{\text{Ressources propres}}{\text{Total passif}}$$
- Le ratio de capacité d'endettement = 
$$\frac{\text{Ressources propres}}{\text{Dettes structurelle}}$$
 norme > 1
- Liquidité générale = 
$$\frac{\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables et disponible}}{\text{Dettes à court terme}}$$
- Liquidité relative = 
$$\frac{\text{Valeurs réalisables et disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$
- Liquidité immédiate = 
$$\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

➤ Quelques ratios de l'activité et de la rentabilité

- Le ratio de la valeur ajoutée = 
$$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Vente des marchandises}}$$
- Le ratio de productivité = 
$$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Effectif moyen}}$$

- Le ratio de la rentabilité d'exploitation = 
$$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$
  
- Le ratio du poids des intérêts = 
$$\frac{\text{Intérêts et charges assimilées}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

Il est aussi important de noter que l'évaluation du risque encouru lors de l'ouverture du crédit documentaire par la banque sur un client s'effectue grâce à un programme informatique configuré sur Excel qui permet le dépouillement des documents d'ordre financiers du client en indicateurs fiables et expressifs.

Ces différentes analyses permettent de déboucher sur la segmentation des clients. Ainsi, le client pourra être classé selon son chiffre d'affaires et son résultat dans l'une ou l'autre des catégories suivantes :

- les Tiers I,
- les Tiers II,
- les Tiers III.

En dehors des deux principales directions vers lesquelles l'analyse du dossier de CREDOC est orientée, il y a un point qui n'est pas à négliger : l'analyse des garanties bancaires.

### 2.2.1.3. Les garanties bancaires

Elles permettent au banquier d'avoir un surcroît de sécurité quant à la sortie des engagements. Le rôle des analystes consiste à vérifier la validité des documents fournis par le client pour l'appréciation des différentes garanties.

Pour l'ouverture de crédit documentaire, il est le plus souvent demandé aux clients de faire des dépôts de garantie ou de domicilier leur marché.

Le montant de ces dépôts varie selon qu'il s'agit d'un financement de stocks ou de marchés et selon la catégorisation des clients suivant les risques.

**Tableau N°1 : TABLEAU DES DEPOTS DE GARANTIES**

Eléments	Tiers I	Tiers II	Tiers III
Financements des marchés	10%	15%	20%
Financement des stocks			
- à l'ouverture	25%	25%	25%
- avant remise des documents	25%	30%	40%
- à l'échéance	50%	45%	35%

**Source : Tableau des Cash coll pour un programme de financement (ANNEXE N°3).**

Outre les dépôts de garantie et domiciliation de marché, la banque peut être amenée à exiger de son client un gage sur les marchandises.

### 2.2.2. Le Service d'Administration du Crédit

Une fois le dossier de crédit approuvé par le Comité de Crédit, ce service du Département du Risque vient à son tour viser le CA package après que les garanties aient été recueillies par le département juridique.

Ce service établit, afin de pouvoir permettre la mise en place du crédit documentaire, l'Availment Ticket qui est une fiche qui retrace les conditions dans lesquelles vont s'effectuer les opérations de CREDOC.

### 2.3. Le Comité de Crédit

On distingue à ce niveau deux comités auxquels les dossiers sont affectés selon divers critères.

### 2.3.1. Critères d'affectations des dossiers aux comités

Nous pouvons citer entre autre :

- Le montant du crédit ;
- La nature de l'emprunteur ;
- La durée du crédit ;
- La classification du client ;
- Les limites des filiales.

### 2.3.2. Les différents comités

Comme Comités de Crédit à Ecobank, nous avons :

- Le Branch Credit Committee (BCC) : il se trouve au niveau de chaque filiale de Ecobank et est chargé de statuer sur les demandes de crédit et de leur mise en place. Pour que le crédit documentaire soit ouvert, il faut que le dossier de crédit soit signé au moins par trois membres du comité.

Lorsque la demande d'ouverture de crédit documentaire dépasse le ressort de ce comité, il faut alors recourir au Senior Credit Comitee.

- Le Senior Credit Committee (SCC) : ce comité se trouve au niveau du siège du groupe au Togo et est chargé de donner son avis sur des dossiers de crédit de gros montants. Si le dossier est retenu, il sera retransmis au département risque et plus particulièrement au service d'administration du crédit pour la mise en place.

Mais avant cela, le dossier est transmis au département juridique pour le recueil des garanties.

## 2.4. Le Département Juridique

Ce département passe au peigne fin un certain nombre d'éléments concernant le client dont les plus importants sont les garanties.

Le rôle de ce département consiste à faire toutes les formalités juridiques nécessaires pour recueillir les garanties demandées.

Pour cela, il élabore certains documents dont les principaux sont :

- Le cash collateral : qui matérialise la retenue de garantie effectué par la banque sur le client et qui ne lui sera reversée que lorsqu'il aura remboursé sa dette.
- La convention de crédit documentaire.
- L'acte de domiciliation.

## 2.5. Le Département des Opérations

Dans l'organisation de Ecobank, c'est ce département qui est chargé de l'ouverture du crédit documentaire. Il reçoit l'Availment Ticket précédemment établi par le Service d'Administration du crédit, la demande de crédit, le Credit Approval Form et les documents fournis par le donneur d'ordre pour l'ouverture du crédit documentaire. L'Availment Ticket comprend :

- Le nom du client, son numéro de compte courant ;
- Le numéro de compte du dépôt de garantie ;
- La date d'ouverture ;
- La date d'échéance ;
- La transaction proposée ;
- Le montant ;
- Les différentes commissions ;
- Les différents frais ;
- Le cours de change de la devise dans laquelle l'opération s'effectue ;
- Les lignes de crédit approuvées, les encours, les lignes non utilisées.

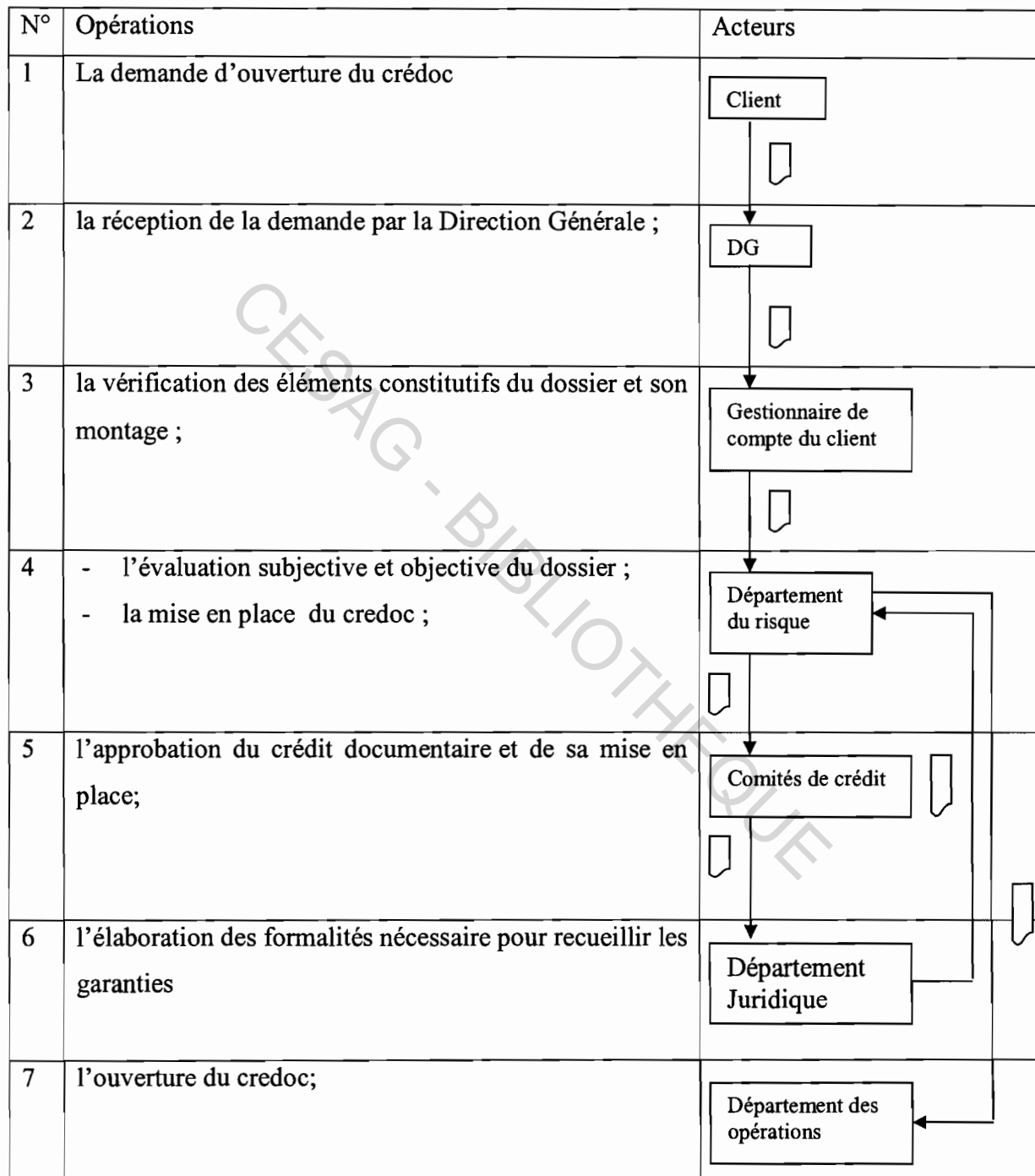


Pour que le crédit documentaire soit ouvert à Ecobank, il faut que l'Availment Ticket soit approuvé par le service chargé de l'administration du crédit, le département juridique et le comité de crédit.

C'est le département des opérations qui procède à l'ouverture proprement dite de la ligne de CREDOC qui se fait en trois étapes :

- Le suivi du dossier : Cette étape consiste à saisir dans le logiciel Globus toutes les informations figurant sur l'Availment Ticket.
- La saisie du crédit : Elle entraîne la validation de l'ouverture du crédit documentaire avec création automatique des comptes nécessaires pour la comptabilisation de l'ouverture et de la réalisation
- La transmission de l'ouverture : L'ouverture du crédit documentaire se traduit par l'envoi d'un texte normalisé sous format sécurisé par Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT), à la banque du fournisseur. Il comporte de nombreuses mentions, définies par l'importateur, en fonction du contrat commercial, parmi lesquelles nous avons, outre le montant :
  - la date de validité du crédit
  - la date limite d'expédition des marchandises
  - la description précise des marchandises
  - les documents produits (facture, document de transport, document d'assurance...)

**Figure N°4 :** Schéma du processus d'ouverture de crédit documentaire à Ecobank Sénégal



**SOURCE :** Nous même

Sur la base de cette procédure d'ouverture du crédit documentaire nous allons effectuer une évaluation dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE III : Evaluation de la procédure de crédit documentaire d'Ecobank Sénégal

L'évaluation de la procédure de CREDOC se fera à 2 niveaux :

- la conception de la procédure ;
- l'application de la procédure.

### 3.1. La conception de la procédure de CREDOC

Notre objectif dans cette partie est de nous assurer que la procédure mise en place est suffisamment fiable pour empêcher des risques importants.

Pour cela nous effectuerons une analyse de différents facteurs de risques qui peuvent influencer l'efficacité de la procédure de CREDOC. Il s'agit notamment de : l'organisation, du système de preuve, du système d'information, du système de supervision, du système de protection et des ressources humaines.

Afin de pouvoir effectuer cette analyse, nous avons :

- constitué de la documentation sur le CREDOC : pour cela nous avons collecté différents documents de base (rapports internes et externes, instructions et manuels de procédures, etc) ;
- pris connaissance générale de la procédure existante : cela a pu être effectif grâce à la description faite par ses utilisateurs lors des entretiens et à travers leur réponses aux questionnaires de contrôle interne (Annexe N°6).

### 3.1.1. L'organisation

L'étude de l'organisation se fera en plusieurs points :

- L'organigramme (Annexe N°7) : l'organisation existante à Ecobank Sénégal est matérialisée par un organigramme qui met en exergue la séparation nette des différentes fonctions.
- Fiche de poste : il existe à Ecobank Sénégal pour chaque situation professionnelle, une fiche de poste qui décrit les éléments fondamentaux que sont : l'intitulé du poste, l'identité du titulaire, la situation du poste dans l'organisation, la finalité du poste, le contexte, les missions, les activités, les compétences requises.
- Séparation des fonctions: il existe une séparation des tâches dans le processus d'octroi de CREDOC à Ecobank Sénégal. Ainsi, le gestionnaire de compte qui est en charge du montage du dossier ne peut passer aucune écriture (Annexe N°8).
- Manuel de procédure : le circuit que doit suivre l'information est retracé par le Cap Manuel qui définit les diverses tâches et la manière dont elles doivent être exécutées.
- Continuité du processus en cas d'absence de l'un des acteurs : nous avons pu constater que le processus d'ouverture du crédit n'était pas bloqué même en l'absence de l'un des membres des départements impliqués. L'intérim de ce dernier est assuré automatiquement par une autre personne du même niveau hiérarchique que lui.

### 3.1.2. Le système de preuve

L'analyse des systèmes de contrôle et de la supervision se fera dans les différentes directions que sont :

- L'auto contrôle : nous avons pu à travers des tests, vérifier la possibilité d'effectuer des contrôles, à chaque étape de la procédure, en comparant des informations semblables figurant sur des documents différents.

- Ainsi, l'exactitude du montant du CREDOC pourra être vérifié en comparant la fiche de demande d'ouverture du CREDOC et l'Availment Ticket.
- Une structure appropriée pour le contrôle interne : comme nous l'avons vu plus haut, il existe à Ecobank Sénégal, un Département chargé du contrôle interne. Ce Département s'occupe de l'application des procédures.
- Système d'autorisation : il existe à Ecobank Sénégal un système qui consiste à avoir pour chaque opération, une personne se situant à un premier niveau appelée « Inputter » chargée de l'exécution de l'opération et une deuxième à un second niveau appelée « Autoriser », qui se charge du contrôle de l'opération.

### 3.1.3. Le système d'information

L'appréciation des systèmes d'information et de la protection se fera à ces différents niveaux :

- Modes de transmission de l'information : la transmission des informations concernant le CREDOC est faite par différents documents écrits tels que l'Availment Ticket, le Credit Approval etc. Les informations venant de la direction sont transmises à l'aide de notes interne appelée « Mémo Interne ».
- La circulation de l'information se fait aussi par des courriers électroniques. Tous ces modes permettent d'éviter la déformation de l'information et de gagner du temps.
- Qualité des supports de transmission : Notre constat est que ces supports comportent des informations objectives et pertinentes. Ils sont aussi conçus de manière à prévoir un emplacement pour la matérialisation des contrôles nécessaires à leur enregistrement.
- Réglementation prudentielle : Il nous a été permis de constater, pendant notre stage, une conformité entre la réglementation relative au CREDOC et les pratiques effectués dans la banque.

### 3.1.4. Le système de supervision

A notre connaissance, il n'existe pas de personnes exclues du contrôle dans ce processus. Ainsi, mêmes les dirigeants de Ecobank Sénégal subissent des contrôles de la part de la BCEAO et des auditeurs du groupe.

### 3.1.5. Le système de protection

Il est accordé à chacun des membre de Ecobank Sénégal «un profil » afin d'accéder au système informatique. Cela évite à n'importe qui de pouvoir entrer dans le système informatique.

### 3.1.6. Les ressources humaines

Le personnel impliqué dans la procédure de CREDOC est jeune mais très expérimenté en la matière. Ce personnel qui manie au moins les langues française et anglaise, est souvent envoyé à des séminaires de formations à l'intérieur ou hors du territoire national.

Comme nous l'avons vu plus haut l'évaluation d'une procédure se fait aussi au niveau de son application.

## 3.2. L'application de la procédure

Afin de nous assurer de l'application de la procédure de crédit documentaire nous avons d'abord effectué des tests de conformité ensuite des tests de permanence.

### 3.2.1. Le test de conformité

A cette étape, pour nous assurer de l'existence de procédures nous avons choisi trois opérations de crédit documentaire dont nous avons suivi l'ouverture. Les points de contrôles étaient : la cueillette de l'information, la constitution du dossier et l'analyse du dossier. Il ressort de cette analyse que :

- Les sources de collecte de l'information sont assez fiables ;
- les dossiers sont pour la plupart complets, aucune pièce ne manque ils sont bien structurés, bien clairs ;
- La procédure a été bien retracée, depuis le gestionnaire de compte jusqu'au département des opérations

### 3.2.2. Les tests de permanence

Nous avons effectué des sondages sur les différents dossiers de crédit en vue de nous assurer de l'effectivité des contrôles prévus et de leur exécution par les personnes habilitées.

Les tests de permanence ne nous ont pas permis de couvrir l'ensemble du circuit d'un dossier de crédit mais les étapes où existe un contrôle clé.

### 3.3. L'évaluation finale

Afin de pouvoir effectuer cette évaluation, nous avons adopté une démarche qui consiste à nous servir d'abord des résultats obtenus lors de l'analyse des procédures, mais aussi des tests de conformité et de permanence, ensuite essayer de faire ressortir les caractéristiques de cette procédure.

Pour cela, nous avons utilisé la méthode des points de contrôle en :

- recensent les objectifs prioritaires relatifs à cette procédure
- décrivant les différents moyens dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs
- appréciant la manière dont les objectifs sont atteints

De l'analyse de la conception des procédures et de leur application ressortent les caractéristiques que sont :

- L'existence d'un manuel de procédures ;
- La précision et clarté de la procédure d'octroi du CREDOC ;
- La concordance entre les procédures et la réglementation relative au CREDOC ;
- La conformité de la pratique à la procédure décrite dans le manuel de procédure ;
- Des plafonds accordés à chacun des membres du comité de crédit ;
- L'existence d'un organigramme ;
- Le bon niveau du staff tant au niveau des qualifications qu'au niveau du nombre d'années d'expériences ;
- L'organisation régulière de séminaires de formation du personnel ;
- La convenance des moyens matériels ;



- La séparation poussée des fonctions au sein du processus d'octroi de crédit ;
- La performance du système d'information ;
- L'existence d'une commission bancaire au sein de l'UMOA ;
- L'équité dans le traitement des clients ;
- Le rattachement de chaque client à un gestionnaire de compte ;
- La conformité du système comptable aux prescriptions du plan comptable bancaire en ce qui concerne le crédit documentaire ;
- L'octroi de crédit uniquement aux clients bien connus ;
- La définition d'une politique de crédit en matière d'octroi de crédit sur la base des études et analyses des demandes introduites par les clients ;
- L'existence d'un fichier central des incidents de paiement ;
- les dossiers sont pour la plupart complets, aucune pièce ne manque ils sont bien structurés, bien clairs, tous les documents exigés y figurent ;
- La bonne étude des dossiers de crédit ;
- L'effectivité des contrôles prévus.

En somme cette évaluation nous a permis de constater une assez bonne maîtrise des risques opérationnels qui ont fait l'objet principal de notre étude.

## Conclusion générale

Cette étude a été importante pour nous car elle nous a permis de voir les différents contours du crédit documentaire.

En effet, nous avons abordé la technique du crédit documentaire dans ses généralités comme dans ses spécificités, de même que les différents risques auxquels sont confrontées les banques du fait des éventuelles défaillances qui pourraient être observées dans leurs procédures de gestion préventive.

Ensuite, sur la base de la procédure d'ouverture du crédit documentaire à Ecobank Sénégal, nous avons procédé à une analyse qui se révèle globalement positive

De notre passage à Ecobank Sénégal, nous pouvons retenir que c'est une banque qui est en pleine extension, ce qui s'explique par le dynamisme de son staff qui est relativement jeune. Nous pouvons aussi retenir que la banque se porte financièrement bien. Cela peut être illustré par l'accroissement régulier de son capital depuis sa création à nos jours.

Mais cette croissance pourrait être compromise si le dispositif mis en place pour la gestion des risques ne permettait pas de les éradiquer totalement.

Ainsi, Ecobank Sénégal comme toute autre banque minimiserait ses risques en prenant des mesures préventives que sont :

- Le suivi à la lettre de la réglementation bancaire,
- Le strict respect des procédures,
- L'organisation de contrôles réguliers.

Toutefois, il faut noter que l'application de toutes ces mesures préventives n'est pas une solution absolue à la maîtrise des différents risques auxquels sont exposées les banques dans les opérations à caractère international.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### ❖ Articles et Ouvrages

1. ANCEL Pascal, (1995), *Manuel de droit de crédit*, collection expertise comptable.
2. BENEDICT Guy, KARAVEL René, (1996), *Evaluation du contrôle interne*, éditions Malsherbes.
3. BESSIS Joël, (1995), *Gestion des risques et gestion actif- passif des banques*, édition Dalloz.
4. Chambre de Commerce Internationale, (2003), *Règles et usances uniformes relatives au crédit documentaire*, publication N°500F, éditions chambre de commerce internationale,
5. Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, (1992), *Appréciation du contrôle interne*, éditions CNCC.
6. COOPER & Al., (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, édition d'organisation.
7. DIETSCH Michel & Al., (2003), *Mesure et gestion du risque crédit dans les institutions financières*, éditions de la revue banque.
8. Ecobank Sénégal, (2005), *Documents internes*.
9. Ecobank Sénégal, (2004), *Rapport annuel 2004*
10. Ecobank Transnational Incorporated, (2004), *Rapport annuel 2004*
11. GUILLOU, (1974), *comment négocier avec les banquiers*, édition Dunod.
12. Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes, (2005), *Support séminaire sur la maîtrise du risque dans l'organisation*.
13. International Chamber of Commerce, *International Standard Banking Practice (ISBP) for examination of documents under documentary credits*, N°645, éditions ICC
14. PEYRARD Josette, (1999), *Gestion financière internationale*, 5<sup>ème</sup> édition, éditions Libraire Vuibert.
15. PRISSET & Al., (1997), *les opérations bancaires avec l'étranger*, édition banque éditeur.
16. RENARD Jacques, (2002), *théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation.

❖ Cours

1. BALDE Séga, (2005), *Diagnostic financier*, CESAG.
2. DIOP Abdourahmane, (2005), *Contrôle de gestion*, CESAG.
3. PODA Rogatien, (2005), *Droit bancaire*, CESAG.
4. ROY Jean, (2004), *Gestion des institutions financières*, HEC Montréal
5. SOW Ngary, (2005), *Audit interne et procédures*, CESAG

❖ Mémoires et rapports de stage

1. AWA Fall, (2003), *Système de management de la qualité et démarche de certification appliqués aux produits et services bancaires: exemple de crédits et encaissement documentaires de la banque BICIS*, CESAG.
2. DODO Abdou, (1999), *La maîtrise du risque clientèle dans une banque de l'espace UEMOA : cas de la société Nigérienne des Banques (SONIBANK)*, CESAG.
3. MAMANE Ibrahim, (1991), *utilisation du crédit documentaire par les sociétés de négoce*, CESAG.

❖ Sites Internet

1. Banque de France, (2005), *Compendium des documents produits par Bâle II sur le contrôle bancaire*, site Web : [www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)
2. CASTANIER Gérald, (2004), *Credoc.info*, site Web : [www.credoc.info](http://www.credoc.info)
3. Chambre de Commerce et d'Industrie Suisse- Algérie, *Financement de l'exportation de l'Entreprise ou le Crédit à Court Terme*, site Web : [www.chambrealgerosuisse.com](http://www.chambrealgerosuisse.com)
4. CNCCEF, (2005), site Web : [www.cnccef.org](http://www.cnccef.org)
5. Comité de Bâle II, (2005), *La réforme Bâle II*, site Web : [www.clusif.asso.fr](http://www.clusif.asso.fr)
6. Commission bancaire de l'UMOA, (2005), *Le guide du banquier dans l'UMOA*, site Web : [www.bceao.int](http://www.bceao.int)
7. Crédit Suisse, (2005), *Glossaire*, site Web : [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)
8. Dexia banque SA, (2005), *Les crédits documentaires un instrument de paiement pour vos opérations commerciales internationales*, site Web : [www.dexia.be](http://www.dexia.be)

9. Ecole Nationale des Négociations Internationale, (2005), *crédit documentaire- Letter of credit*, site web : <http://www.reingexeeni.edu.es/guiaexpor/frguialc1.asp>
10. Eur-export, (2005), *le crédit documentaire*, site Web : [www.eur-export.com](http://www.eur-export.com)
11. Mission économique de Dakar, (2002), *le secteur bancaire*, site Web : [www.izf.net](http://www.izf.net)
12. Neomalogic, (2005), *Introduction au crédit documentaire*,  
site Web : [www.neomalogic.com](http://www.neomalogic.com)
13. Norcomex, (2005), *le savoir faire à l'international*, site Web : [www.norcomex.com](http://www.norcomex.com)
14. Société générale, (2005), *Lexique des financements bancaires*,  
site Web : [www.associations.societegenerale.fr](http://www.associations.societegenerale.fr)
15. Xerion Finance, (2003), *Techniques de réduction du risque crédit*,  
site Web : [www.xerion-finance.com](http://www.xerion-finance.com)

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**ANNEXE N°2 : Autorisation de change**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**  
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

**AUTORISATION DE CHANGE**

(Décret N° 68.1324 du 19-12-1968 du Ministère des Finances)

**ECOBANK**

8, Avenue Léopold S. SENGHOR  
B.P. 9095 DAKAR CD (Sénégal)  
Téléphone : (221) 849 20 00  
Fax : (221) 823 47 07

Intermédiaire agréé : ECOBANK  
8, Av. Léopold S. Senghor  
B.P. 9095 DAKAR

Date de la demande : \_\_\_\_\_  
N° d'enregistrement : \_\_\_\_\_

Carte Import/Export N° \_\_\_\_\_  
du \_\_\_\_\_

**DEMANDEUR**

Nationalité : \_\_\_\_\_ Résident / Non Résident : \_\_\_\_\_  
Profession : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Boîte Postale : \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_  
Téléphone : \_\_\_\_\_  
N° de compte à débiter chez ECOBANK : \_\_\_\_\_

**OPERATION**

\_\_\_\_\_

Pièces justificatives : { FACTURE N° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_\_  
TITRE DE TRANSPORT \_\_\_\_\_

Devises : \_\_\_\_\_ Montant : \_\_\_\_\_ (en chiffres)  
Montant : \_\_\_\_\_ (en lettres)

Contre-valeur en Francs CFA : \_\_\_\_\_

**BENEFICIAIRE**

NOM et Prénom ou Raison sociale : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_ Pays : \_\_\_\_\_  
Banque du bénéficiaire : \_\_\_\_\_ Pays : \_\_\_\_\_  
Signature du demandeur Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_

**OPERATION EXECUTEE PAR L'INTERMEDIAIRE AGREE :**

Le : \_\_\_\_\_  
Par crédit en compte correspondant { Local  
France  
Etranger  
En \_\_\_\_\_ (devises) Chez \_\_\_\_\_ (pays)  
Par crédit au compte étranger en France N° \_\_\_\_\_  
Ouvert par (I.A.) \_\_\_\_\_  
A (titulaire) \_\_\_\_\_

**ECOBANK**

**DECISION : Le** \_\_\_\_\_

Signature et Cachet

\_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

**DOSSIER CLIENT**



**ANNEXE 3 : Cash Coll Lettre de crédit**

Eléments	Tiers I	Tiers II	Tiers III
<b>Financement des marchés</b>	10%	15%	20%
<b>Financement des stocks</b>			
- à l'ouverture	25%	25%	25%
- avant remise des documents	25%	30%	40%
- à l'échéance	50%	45%	35%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 4 : Credit Approval Form**

**PRODUCT PROGRAM FINANCEMENT DES MARCHES: Lettre de crédit à vue  
APPROVAL FORM**

CA No: EBS.....

1. BORROWER : ..... TIER : ..... ORR : .....
2. TYPE OF BUSINESS : ..... SIC CODE.....
3. BRANCH : .....
4. TRANSACTION DESCRIPTION : .....
5. TRANSACTION AMOUNT : ..... EQUIV : .....  
EXCH. RATE : .....
6. EXPIRY DATE : .....
7. CONTRACT AMOUNT : ..... EQUIV : .....
8. NAME OF AWARDER OF CONTRACT.....
9. TOTAL OUTSTANDINGS INCLUDING THIS TRANSACTION .....
10. TOTAL OUTSTANDINGS UNDER PRODUCT PROGRAM.....

CHECKLIST FOR FACILITY APPROVAL

	Yes	No
a. Borrower is a Target Name of Consumer/Commercial Banking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Borrower has been in business for required period (as per Tiering Criteria).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Borrower has been in business with EBS for required period (as per Tiering Criteria).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Total facility amount does not exceed US\$ 500,000 (or as per tiering Criteria).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Goods purchased are of good quality, not perishable and readily disposable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Tenor of transaction does not exceed 120 days	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Satisfactory bank and trade checkings on hand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Technical references	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Copie dûment signée du marché, copie du cahier de prescription des charges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Planning d'exécution cohérent et satisfaisant du marché (en adéquation avec les délais contractuels)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Planning d'utilisation des avances perçues (trésorerie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Liste des moyens matériels pour l'exécution du marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Liste des principaux fournisseurs et modes de règlement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- o. Liste de l'équipe d'exécution du marché avec qualifications des dirigeants.
- p. Obligor meets all the principal terms and conditions under the program

**Account Officer**

\_\_\_\_\_  
**Name Signature Date**

**Credit Analyst**

\_\_\_\_\_  
**Name Signature Date**

**BCC Approval** \_\_\_\_\_

**CHECKLIST FOR AVAILMENT/DRAWDOWN**

	OUI	NON
1. Executed offer letter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Board Resolution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Formulaire de demande d'ouverture de L/C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Facture pro forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Autorisation de Change	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cash collateral agreement/SBLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Déclaration Préalable d'Importation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Assurance multirisque (CIF exempté) avec délégation au profit de EBS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Originaux des documents d'importation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. BIR satisfaisant datant de moins d'un an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Legal Officer**

\_\_\_\_\_  
**Name Signature Date**

**Credit Admin. Officer**

\_\_\_\_\_  
**Name Signature Date**

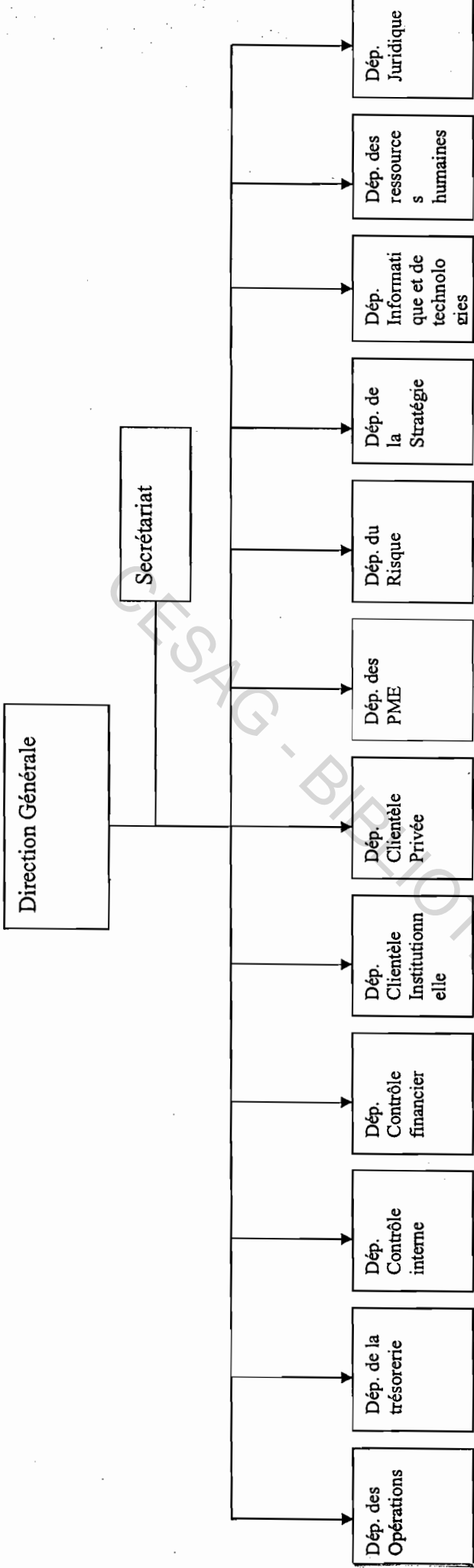
**Country Risk Manager** \_\_\_\_\_

**ANNEXE 5 : Avalement Ticket**

ECOBANK - SENEGAL						
<b>Avallment ticket</b>				<b>Offering ticket</b>		
NOM DU CLIENT :				Date :		
N° de cpte courant :				Préparé par : CAD		
N° de cpte cash coll :				CA n° :		
Transaction proposée : LETTRE DE CREDIT A TERME FAVEUR Y				FRAIS LEGAUX		
Montant : Date d'échéance : Paiement : Commissions d'ouverture : Commissions d'acceptation : Frais de dossier : Cash coll :						
A COMPLETER PAR LE CAD :				Cours de change :		
Facilités	Lignes approuvées		Encours		Lignes non utilisées FCFA	Echéance du CA
	FCFA	US\$,000	FCFA	US\$,000		
Escompte						
LC						
<b>TOTAL</b>						
<b>Montant de la transaction</b>						
<b>Encours total (y compris cette transaction)</b>						
Transaction est dans la limite des lignes approuvées :				OUI	NON	
Encours global est dans la limite des facilités approuvées				OUI	NON	
Niveau d'approbation requis :				BCC	SCC	
Gestionnaire de compte / BCC commentaires / Recommandations						
<u>CAD / LEGAL</u>						
Documentation en place :				OUI	NON	
Approbation du deferral memo :				OUI	NON	
CAD	LEGAL	COMITE DE CREDIT			CRM	OPS
		(1)	(2)	(3)		

Annexe 6: Organigramme de Ecobank

5.



**ANNEXE 7 : Questionnaire de contrôle interne**

Questionnaire de contrôle interne	Réponse		Observations
	Oui	Non	
<p><b>La couverture et division des risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe-il – à Ecobank des limites :           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ par risque maximal sur un client ?</li> <li>▪ par groupe de clients ?</li> <li>▪ par secteur d'activités ?</li> <li>▪ par zone géographique ?</li> </ul> </li> </ul>			<p>➤ Pas de limites préétablis mais au cas par cas on procède aux différentes analyses</p>
<p><b>La politique générale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La politique en matière d'octroi de crédit est elle clairement définie ?</li> <li>➤ Cette politique est elle exprimée en termes de :           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ segments marché ?</li> <li>▪ segments d'activités ?</li> <li>▪ risque maximum acceptable ?</li> <li>▪ en termes qualificatifs ?</li> <li>▪ en termes quantitatifs</li> <li>▪ rentabilité</li> </ul> </li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		

<p><b>La délégation du pouvoir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le système de délégation à Ecobank sénégal pour l'octroi du crédit documentaire est il suffisamment claire ?</li> <li>➤ L'autorisation de crédit documentaire indique t elle clairement : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la ou les personnes qui autorisent le crédit documentaire ?</li> <li>▪ les montants ?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Les dossiers de crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Est il systématiquement procédé à des études de dossier ?</li> <li>➤ Ces études sont elles suffisamment approfondies pour permettre une bonne appréciation du risque ?</li> <li>➤ Les dossiers de crédits sont ils suffisamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ structurés</li> <li>▪ documentés</li> <li>▪ claires</li> </ul> </li> <li>➤ Contiennent ils des informations suffisantes, permettant de porter une appréciation objective sur la qualité du risque ?</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
---	---	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<p><b>Au suivi des risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A Ecobank les clients sont systématiquement rattachés à un responsable ?</li> <li>➤ Existe-t-il un état des risques permettant de regrouper l'ensemble des concours consentis à chaque client ?</li> <li>➤ Permet t il d'identifier : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les dépassements par rapport aux autorisations ?</li> <li>▪ les crédits dont la date de validité est expirée ?</li> <li>▪ les dépassements font ils l'objet d'une procédure rigoureuse prévoyant le système de délégation pour les autoriser ?</li> </ul> </li> <li>➤ Les mouvements des comptes sont ils régulièrement revus pour détecter d'éventuelles anomalies ?</li> <li>➤ La presse locale est elle régulièrement lue pour en extraire les informations portant sur les clients ?</li> <li>➤ Les dossiers font ils l'objet d'une revue annuelle ?</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	
--	--	-------------------	--

CESAG - BIBLIOTHÈQUE



<p><b>Au système informatique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La gestion des crédits est elle informatisée ?</li> <li>➤ Le système informatique remplit il les fonctions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ calcul et comptabilisation des intérêts courus à chaque date d'arrêté comptable ?</li> <li>▪ fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits en cours ?</li> <li>▪ génération automatique des écritures comptables ?</li> </ul> </li> <li>➤ Le système permet il d'identifier la saisie : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de crédits non autorisés ?</li> <li>▪ de conditions non autorisées ?</li> <li>▪ de prorogations non autorisées ?</li> <li>▪ de modifications non autorisées ?</li> </ul> </li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### A la séparation des taches

- Le déblocage des crédits est il effectué par une personne (ou service) différente de celle qui l'autorise ? X
- Avant le déblocage les controles suivant sont ils réalisés :
  - existence d'un dossier complet ? X
  - existence des garanties stipulées ? X
- Existe il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés peuvent etre débloqués ? X

### A la comptabilisation

- Le système comptable est il conforme aux prescriptions du plan comptable bancaire ? X
- Les produits sont ils pris dans les résultats au prorata temporis ? X
- Comment le comment le contrôle financier intervient il dans la procédure d'octroi de crédit ? X
- Comment s'assure t il que tous les crédits accordés lui ont été notifiés ? X

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**A la sécurité**

- Les dossiers de crédits sont ils suffisamment protégés contre les risques :
  - d'incendie ?
  - de vol
  - leur accès est il réservé aux personnes habiletés ?
  - un inventaire physique est il régulièrement effectué ?

X  
X  
X  
X

CESAG - BIBLIOTHEQUE

