



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 5  
(2010-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU  
PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME : CAS  
D'UNITED BANK FOR AFRICA (UBA) SENEGAL**

**Présenté par :**

Mlle Christille AFFOIGNON

**Dirigé par :**

M. CHABI Bertin

Professeur au CESAG.

**Février 2013**

## REMERCIEMENTS

Je voudrais, en premier lieu, offrir mes actions de grâce à DIEU, pour la miséricorde, le secours et les bénédictions dont il a toujours parsemé ma vie ;

Mes remerciements s'adressent à :

- M. Bertin CHABI qui dans ses efforts de suivi de mon mémoire m'a permis de cultiver le goût de la recherche. Ses conseils précieux ont su me donner l'engouement nécessaire à l'aboutissement de ce travail de longue haleine. Ces quelques lignes de remerciement sont moindres, relativement à la qualité de son accompagnement. Qu'il y trouve l'expression de toute ma reconnaissance,
- M. Moussa YAZI qui a accepté de recevoir ce mémoire,
- tous les membres du corps Professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion CESAG et particulièrement ceux de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, sans qui je n'en serais pas là aujourd'hui,
- tout le personnel de la United Bank For Africa (UBA) Sénégal en particulier ceux de la Direction des risques qui m'ont activement aidé dans la rédaction de ce mémoire,
- tous ceux, qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenue au cours de mes études et de ma formation au CESAG et dont les noms n'ont pu être cités. Qu'ils trouvent à travers ce mémoire l'expression d'une profonde gratitude.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

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

BIT : Bureau International du Travail

BRI : Banque des Règlements Internationaux

CAT: Credit Availment Ticket

CGA : Centre de Gestion Agréé

CGU : Contribution Globale Unique

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CI : Contrôle Interne

DAT: Dépot à terme

GE : Grande Entreprise

GSS : Group Share Service

ICCA : Institut Canadien des Comptables Agréés

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

IFRS : International Financial Reporting Standards

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

ME : Moyennes Entreprises

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONECCA : Ordre National des Experts comptables et Comptables Agréés

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

TEG: Taux Effectif Global

TOD: Temporary Over Draft

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UBA: United Bank for Africa

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

VAR : Value At Risk

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Liste des tableaux

▪ Tableau N° 1 : Matrice des risques.....	30
▪ Tableau N°2: Les étapes du processus d'analyse.....	40
▪ Tableau N° 3 : Chiffres clés de la UBA Sénégal.....	51
▪ Tableau N°4 : Exemple de tableau d'identification des risques.....	63
▪ Tableau N°5 : Identification des risques liés au sous processus "constitution et étude des dossiers".....	63
▪ Tableau N°6 : Identification des risques liés au sous processus " Mise en place du prêt.....	65
▪ Tableau N°7 : Identification des risques liés au sous processus " Suivi des prêts".....	66
▪ Tableau N°8 : Identification des risques liés au sous processus " Recouvrement des prêts".....	67
▪ Tableau N° 9: Exemple de cotation des risques selon leur probabilité d'occurrence...68	68
▪ Tableau N°10 : Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques identifiés.....	68
▪ Tableau N°11 : Echelle de mesure de gravité ou de l'impact des risques.....	69
▪ Tableau N°12 : Evaluation de la gravité ou de l'impact des risques identifiés.....	70
▪ Tableau N°13 : Cotation des risques identifiés.....	71

### Liste des figures

Figure N°1 : Schématisation du modèle d'analyse.....	39
Figure N°2 : Matrice des risques liés au processus de prêt bancaire aux PME.....	73

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACES .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
Introduction de la première partie .....	8
CHAPITRE I : PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME ET LES RISQUES LIES. .....	11
1-1- L'octroi de crédit aux PME.....	11
1-1-1- La notion de PME.....	11
1-1-2- Les différents types de crédits octroyés aux PME.....	15
1-1-3- La notion de crédit.....	17
1-2- Les risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME.....	21
1-2-1- Définition du risque.....	21
1-2-2- Les risques bancaires et les risques opérationnels liés à l'octroi de crédit aux PME.....	21
1-2-3- Autres types de risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME.....	23
CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME.....	25
2-1- La gestion des risques.....	27
2-1-1- Les objectifs de la gestion des risques .....	27
2-1-2- Les étapes d'une gestion des risques .....	29
2-1-2-1- Identification des risques .....	29
2-1-2-2- Evaluation et mesure du risque .....	30

2-1-2-3-	Sélection des techniques de gestion des risques .....	31
2-1-2-4-	Mise en œuvre de ces techniques.....	31
2-1-2-5-	Suivi et reporting des risques.....	32
2-1-3-	La classification de la gestion des risques .....	32
2-1-3-1-	La gestion préventive du risque de crédit .....	32
2-1-3-2-	La gestion curative du risque de crédit .....	33
2.2.	Dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit bancaire .....	33
2.2.1.	Le comité de Bale .....	33
2.2.1.1.	Les limites de Bale 1 .....	34
2.2.1.2.	Le dispositif de Bale 2 .....	34
2.2.2.	La réglementation prudentielle édictée par la BCEAO .....	35
2.2.4.	Objectif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit.....	37
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		38
3-1-	Le modèle d'analyse.....	38
3-2-	Les outils de collecte et d'analyse de données .....	41
3.2.1.	L'interview de quelques agents de la banque intervenants dans le processus.....	41
3.2.2.	L'observation physique, les tests d'existence et de conformité.....	41
3.2.3.	Analyse documentaire.....	42
3.2.4.	Questionnaire de contrôle interne destiné aux agents de la banque intervenant dans le processus.....	42
3.2.5.	Les tests de conformité et de permanence .....	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		45
Introduction à la deuxième partie.....		46
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'UBA SENEGAL .....		47
4.1.	Historique, objectifs et stratégies de l'UBA Sénégal.....	47

4.1.1. Historique de l'UBA Sénégal .....	47
4.1.2. Vision, mission et valeurs de l'UBA Sénégal.....	47
4.1.3. Stratégies de l'UBA Sénégal .....	48
4.2. Organisation et résultats de la banque .....	49
4.2.1. L'organe de décision : le conseil d'administration.....	49
4.2.2. L'organe de gestion.....	49
4.2.3. Les directions techniques.....	49
4.2.4. Les organes de contrôle et les chiffres clés de la banque.....	50
4.2.4.1. Les organes de contrôle .....	51
CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME A L'UBA-SENEGAL ET GESTION DES RISQUES ASSOCIES AU PROCESSUS.....	53
5.1. La description du processus d'octroi de crédit aux PME .....	53
5.1.1. Les acteurs du processus.....	53
5.1.1.1. Les décideurs.....	53
5.1.1.2. Les exécutants .....	54
5.1.2. Les différentes étapes du processus .....	54
5.1.2.1. Constitution des dossiers.....	54
5.1.2.2. Etude des dossiers ou circuit de décision.....	55
5.1.2.3. Mise en place du prêt.....	55
5.1.2.4. Suivi des prêts .....	56
5.1.2.5. Recouvrement des prêts .....	56
5.2. Les différents types de crédit octroyés aux PME.....	56
5.2.1. L'avance sur facture.....	57
5.2.2. L'avance sur marché .....	57
5.2.3. Le découvert.....	57
5.2.4. Le crédit immédiat .....	57

5.2.5. Les Medical loan.....	57
5.2.6. Les school loan .....	58
5.2.7. Les gages d'espèces .....	58
5.3. La gestion des risques liés au processus d'octroi des crédits aux PME .....	59
5.3.1. Les acteurs de la gestion du risque de crédit.....	60
5.3.2. Identification et évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit .....	61
CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIE AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME .....	62
6.1. Identification et évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME à la UBA Sénégal.....	62
6.1.1. Identification des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME.....	62
6.1.2. Evaluation des risques.....	67
6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne mis en place à l'UBA Sénégal pour la gestion des risques .....	74
6.3. Analyse de la matrice des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	77
6.4. Forces du dispositif de gestion des risques à l'UBA Sénégal.....	78
6.5. Faiblesses du dispositif de gestion des risques à l'UBA Sénégal .....	79
6.6. Analyse de la gestion des risques liés à l'octroi de crédit à la UBA Sénégal.....	80
6.7. Recommandations à l'endroit de la UBA Sénégal .....	81
Conclusion à la deuxième partie .....	83
ANNEXES .....	86
BIBLIOGRAPHIE .....	97

# INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans nos économies modernes, avec la montée des risques économique, financier et monétaire inhérents à la globalisation des marchés, les organes dirigeants appuyés par le législateur, se sont continuellement penchés sur la mise en place de mesures préventives destinées à pallier aux défaillances des entreprises ne possédant pas toujours les capitaux suffisants pour atteindre leurs objectifs. Dans le milieu bancaire ou précisément la notion de risque est devenue beaucoup plus sensible et ou l'application de la déontologie est scrupuleusement respectée, la préoccupation des autorités de réglementation et de contrôle bancaire a été de soumettre l'activité bancaire à des mesures de surveillance limitant autant que possible les risques bancaires. L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leur activité et à leur position sur le marché financier.

L'évaluation des risques est bien souvent intuitive dans nos actions de tous les jours, mais gagne à être formalisée dans le cadre d'un projet qui comporte une dimension financière. Le risque apparaît donc comme l'un des défis actuels des dirigeants qui doivent le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance.

Le banquier doit constamment agir de manière à être capable de répondre aux retraits des déposants. La notion de risque trouve sa signification au centre de cette contradiction. Ce sont ces contraintes qui obligent le banquier à ne pas accorder des crédits avant d'avoir identifié, analysé et apprécié les risques auxquels s'expose l'entreprise. «Le risque est inséparable de métier du banquier, il est son quotidien. Son quotidien malgré lui, où toute prise de risque consciemment réalisée va de pair avec l'espoir qu'il ne se matérialise pas ».

Dans un tel contexte, les professionnels du secteur bancaire sont amenés à assurer la maîtrise des risques de crédit en se dotant d'un certain nombre de moyens à travers l'organisation, ainsi que la mise en place des procédures et du contrôle interne. « Ces moyens contribuent à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et aux règlements. » (Coopers & Lybrand & IFACI, 1994 : 13). Dans le but de protéger son activité, il est essentiel pour une banque d'effectuer une étude très approfondie de l'économie, pour voir les secteurs les moins risqués et adopter une approche prudente et rigoureuse de sélection du débiteur principal. La bonne gestion de ce risque est une source de profit pour la banque. De ce fait, les dirigeants de la banque, contraints par la

rentabilité et la pérennité de leurs institutions, ne sauront conjuguer leurs efforts de gestion sans accorder une attention particulière à la maîtrise des risques liés à leur activité et par conséquent à la maîtrise des risques de crédit : c'est pourquoi, les autorités monétaires recommandent aux banques de mettre en œuvre des principes de gestion qui participent aux mesures de renforcement de la sécurité bancaire. Dans ce cadre, la banque doit se doter d'un système de contrôle interne et d'audit. Il se pose donc à la base, le problème de la réduction des risques liés à aux crédits.

Le paysage financier des pays africains et en particulier ceux membres de l'UEMOA a beaucoup évolué ces dernières années. Suite à la réforme du système bancaire découlant de la crise des années 80, même si les banques ont réussi à réaliser un certain progrès dans la collecte de l'épargne locale, elles n'ont cependant pas encore atteint la performance qu'on pourrait espérer d'elles en matière de financement de l'économie en général et des petites et moyennes entreprises (PME) en particulier. La liquidité excédentaire ne participe que très faiblement au financement des PME. Cette tendance africaine, se trouve confirmée en France par une enquête réalisée en 2006 par l'ordre français des Experts comptables dont les résultats stipulent que "43% des patrons de PME n'ont pas pu obtenir de financement faute de pouvoir apporter des garanties suffisantes". Il est probable que les banques par prudence, demandent souvent des garanties jugées excessives par certains, notamment des garanties personnelles de la part des dirigeants de petites entreprises.

Les PME forment l'armature de toutes les économies africaines et sont une source de croissance économique, de dynamisme et de flexibilité. Elles constituent dans le monde contemporain le meilleur moteur de développement. HELFER (2006 ; 56) soutient que « dans les pays en voie de développement, elles contribuent à former un tissu économique plus solide que les grands groupes étrangers qui s'en tiennent aux exportations de matières premières et à l'importation de quelques produits périmés ailleurs ».

Les PME sont vitales pour la croissance et le développement économique des pays car elles jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois nouveaux. Elles sont une réalité essentielle du paysage économique sénégalais. Elles constituent un point puissant du secteur privé et concentrent la majorité des emplois. Très différentes des grandes entreprises, les PME ont en général les traits caractéristiques suivants :

- Elles sont souvent constituées sous la forme d'entreprises individuelles ;
- Elles présentent une vulnérabilité et une fragilité particulière, ainsi qu'une structure financière et des besoins de financements qui leur sont propres.

Les PME souvent qualifiées de "dévoreuses" de crédits bancaires sont des structures assez fragiles caractérisées par "l'insuffisance des fonds propres". Elles ont besoin de financement surtout lors des phases délicates de la vie l'entreprise : création, innovation et développement, transmission. Face à cette fragilité beaucoup de banques africaines notamment sénégalaises sont réticentes à leur allouer des prêts.

L'opération de prêt présente un certain nombre de risques. Outre le risque afférent à la solvabilité de l'emprunteur, d'autres sont liés au financement, au taux d'intérêt, à la compensation et au cours de change. Les pertes importantes ou les faillites sont parfois dues à une combinaison de la survenance du risque lié au processus de prêt et du risque opérationnel et sont parfois la conséquence d'une insuffisance du système de contrôle interne.

Cela s'explique par le fait que les risques sont de plus en plus difficiles:

- à identifier du fait qu'ils sont présents à tous les niveaux d'une organisation;
- à gérer de par l'organisation de plus en plus transversale des métiers de la banque et de par les difficultés à bien maîtriser les limites de leurs périmètres.

L'environnement bancaire sénégalais souffre également de la crise économique d'où une nette recrudescence des besoins en financement. A partir de 1990, et à la faveur de la conférence nationale des forces vives, plusieurs banques privées se sont installées sur le marché africain, redonnant plus de confiance aux opérateurs économiques.

Au nombre de ses banques, nous avons la United Bank for Africa (UBA) qui étant très récente sur le marché bancaire sénégalais s'adapte assez bien. UBA est une banque commerciale qui propose plusieurs catégories de crédits à sa clientèle, au nombre desquels, nous avons une panoplie de crédits octroyés aux PME. Ces crédits étant les plus nombreux, et surtout étant octroyés à des structures pas toujours solides financièrement connaissent des défaillances de plusieurs ordres.

Face aux diverses défaillances observées, qui entraînent très souvent des difficultés de remboursement des crédits PME octroyés aux clients, la question qui nous interpelle est « quelle démarche adopter pour une gestion adéquate et efficace des risques liés au processus d'octroi de crédits PME à la UBA Sénégal ? ».

Les différents facteurs ou causes susceptibles d'altérer cette gestion des risques mise en place par la banque sont :

- vulnérabilité de la structure financière des PME ;
- entraves liées à la matérialisation des garanties ;
- mauvaise évaluation de la situation financière des PME ;
- faiblesse du dispositif de prévention des risques liés à l'octroi de crédits PME ;
- mauvaise politique de recouvrement des créances.

Ce qui aurait pour conséquence la dégradation du portefeuille des engagements de la banque entraînant des pertes financières.

Les solutions possibles pour améliorer cette gestion des risques de crédits PME consistent à :

- recenser et améliorer les conditions d'octroi de crédits aux PME ;
- identifier et évaluer les différents risques liés aux crédits PME ;
- faire une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME ;
- rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion des risques de crédit liés au processus de prêt bancaire ;
- améliorer le cadre légal, réglementaire et prudentiel en matière de gestion des risques ;
- analyser le dispositif de gestion des risques liés aux crédits PME, afin de pouvoir le rendre dynamique et adapté à la culture et à l'organisation de la banque ;

Nous retiendrons dans le cadre de ce travail la dernière solution car elle semble mieux adaptée pour résoudre ce problème.

Les risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME découlent des insuffisances des procédures d'octroi de prêt ou de leur suivi administratif ; notamment la mauvaise évaluation des PME, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des

encours ou le non suivi des échéances. Les risques surviennent à la suite de défaillances humaines ou techniques.

A cet effet la question principale que nous nous posons est : Quelle démarche adopter pour que le dispositif de gestion des risques lié au processus d'octroi de crédit PME mis en place au sein de la UBA Sénégal permette-t-il d'atteindre l'objectif assigné?

Cette étude nous conduira à trouver des solutions aux questions suivantes :

- Quelle est la démarche à adopter pour l'identification et l'évaluation des risques crédits PME ?
- Quel est le dispositif de contrôle interne mis en place par la banque pour faire face à ces risques ?
- Le dispositif de contrôle interne mis en place est-il capable d'assurer cette fonction de gestion des risques ?
- Si non, comment faut-il améliorer ce dispositif pour réduire au maximum la réalisation de ces risques ?

La réponse à ces différentes questions est celle qui motive notre choix pour le thème : « Analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME ».

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'efficacité de la gestion des risques liés au processus de prêt bancaire aux PME et montrer que cette gestion est préalable au dispositif de contrôle interne mis en place par les dirigeants de la banque face à des événements générateurs de pertes considérables.

Par voie de conséquence, les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif principal, nous permettrons :

- d'évaluer les critères d'octroi de crédit aux PME ;
- d'identifier les risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME ;
- d'analyser la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit ;
- de formuler les recommandations.

Notre approche pour cette étude est l'approche par les risques. Cette approche qui est une approche préventive du contrôle interne va permettre à la banque d'être prévenante dans la gestion de ses risques.

L'intérêt de cette étude ressort à deux niveaux :

- Pour la banque:

La réflexion que nous portons sur l'efficacité de la gestion des risques liés à l'octroi de crédits PME, les faiblesses relevées et les recommandations qui seront proposées, aideront la banque à avoir une vision plus claire des risques auxquels elle s'expose et donc lui permettront d'améliorer son dispositif de contrôle interne afin de palier à ses insuffisances.

- Pour nous-mêmes :

Cette étude permettrait de mettre à la disposition des usagers de ce travail de recherche, une documentation pertinente sur le sujet traité.

De plus, il sera pour nous l'occasion d'appliquer les connaissances théoriques acquises pendant notre formation et de comprendre la logique qui sous-entend la gestion des risques liés à l'octroi de crédits aux PME

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles:

- la première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de la littérature ou nous exposerons l'activité bancaire, la notion du risque crédit PME et l'analyse de la gestion de ces risques ;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance pratique des risques crédits liés processus de prêt bancaire accordés aux PME. Leur analyse permettra d'améliorer le contrôle interne pour une bonne gestion de ces risques.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Introduction de la première partie**

Dans l'exercice de leurs activités, les établissements de crédit supportent différents types de risques. En fonction de leur taille et de la complexité de leurs activités, les établissements de crédit doivent mettre en place des systèmes de gestion des risques à savoir les processus de détection, de mesure et de contrôle des expositions aux risques. Ainsi la gestion des risques dans les banques a fortement pris de l'ampleur au cours des dernières années. Elle fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation.

La gestion du risque est un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes ou surtout futures.

La gestion du risque fait partie intégrante de la culture de l'organisation et celle-ci permet de disposer d'une politique efficace et d'un programme d'actions soutenu et suivi par la direction au plus haut niveau.

L'entreprise doit trouver des sources de financement pour son cycle d'exploitation et chercher à optimiser les coûts liés à ces financements. L'insuffisance des capitaux propres se manifeste lors de la réalisation d'importants projets dans la vie de l'entreprise. Le financement de ces activités nécessite couramment un apport important de capitaux propres, car d'une part, les ressources d'autofinancement, si elles existent, ne leur permettent pas de faire face à leurs besoins et d'autre part les associés ne sont pas toujours capables d'apporter les fonds nécessaires. Elles se retrouvent alors dans le besoin de faire appel à des financements extérieurs à court ou long terme, notamment le plus récurrent les emprunts bancaire. La banque devient alors l'un des maillons essentiel de la survie de l'entreprise ou de son développement car ; tout doit donc être fait pour rendre ce partenaire présent, efficace, confiant.

Disposer d'informations sur les PME qui ont besoin de financement est primordial pour les banques avant tout accord de financement. Ces dernières doivent aussi accroître le niveau de leur apport financier tout en tenant compte de la gestion financière de ces entreprises.

Il s'agira pour nous dans cette première partie de définir les PME, la notion de crédit, d'étudier le processus d'octroi de crédit aux PME et les dispositifs prudentiels mis en place pour palier à la réalisation des risques liés à ce crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE I : PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME ET LES RISQUES LIES.**

Les petites et moyennes entreprises occupent une place de choix dans tout système en voie de développement. Leur contribution à l'activité économique est toutefois limitée par un ensemble de contraintes parmi lesquelles l'accès au financement figure en bonne place.

Il s'agira pour nous dans ce chapitre de définir les PME, d'en donner les caractéristiques, de décrire le processus d'octroi de crédit aux PME et d'énumérer les risques les plus récurrents liés à ce processus.

### **1-1- L'octroi de crédit aux PME**

Les PME, par leur contribution à la création d'emplois, à la distribution du revenu ou à une meilleure insertion dans une économie de plus en plus ouverte, sont des acteurs clés dans les économies des pays en développement où le secteur industriel est sous développé sinon quasi inexistant. Ces PME contribuent fortement à la formation des PIB des économies de nos pays. Avoir quelques notions de ce que c'est qu'une PME devient alors nécessaire afin d'en faire une meilleure étude.

#### **1-1-1- La notion de PME**

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un groupe très hétérogène. Elles sont présentes dans des activités très diverses. On retrouve dans la catégorie des PME le petit artisan qui fabrique seul des outils agricoles vendus sur le marché du village, le café du coin de la rue, le café Internet d'une petite ville, mais aussi de petites entreprises d'ingénierie ou d'édition de logiciels commercialisant leurs produits à l'étranger et des entreprises de taille moyenne fabriquant des pièces détachées vendues sur le marché intérieur et à l'étranger à des constructeurs automobiles d'envergure internationale.

##### **1-1-1-1- Définition de PME**

Définir une PME, est l'un des problèmes les plus complexes qu'aient à aborder ceux qui s'intéressent à ce type d'entreprise. Aucune définition satisfaisante et unanime admise de la PME n'existe ni au Sénégal ni ailleurs dans le monde. La plupart des tentatives de définition

faites à propos de ce concept tant au niveau des pays économiquement avancés qu'au niveau des organismes internationaux tel que le Bureau International du Travail (BIT) se réfère à des critères quantitatifs (taille et performance de l'entreprise) et qualitatifs (mode de gestion, statut juridique). La définition statistique des PME varie selon les pays et tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs. Parce que les informations correspondantes sont faciles à recueillir, la variable la plus communément utilisée est le nombre de salariés.

Au Sénégal « Est considérée pour le législateur sénégalais dans la loi d'orientation N°2008-29 du 28 juillet 2008 relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises, comme PME toute entité physique ou morale, productrice de biens et/ou services marchands, dont les critères distinctifs sont précisés ci-dessous :

Pour les petites entreprises (PE) :

- effectif compris entre un (01) et vingt (20) employés ;
- tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie, en interne ou par un centre de gestion agréé (CGA) ou toute autre structure similaire légalement reconnue, selon le système comptable en vigueur au Sénégal et ;
- chiffre d'affaires annuel hors taxes ne dépassant pas les limites pour être imposable à la Contribution Unique Globale (CGU) fixée par le Code général des Impôts ;

Pour les moyennes entreprises (ME) :

- effectif compris entre vingt et un (21) et deux cent cinquante (250) ;
- tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre national des Experts comptables et Comptables Agréés (ONECCA) ;
- chiffre d'affaires annuel hors taxe compris, entre la limite supérieure des petites entreprises et 5 milliards de francs CFA ;

La Banque Mondiale quant à elle, dans le but d'analyser le rôle et le caractère des PME en vue de leur concevoir des programmes d'aide, les définit comme « les entreprises engagées dans les activités comportant des difficultés d'accès sous formes d'infrastructures et de

ressources humaines et qui n'ont pas finalement accès aux crédits de institutions financières et à des incitations sans aides spécialisées. »

La BCEAO définit la PME comme étant, est une entreprise effectivement gérée par des nationaux détenant au moins 51% du capital et dont l'encours de crédit est inférieur à trente (30) millions de FCFA.

L'INSEE définit les PME comme étant, des entreprises dont la taille définie par un ensemble de critères, dont essentiellement le nombre de salariés, ne dépasse pas certains seuils. Les autres critères de taille utilisés sont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan, et on utilise parfois un critère d'indépendance s'exprimant sous la forme de non appartenance à un groupe trop important. Les seuils retenus, et en particulier le seuil du nombre de salariés, sont variables suivant les pays et l'objet de la définition : application d'une réglementation ou calcul de statistiques.

La définition retenue ici est celle de l'INSEE parce que nous paraissant la plus complète et s'adaptant aux PME de tous les pays.

### **1-1-1-2- Les spécificités des PME**

Les PME jouent un rôle particulièrement important dans les pays en développement et en transition. Elles constituent une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation. Si elles ont à faire face aux mêmes difficultés que les PME du reste du monde, les PME des pays en développement pâtissent plus encore que les autres de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition et tardent à recueillir tous les bénéfices qu'elles sont en droit d'attendre de la mondialisation. Les difficultés auxquelles elles se heurtent sont notamment, OCDE (2004 ; 72) :

- Leur faible capacité de faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé.
- Des préjugés défavorables à propos du secteur privé et une défiance réciproque entre les secteurs public et privé.
- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et de moyens pour la faire respecter, qui compromet l'accès au crédit, en particulier pour les femmes.

- Le manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés), de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien.
- La prépondérance des entreprises détenues par l'État et le rôle prédominant du secteur public dans la promotion des exportations et de l'investissement.
- Le pourcentage élevé de micro entreprises/poids du secteur informel et la complexité des réglementations/l'absence d'incitations pour les entreprises du secteur informel à rejoindre le secteur formel.

### 1-1-1-3- Les Caractéristiques des PME

Les PME présentent de nombreuses caractéristiques. Du fait de leur taille, elles ont une structure souple, mais sont souvent dépendantes de leur environnement et ont une activité vulnérable. Par ailleurs, la plupart des dirigeants de PME privilégient l'indépendance et la pérennité de leur entreprise à sa croissance. La PME présente généralement une structure simple et flexible qui lui permet d'être réactive à toute modification de l'environnement.

Cette organisation entraîne de faibles coûts de structure ce qui peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport à la grande entreprise (GE). Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité. L'information circule également de manière plus efficace même si elle revêt un caractère informel.

Selon FITOUSSI (1990 :20) la PME se caractérise par les éléments suivants:

- la détention du pouvoir : dans une PME, le pouvoir est détenu par le dirigeant créateur de l'entreprise et c'est le type de relations que celui-ci entretiendra avec sa firme qui donnera à cette dernière sa configuration originale ;
- les techniques de gestion et de production : la gestion des PME est très souvent orientée vers l'objectif d'indépendance financière, ce qui traduit l'utilisation de techniques de gestion et de production assez peu sophistiquées ;
- l'identité de l'entreprise qui se manifeste par la spécialisation de la PME (elle est très souvent rattachée à un métier ou à une technique donnée), et par un souci de croissance et de développement ;

- une fragilité incontestée marquée par une forte dépendance vis-à-vis du marché et un taux de mortalité élevé (généralement la PME disparaît avec le décès de son directeur fondateur);
- la faible pertinence de leurs états d'inventaire.

### **1-1-2- Les différents types de crédits octroyés aux PME**

Le financement des PME relève de différentes méthodes de financement des entreprises; il nécessite le recours à des sources diverses dont la banque. Selon Desmicht (2007 :66), les prêts faits aux PME s'inscrivent comme des autorisations de crédits comprises dans leur définition extensive. Au nombre des crédits octroyés aux PME nous avons :

- **Les crédits de trésorerie :** on désigne sous le terme des crédits à court terme ou crédit de trésorerie, l'ensemble des techniques de financement spécialisées, relatives aux opérations du cycle d'exploitation et d'autre part des moyens de financement dont la durée est extrêmement courte, de quelques jours à quelques mois. Pour préciser cette définition, il faut examiner la nature des opérations auxquelles le crédit est attaché. Ainsi, suivant la durée du cycle de production ou de commercialisation, « le crédit à court terme peut être relativement long et atteindre une période de l'ordre d'un an ; on désigne alors ces crédits sous le nom de court terme prolongé, et on les distingue des opérations plus courtes qui portent sur une période de trois à six mois » (CONSO, 2005).
- **L'escompte commercial :** la mobilisation auprès de l'appareil bancaire à travers l'escompte des créances commerciales que les entreprises détiennent sur leur clientèle est un outil de financement ancien, simple et largement diffusé qui conserve aujourd'hui une place importante dans les emplois des banques. Pour ROUYER « & al. » (2001), l'escompte commercial peut être défini comme « l'opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition d'un client le montant d'une remise d'effet sans attendre leur échéance. Le recouvrement de l'effet, qui lui est cédé en pleine propriété, doit normalement procurer au banquier escompteur le remboursement de son avance »
- **Les cautions bancaires :** la caution bancaire est une opération par laquelle le banquier prend l'engagement de payer la dette de son client en cas de défaillance de celui-ci à

l'échéance. Elle est utilisée soit pour différer les paiements soit pour éviter les décaissements. Les crédits d'enlèvement de marchandises, et les cautions d'adjudication et de bonne fin constituent des cautions bancaires.

- Le découvert : il est attaché à un compte de dépôt et comprend un montant plafonné, un taux d'utilisation, un taux de dépassement et dans certains cas, une commission de réservation du montant non utilisé. Il comprend aussi une durée contractuelle spécifique ou identique à celle du compte de dépôt. Pour ROUSSELOT « & al. » (2004 : 138), il est donc fortement risqué pour le banquier qui l'octroi dans la mesure où il s'agit d'un concours bancaire à court terme subjectif qui n'est adossé à aucune opération commerciale.
- Les lignes de crédit et facilités de caisse : les lignes de crédit et les facilités de caisse fonctionnent comme un découvert, mais pour des montants plus importants. Selon ROUYER « & al. » (2001 :85), la facilité de caisse « est essentiellement destinée à donner à la trésorerie une élasticité de fonctionnement. Elle est consentie aux entreprises pour leur permettre de faire face aux décalages de très courte durée qui peuvent affecter leur trésorerie à certaines périodes, notamment lors des échéances fournisseurs, de payé du personnel ou du règlement de la TVA ». A la différence du découvert qui peut être un engagement non causé, la facilité de caisse est toujours adossée à une rentrée de ressource certaine ou du moins contractuelle à courte échéance. Exemple : avance sur paiement de marché à partir du moment où partiellement.
- Les crédits documentaires : les crédits documentaires sont liés à l'activité d'import/export et complètent un contrat commercial entre un importateur et un exportateur qui doit lui livrer des marchandises contre règlement.
- L'affacturage : c'est un crédit dans lequel le client transfère la propriété de ses créances à la banque et cette dernière assure le recouvrement à date de paiement et lui garantit la bonne fin.
- Les prêts libres aux entreprises : il s'agit de crédits d'investissement, ou prêts d'équipement à moyen et long terme. Leurs caractéristiques financières sont variées aussi bien en taux qu'en échéancier de remboursement. Il en est de même pour les

garanties demandées : les cautions du gérant au dépôt de titres ou à l'hypothèque de biens immobiliers.

- Les prêts promoteurs : ce sont des crédits accordés aux promoteurs lors des différentes phases du programme immobilier : acquisition du terrain, gros œuvre, finitions
- Le crédit-bail : encore appelé leasing avec son option d'achat ou en location simple, il sert au financement de biens professionnels : utilitaires, bateaux, avions, matériel informatique, matériel agricole, équipements industriels, médicaux ou commerciaux.
- Le concours par signature : est un engagement donné par une banque généralement sous trois formes : crédit par acceptation, crédit par aval, crédit par délivrance de cautions. Il constitue un engagement potentiel qui améliore la trésorerie du client en lui permettant soit de retarder les paiements à ces créanciers, soit d'éviter des décaissements ou d'accélérer des rentrées de fonds (CLAUDE André, 2002 :36).
- Les crédits par acceptation ou aval : Pour faciliter à son client soit la livraison de marchandises, soit l'octroi de crédit par un confrère, le banquier peut accepter un effet de commerce tiré par le client en s'engageant à payer l'échéance, mais sans avoir en principe à opérer de décaissement puisque la couverture doit lui être faite à la même date par son client. Ces crédits sont de deux types, les crédits par acceptation pour faciliter la constitution des stocks et le crédit par acceptation pour faciliter l'octroi de crédit.

### **1-1-3- La notion de crédit**

Les activités de la banque sont multiples et diverses. Elles enclavent la collecte des ressources auprès de sa clientèle qui les transforment pour sa part en crédits consentis aux clients qui en ont besoin.

#### **1-1-3-1- Définition du crédit**

Selon MATHIEU (2002 ; 49), le terme crédit, du latin credere, signifie «confiance inspirée par quelqu'un ou quelque chose». Pour lui faire du crédit signifie croire, croire en un projet, en une personne, ou croire en un avenir économique qui permettra précisément la réalisation du projet envisagé.

Pour Sardi (2005 :61), un prêt est une opération par laquelle un prêteur (ou un créancier) remet une somme d'argent à un emprunteur (ou débiteur), avec engagement par ce dernier de restituer cette somme à une date convenue (échéance), augmentée des intérêts convenus. Un prêt bancaire est un prêt d'argent accordé à une personne par une banque. Le prêt se différencie du crédit par le fait que ce dernier regroupe l'ensemble des formes de prêts d'argent.

### **1-1-3-2- Les caractéristiques du crédit**

Selon Desmicht (2007 :72), un prêt a d'abord un objet; le financement de tout ou partie d'un bien mobilier ou immobilier.

Il a ensuite:

- un montant;
- une durée et une date initiale;
- un ou plusieurs taux;
- le taux effectif global (TEG);
- un échéancier de remboursement;
- un ou plusieurs emprunteurs;
- un ou plusieurs payeurs des remboursements;
- une ou plusieurs devises.

### **1-1-3-3- Les conditions d'octroi de crédit**

Pour VAN GREUNING et Bratanovic (2004, 384), une bonne politique de crédit doit définir le champ et l'allocation des crédits de la banque et la manière dont le portefeuille de crédit sera géré, c'est-à-dire la manière dont les prêts seront consentis, appréciés, supervisés et recouverts. Une bonne politique ne doit pas être trop restrictive mais permettre la présentation au conseil d'administration des dossiers qui sortent des critères correspondant aux directives écrites mais que les gestionnaires estimeront dignes de considération.

### 1-1-3-4- L'étude des dossiers de crédits

Les prêts doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable. Selon VAN GREUNING et Bratanovic (2004, 384), de manière spécifique l'étude doit comprendre :

- le processus détaillé d'analyse de crédit et d'approbation, avec des exemples de formulaires de demande de crédit, de documents internes de synthèse, de manuels internes de crédits et de fichiers de prêts ;
- les critères d'approbation des crédits, de détermination des règles de tarification du crédit, et des limites aux divers niveaux de gestion de la banque, ainsi que les critères de disposition de crédit à travers le réseau bancaire ;
- la politique de nantissement pour tous les types de prêts ainsi que les véritables méthodes et pratiques concernant la réévaluation du nantissement et les fichiers relatifs au nantissement ;
- les procédures d'administration et de suivi, y compris les responsabilités, la conformité et le contrôle ;
- un processus de traitement des exceptions ;

L'étude doit impliquer des entretiens avec tous les gestionnaires de niveau hiérarchique intermédiaire de tous les départements ayant une fonction de crédit.

Pour chacun des prêts faisant l'objet de l'étude, un rapport résumé doit être rédigé, dont le contenu sera le suivant :

- nom et type d'activité de l'emprunteur ;
- utilisation des bénéfices ;
- date d'octroi de crédit ;
- échéance du prêt, montant, monnaie et taux d'intérêt ;
- source de remboursement du principal ;

- nature et valeur des gages ou du nantissement (ou base de valorisation, s'il s'agit d'un actif immobilisé) ;
- descriptions des moyens de suivi et contrôle prévus par rapport au crédit
- information financière, notamment états financiers actuels et autres informations pertinentes.

#### 1-1-3-5- Les étapes du processus d'octroi de crédit

Pour Desmicht (2007: 73), durant sa vie, un prêt passe par un ensemble de phases obligatoires ou facultatives, décrites ci-après :

- **l'engagement de la banque** : après entretien entre l'emprunteur et la banque, celle-ci prépare et signe un contrat de prêt incluant les caractéristiques ci-dessus les modalités de remboursement et le tableau d'amortissement. Le taux effectif global (TEG) du crédit doit être indiqué. Cet engagement de la banque est inscrit dans ses comptes en hors bilan;
- **la signature de l'emprunteur**: le client signe son contrat dans un délai contractuel, cette opération n'a pas de trace comptable;
- **les versements du prêt peuvent se faire** :
  - en une ou plusieurs fois;
  - sur son compte à la banque ou à son notaire ou par chèque bancaire à un tiers;
  - sur présentation de justificatifs (facture d'achat, avancement des travaux, etc.).

Dans le cas où l'octroi du crédit est autorisé d'autres étapes du processus sont engagées à savoir :

- **le point de départ des amortissements** : il s'agit ici de la date à partir de laquelle l'échéancier de remboursement est calculé
- **les échéances de remboursement** : pour calculer les remboursements du prêt, au rythme souhaité : mensuel, trimestriel, semestriel, annuel, une loi d'amortissement est appliquée au montant du prêt.
- **La mise à jour des échéances** : l'échéancier peut être établi de façon définitive par la banque à l'octroi du prêt quand le taux pratiqué est un taux fixe. Quand le taux est variable ou révisable, l'échéancier se modifie en fonction de l'évolution des taux.
- **La gestion des accessoires** : ces accessoires sont de deux sortes :

- les frais de dossier ;
- les sûretés réelles payantes : assurances, cautions d'organismes spécialisés, etc.

## **1-2- Les risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME**

Le risque est consubstantiel à l'exercice du métier de banquier, il en est même en grande partie son fondement. La prise de risque peut s'analyser comme un service offert par la banque à ses clients et qui doit être facturé à sa juste valeur. Avant d'énoncer les différents types de risques, il convient de savoir ce que c'est que le risque pour en avoir une idée plus large.

### **1-2-1- Définition du risque**

Selon Bodie, Merton et Thibierge (2007; 291), le risque correspond à une incertitude qui nous concerne car elle est susceptible d'affecter notre richesse. L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (in Jacques Renard 2010:155).

Pour MATHIEU (1995 ; 20), le risque est un danger probable auquel on est exposé. Etymologiquement, le mot vient du latin *resicare*, qui évoque la notion de rupture d'un équilibre par rapport à une situation attendue.

L'institut canadien des comptables agréés (ICCA, 2005), définit le risque, comme la possibilité qu'une ou plusieurs personnes, ou organisations subissent les conséquences défavorables d'un événement ou d'une circonstance.

Les risques bancaires étant nombreux nous nous focaliserons essentiellement sur ceux impactant les crédits octroyés aux PME

### **1-2-2- Les risques bancaires et les risques opérationnels liés à l'octroi de crédit aux PME.**

Pour un banquier qui s'engage par un crédit, le risque réside dans l'impossibilité probable de la part du bénéficiaire d'honorer l'engagement de remboursement à l'échéance. Le risque

inhérent au secteur bancaire se distingue par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel. Nous avons notamment les quelques risques suivants :

### **1-2-2-1- Le risque de crédit ou risque de contrepartie**

Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives aux défauts d'un emprunteur face à ses obligations. Encore appelé risque de crédit, il est le premier risque auquel est confronté un établissement financier (Bessis 1995 : 15).

Pour DESMICHT (2007 ; 273), le risque de crédit est le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Pour les crédits, il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut. Le défaut est constaté selon l'un des trois critères suivants :

- existence de doute sur la capacité de l'emprunteur à rembourser ses engagements (précontentieux) ;
- constitution de provisions spécifiques, abandons de créances, restructurations ;
- existences d'impayés constatés

DIETSCH & PETEY (2003 : 07) ont défini le risque de crédit comme étant la forme la plus ancienne du risque sur les marchés de capitaux. Le risque de crédit est le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur. Pour ces derniers, ce risque est mesuré par le volume des créances en souffrance en général et des impayés enregistrés à la fin de chaque mois en particulier.

### **1-2-2-2- Le risque d'insolvabilité**

Tout crédit comporte le risque que ces recettes ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou bien seulement un remboursement partiel n'ait lieu à l'échéance. Ce risque est appelé risque d'insolvabilité. SIRUGUET (2001 : 74) va dans le même sens en affirmant : « si les emprunteurs ne respectent pas leurs engagements dans des proportions significatives (survenance du risque de contrepartie), la banque ne peut plus faire face aux siens (rembourser les déposants) : c'est la manifestation du risque d'insolvabilité ».

### **1-2-2-3- Le risque de marché**

Le risque de marché est issu d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif, sinon on est renvoyé au cas du risque de contrepartie (BRATANOVIC & GREUNING, 2004 : 111). Ces mêmes auteurs distinguent trois (03) catégories de risques de marché correspondant aux actifs habituellement détenus par une banque :

- le risque de taux d'intérêt : est issu de la détention de créances et dettes dont la date de modification des taux d'intérêt qui leur sont attachés ne coïncide pas, sachant que pendant un laps de temps les taux peuvent évoluer à la hausse comme à la baisse ;
- le risque de change : résulte d'une évolution défavorable du cours d'une devise dans laquelle la banque détient des créances et dettes ;
- le risque de position sur actions : est lié à l'évolution défavorable du cours des actions figurant dans le portefeuille titres de la banque.

Pour Knight, Rovy, Pretty, Déborah (2003 : 54), appelé risque sectoriel, il correspond au risque lié à la stratégie de positionnement des institutions financières sur le marché vis-à-vis de la population cible et du contexte social.

### **1-2-2-4- Le risque de taux**

Selon AUGROS et QUERUEL (2000 ; 17), le risque de taux représente pour un établissement de crédit l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectées par l'évolution des taux d'intérêts. Pour CALVET (2000 ; 90), le risque de taux d'intérêt est le risque de perte lié à une évolution défavorable des taux pour la devise concernée. Il concerne deux grands types d'opérations, les opérations d'intermédiation et les opérations de marché.

### **1-2-3- Autres types de risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME**

Aux catégories de risque identifiées plus haut, s'ajoutent certains risques comme le risque de change et le risque pays.

#### **1-2-3-1- Le risque de change**

Selon AUGROS et QUERUEL (2000 ; 15), le risque de change est la traduction de l'internationalisation des activités de la banque. Il revêt deux formes : le risque de change de transaction et le risque de transaction consolidation.

- Le risque de change de transaction représente pour un établissement de crédit la possibilité de voir la rentabilité ou la valeur de ses opérations en devises se modifier selon l'évolution du taux de change des devises dans lesquelles son activité est libellée.
- Le risque de traduction consolidation est la nécessité d'exprimer le résultat de l'activité d'un établissement de crédit dans une monnaie d'expression unique (celle du bilan de consolidation), qui n'est pas obligatoirement celle dans laquelle la majorité des opérations sont effectuées, a pour effet de le figer définitivement, et ceci indépendamment du degré de couverture atteint dans chaque devise prise séparément.

### 1-2-3-2- Le risque pays

Encore appelé risque souverain, correspond au montant des créances, quelles que soient leur terme et leur nature, sur les débiteurs privés ou publics, résidant dans les pays à risques et au montant total des encours sur les débiteurs résidant dans les pays à risques. Celui-ci se déclare en cessation de paiement. Ce risque est généralement causé par une guerre, une révolution, un changement de gouvernement (prise de pouvoir par l'armée), une catastrophe naturelle, une mauvaise gestion, une conjoncture économique ou défavorable, une mauvaise récolte (café, cacao, coton, etc.), une baisse des coûts des matières premières (DIETSCH & PETEY, 2003 : 156).

Il peut être défini également comme les créances et engagements hors bilan assimilé sur des débiteurs publics ou privés résidant dans ces pays qui ont :

- obtenu ou sollicité un accord de rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ;
- interrompu des paiements ;
- une situation financière qui justifie la constitution de provisions (MONKAM-DAVERAT, 2002 ; 27)

Ces différents risques cités plus haut sont des risques majeurs encourus par les établissements de crédit dans leur politique d'octroi de crédit aux PME, même si les autres types de risque ne sont pas à négliger. Pouvant entraîner d'importantes pertes financières pour les banques, une fois identifiés, ils doivent être convenablement gérés afin de procéder plus efficacement à leur maîtrise.

A la suite de l'identification des risques, la mise en place d'un dispositif de gestion du risque et surtout de maîtrise de ces risques est indispensable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME

La banque est souvent présentée comme un portefeuille de risques. Ces derniers sont une dimension inévitable et naturelle compte tenu des nombreux produits et services proposés.

La conséquence principale des risques est de provoquer une perte significative pour la banque, soit au travers d'un ralentissement des produits, soit par une augmentation des charges. Ils aboutissent in fine à une altération dangereuse des fonds propres conduisant à la faillite de l'établissement et pouvant remettre en cause la stabilité du système bancaire dans son ensemble (Lamarque 2008:77).

Les banques doivent se doter d'une base de données et mettre en place une fonction de surveillance et de gestion des risques. La gestion des risques demeure un atout majeur de compétitivité et constitue à ce titre un réel avantage concurrentiel. La gestion des risques liés au processus de prêt bancaire est devenue plus qu'un simple exercice de conformité, elle est une source de création de valeur de l'entreprise. D'où la nécessité de mettre en place les méthodes d'audit adéquates, pour permettre meilleure gestion des risques.

Selon Renard (2004 : 224), il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Sans connaître nécessairement le « métier » de celui qu'il a à auditer, l'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement pour se faire admettre aisément. Cette prise de connaissance permet d'avoir une bonne compréhension du processus de prêt bancaire et de déceler les risques afférents.

Roncalli (2004 :98) aborde dans le même sens que Renard, il dit que « L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'institution de crédit. Il structure la façon dont les risques crédits sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des acteurs du processus et plus particulièrement son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'environnement dans lequel l'institution opère (Roncalli 2004 : 98).

Dans ce chapitre nous parlerons des dispositifs mis en place pour une maîtrise efficace des risques et de la gestion des risques proprement dite.

## 2-1- La gestion des risques

La gestion des risques bancaires correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée. La gestion et la maîtrise des risques de crédit aident la banque à détecter des dangers auxquels elle s'expose. Loin d'être uniquement une contrainte imposée par les régulations, une gestion efficace et moderne des risques permet d'appréhender les facteurs de perte et non rentable et pourra avoir un impact certain sur les outils d'analyse stratégiques des directions générales (BOURGUIGNON & NICOLET, 2002 : 75).

Selon le COSO 2, la gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie transversale de l'entreprise, destiné à :

- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation
- maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (appétence au risque)» de l'organisation,
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Plus déterminant est peut-être la fonction de prêt pour la banque, pour laquelle celle-ci doit disposer d'un système de gestion du risque de crédit qui soit sain et cohérent. Il importe alors d'organiser la meilleure gestion des risques de crédit afin de minimiser leur conséquence. Deux approches différentes dans la gestion des risques sont alors distinguer ; une première interne portant sur les risques pris individuellement et selon leur nature (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité...), quant à la seconde, elle est globale et constitue un processus qui suppose une consolidation de tous les risques et la prise en compte de leur interdépendance.

### 2-1-1- Les objectifs de la gestion des risques

Selon BESSIS (1995 : 48), la gestion des risques vise la réalisation de quatre objectifs :

- assurer la pérennité de l'établissement, par une allocation efficace des ressources et une allocation adéquate des fonds propres qui permettra une meilleure couverture contre les pertes futures ;
- élargir le contrôle interne du suivi des performances au suivi des risques associés ;
- faciliter la prise de décision pour les opérations nouvelles et permettre de les facturer aux clients ;

▪ rééquilibrer le portefeuille de l'établissement, sur la base des résultats et des effets de diversification.

Pour VAN GREUNING et Bratanovic (2004 ; 151), la gestion des risques vise une gestion saine des risques de crédit impliquant une identification des risques réels et potentiels inhérents à l'activité de crédit. Les mesures spécifiques de gestion des risques de crédit sont généralement de trois sortes :

- il s'agit d'une part des mesures visant à limiter ou réduire le risque de crédit,
- la classification des actifs (évaluation périodique du caractère recouvrable du portefeuille de prêts et autres instruments de crédits, y compris tout intérêt éventuellement échu et impayé, etc.)
- la dotation aux provisions pour créances douteuses.

Quant aux PME un accent particulier est mis sur l'évaluation périodique et surtout au préalable du caractère recouvrable des différents prêts octroyés, compte tenu de la fragilité de leur structure.

La gestion des risques bancaires vise aussi à :

- améliorer la capacité à anticiper et à répondre à des événements importants,
- améliorer la constance de la performance opérationnelle, en réduisant la volatilité des revenus,
- répondre efficacement aux risques à faible probabilité, mais à impact fort,
- améliorer le taux de succès dans l'atteinte des objectifs et la réalisation de la stratégie,
- évaluer le besoin de nommer un « Gestionnaire des risques », son rôle et son pouvoir,
- intégrer la gestion des risques dans le management des activités,
- accroître la capacité d'identifier et de comprendre l'exposition aux risques dans les différentes entités de l'organisation,
- montrer la capacité du management à gérer les risques et à générer des gains en relation avec les risques pris,
- montrer sa capacité à s'approprier les problématiques du secteur et à soutenir la comparaison avec la concurrence,
- introduire de la discipline pour rendre plus mature la gestion des risques critiques,
- respecter les attentes du régulateur,
- clarifier les rôles, responsabilités et niveaux d'autorisation.

## 2-1-2- Les étapes d'une gestion des risques

La gestion des risques repose sur un processus de six étapes composées de l'identification des risques, l'évaluation et mesure des risques, la sélection des techniques de gestion des risques, leur mise en œuvre, la surveillance des risques et le reporting (BESSIS, 1995 : 41).

### 2-1-2-1- Identification des risques

Pour Coopers & Lybrand (1994 :59), « l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans le temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. Il est donc important que dans l'identification des risques, on tienne compte des risques possibles par anticipation de l'évolution future de l'environnement externe et interne ».

En effet l'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Dans la mesure où le pilotage bancaire s'inscrit dans une suite d'amélioration continue, les risques doivent sans cesse être identifiés au niveau de l'organisation dans son ensemble, mais également dans chacune de ses opérations.

Pour BARTHELEMY & COURREGES (2004 : 47), les démarches d'identification des risques par fonction ou processus sont voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction commerciale, ressources humaines, finances, production, etc.) ou décomposée en processus et ensuite en sous processus. Les risques sont alors identifiés selon les méthodes inductives qui consistent à les regrouper en sous-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques.

BILODEAU (2001 : 10) dit : « si les risques ne sont pas identifiés correctement, et si les mesures nécessaires ne sont pas prises immédiatement pour les minimiser, l'organisation peut être mise en cause dans l'atteinte de ses objectifs, son développement et sa pérennité. » il existe plusieurs critères d'identification des risques dont entre autres :

- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs ;
- l'identification basée sur l'analyse historique ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement ;
- l'identification basée sur l'analyse des processus, fonctions ;
- l'identification basée sur le découpage de l'activité en tâches élémentaires.

Toutefois selon Barthélemy & Courrèges (2004 : 47), un risque qui n'a pas d'impact sur une fonction ou un processus n'a pas d'intérêt à être identifié. Ceci exclut donc des méthodes

laborieuses d'identification de tout ce qui peut se produire avant d'analyser les impacts de ces risques sur l'entité concernée. Les risques à identifier doivent :

- contribuer aux objectifs de l'organisation ;
- être suffisamment larges pour avoir un impact significatif sur l'organisation ;
- être suffisamment importants pour justifier le coût du contrôle.

### 2-1-2-2- Evaluation et mesure du risque

Selon Maders & Masselin (2004 ; 51) une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. Celle-ci est une combinaison de trois facteurs: sa probabilité d'apparition, sa gravité en cas de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement ont un impact.

Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision. Suivant la fréquence, les lois de probabilités permettent de développer des « estimations » de fréquence et de gravité pour une période de temps donnée qui les enserrant dans des intervalles de vraisemblance plus ou moins larges. (HEAD et HORN, 2004 ,89).

Une approche qualitative de cette notion de poids du risque en deux paramètres est l'approche dite de Prouty. C'est une matrice à deux entrées avec la fréquence en ordonnée et la gravité en abscisse. Cette matrice se présente comme suit :

Tableau 1 : Matrice des risques

	Fréquence Faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aigue	Risques catastrophiques (2)	Evitement (4)

**Source** : La gestion des risques, Olivier Hassid

La règle générale est qu'une entreprise doit focaliser son attention sur les risques des catégories 2 et 3. Il est possible d'anticiper ici sur la présentation des instruments de traitement des risques. Les gestionnaires s'efforcent de réduire les risques de catégorie 2 (par la prévention, la protection et autres modes de contrôle). L'évitement s'applique surtout à la

catégorie 4. Les risques de catégorie 3 sont de bons candidats pour la mutualisation, soit directe au travers de pools ou de mutuelles, soit indirecte par transfert à un spécialiste, en particulier par l'achat de couvertures d'assurances. ( HASSID, 2008, 64).

### **2-1-2-3- Sélection des techniques de gestion des risques**

Les techniques de gestion des risques visent principalement l'un des trois objectifs suivants :

- éviter le risque ;
- transférer le risque ;
- encourir le risque.

(JIMENEZ & AL, 2008 : 67).

### **2-1-2-4- Mise en œuvre de ces techniques**

Cette étape consiste à mettre en œuvre la technique choisie, elle doit être réalisée par une unité clairement désignée à cet effet. Le principe fondamental de cette étape de gestion des risques est de minimiser les coûts attribués à la mise en œuvre de la solution (BESSIS, 1995 :74).

Le travail du risk manager peut se résumer alors en cinq points :

- assister les dirigeants pour l'élaboration de la politique générale en matière de risques
- planifier, organiser, animer et contrôler les ressources du service de gestion des risques ;
- assister les responsables opérationnels pour la mise en œuvre locale de politique de la gestion des risques ;
- travailler avec les responsables opérationnels pour la définition des responsabilités et actions de leurs subordonnés en la matière et participer aux efforts de motivation nécessaires ;
- maintenir le programme à jour en l'adaptant aux évolutions de l'organisation. (HEAD et HORN, 2004, 229)

### **2-1-2-5- Suivi et reporting des risques**

Le suivi permanent des risque est primordial, et ce afin de s'assurer que les stratégies adoptées donnent des résultats optimaux. En effet, au fil du temps et selon les circonstances, il se peut que les décisions initialement prises deviennent incompatibles avec la conjoncture et de ce fait elles doivent être modifiées ou carrément remplacées. Ce qui passe par la mise en place d'un bon contrôle interne étant un système qui réagit rapidement et révèle les dysfonctionnements quasi immédiatement. (GRAND & VERDALLE, 1999 : 64)

Le reporting est l'aboutissement logique de tout processus de gestion, il s'agit d'une synthèse qui fait ressortir les éléments clés sous une forme analytique, adressée aux responsables sous forme d'un rapport dont le contenu et le niveau de détail dépend de la fonction du destinataire.

### **2-1-3- La classification de la gestion des risques**

La maîtrise du risque crédit est indissociable d'une part, de la mise en œuvre d'une gestion préventive des risques, d'autre part d'une organisation réactive, centrée sur l'efficacité du traitement curatif des risques. D'où une distinction entre la gestion préventive et celle dite curative.

#### **2-1-3-1- La gestion préventive du risque de crédit**

Il est nécessaire de traiter les problèmes à leur origine. La prévention se révèle pour cela être une solution efficace, surtout en matière de risque de crédit, d'autant plus qu'elle permet non seulement de réduire la probabilité de survenance des pertes de créances mais surtout d'éviter les procédures lourdes et coûteuses de recouvrement de créances impayées. La gestion préventive du risque au sein d'une banque, ne se satisfait pas d'analyses contemplatives plus ou moins exhaustives. Elle nécessite un travail fouillé de réflexion et un plan d'action opérationnel, dont le suivi et le contrôle de la bonne application ressort de la responsabilité de la structure. Elle recouvre l'ensemble des décisions susceptibles d'impacter durablement et fortement le positionnement de la banque en matière de gestion des risques de crédit. Elle est composée de :

- la gestion stratégique ;
- la gestion opérationnelle du risque crédit ;
- le contrôle du risque de crédit.

### **2-1-3-2- La gestion curative du risque de crédit**

La gestion curative du risque de crédit démarre à partir du premier jour ou l'échéance du crédit a été impayée, et/ou l'engagement pris par un client n'est pas respecté. Dès ce moment, la banque doit organiser sa capacité de détection de l'incident et sa réaction à travers la mise en œuvre d'interventions planifiées et graduées, en fonction de son appréciation du risque. On distingue :

- l'organisation de la fonction recouvrement dans la banque ;
- l'efficacité de la fonction recouvrement dans la banque.

Alors, pour une meilleure maîtrise des risques de crédit, plusieurs options sont à envisager :

- l'établissement d'un répertoire des meilleures pratiques en matière de gestion de crédit ;
- l'utilisation d'une approche par la Value At Risk (VAR) au travers d'une gestion Actif – Passif (CERNES, 2004 : 11) ;
- la mise en œuvre d'une démarche basée sur une analyse des états financiers de la Banque (CERNES, 2004 : 7) ;
- l'élaboration d'une démarche de cartographie des risques de crédit, capable d'apporter une réelle expertise en matière de gestion des risques de crédit en général.

Cette dernière solution est plus opportune, car elle constitue le châssis de la mise en œuvre effective des autres solutions. L'on ne peut maîtriser un risque de crédit sans au préalable l'identifier et l'évaluer. Cet outil de suivi des risques est donc un appui au fonctionnement de la Banque.

## **2.2. Dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit bancaire**

Pour Jimenez, (2008 : 127) La finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil de risques de la société ou tout du moins sa sensibilité en cas de survenance d'événements non souhaités. Les différents dispositifs abordés juste après sont d'autant plus importants car ils permettent une gestion préventive des risques en imposant le respect et l'application de plusieurs règles et textes visant à minimiser voir empêcher la survenance du risque.

### **2.2.1. Le comité de Bale**

Selon DIESTCH & PETEY (2003 : 15). Les taches du comité de Bâle sont axées sur :

- l'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle ;
- l'amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
- la fixation de normes prudentielles minimales dans les domaines où elles apparaissent souhaitables.

En 1988, le Comité de Bâle instaure pour les banques exerçant leur activité à l'international un nouveau cadre appelé « Accord de Bâle », définissant les exigences minimales de fonds propres que les banques doivent respecter en fonction des risques qu'elles prennent. Le ratio international de solvabilité, appelé ratio Cooke voit alors le jour avec la règle simple et quasi uniforme de 8% de fonds propres alloués pour chaque crédit accordé.

#### **2.2.1.1. Les limites de Bale 1**

Depuis la fin des années 90, les limites des accords de Bâle, notamment en termes d'exigences de fonds propres pour les risques de crédit devenaient de plus en plus apparentes (DIETSCH & PETEY, 2003 : 19). Bâle I a alors permis d'atténuer les inégalités concurrentielles, les banques se couvrant systématiquement de fonds propres à hauteur de 8 % de leurs engagements. Toutefois, il correspond à un système simplifié, peu sensible au niveau réel des risques et qui présente plusieurs limites :

- le ratio Cooke ne prend pas en considération de manière pertinente et suffisamment précise le niveau réel du risque de crédit, celui-ci est évalué de façon forfaitaire en fonction du type de contrepartie et du produit ;
- le ratio Cooke ne tient compte ni de l'évolution du niveau de risque (changement de la notation), ni du taux de recouvrement (qualité de la garantie) ;
- le ratio Cooke ne prend pas en considération la réduction potentielle du risque induite par la diversification du portefeuille parmi de nombreux emprunteurs, industries et localisations géographiques ;
- le ratio Cooke ignore d'autres risques fortement présents dans l'activité bancaire comme le risque opérationnel.

#### **2.2.1.2. Le dispositif de Bale 2**

En raison de l'évolution considérable de l'activité bancaire, des marchés financiers, des méthodes de gestion du risque et des pratiques de surveillance, intervenus depuis la signature

du premier accord, le Comité de Bâle, présidé alors par W. Mc Donough a jugé nécessaire d'en réviser le contenu.

#### Les piliers de Bâle 2 :

JIMENEZ & AL (2008 : 24) affirment que dans leurs travaux de refonte des principes de surveillance des banques, le comité de Bâle a décidé d'étendre les aspects de contrôle purement quantitatif du ratio Cooke à un ensemble de mesures quantitatives complémentaires qui s'appuient sur trois (03) piliers :

- Le pilier 1 : qui a pour objectif d'évaluer les risques portés par un établissement et de déterminer les fonds propres minimaux nécessaires à la couverture de ces risques. La logique est identique a) celle du ratio Cooke pour la détermination d'une exigence en fonds propres équivalente à 8% du total des risques de crédit.
- Le pilier 2 : a pour objet le renforcement de la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux. Il est demandé aux banques de disposer de procédures d'évaluation de leurs fonds propres conformes aux risques portés et d'une stratégie pour le maintien de ces fonds propres.
- Le pilier 3 : met l'accent sur l'utilisation de la communication financière pour améliorer la discipline de marché (principe de transparence financière).

#### **2.2.2. La réglementation prudentielle édictée par la BCEAO**

La réglementation prudentielle impose aux Banques des contraintes de mise en place de dispositifs de suivi et de contrôle des risques. Elle couvre le risque de contrepartie et aussi les mesures imposées aux établissements de crédit pour une bonne maîtrise des risques qu'ils font courir à l'ensemble des acteurs économiques et plus particulièrement à leurs déposants.

La lettre circulaire N°01-2001/CB du 03 Avril 2001 de la commission bancaire de l'UMOA nous renseigne qu'une gestion efficiente impose une organisation qui respecte le principe de séparation des fonctions d'autorisation, d'exécution et de contrôle. Dans le domaine des engagements, la mise en place de procédures et de techniques modernes de gestion des risques devrait s'étendre aux procédures d'études et de suivi des dossiers de crédit. Ces dispositions doivent également couvrir les engagements hors bilan qui ne font pas toujours l'objet d'un suivi rigoureux, alors qu'ils peuvent être à l'origine d'une mauvaise maîtrise des risques encourus. Tout établissement de crédit doit alors disposer des outils indispensables pour la maîtrise des risques de crédit, à savoir :

- un processus d'évaluation continue de l'adéquation de ses fonds propres à l'évolution de l'activité et des risques ;
- un système de répartition des pouvoirs en matière d'octroi des crédits ;
- des procédures d'évaluation ou de cotation des risques ;
- des mécanismes de surveillance des grands risques, de mesure de concentration sectorielle et géographique des risques ;
- des mécanismes de surveillance des risques pris sur les principaux actionnaires, les administrateurs, les dirigeants et les personnes liées ;
- les accords de classement ;
- la prise de garanties.

D'autre part, Le système des accords de classement est un dispositif permettant à la banque centrale d'apprécier la qualité des signatures détenues en portefeuille par les banques et établissements financiers et de déterminer l'encours des créances susceptibles d'être mobilisées auprès d'elle. Les accords de classement constituent un outil de contrôle qualitatif a posteriori des crédits distribués par les banques et établissements financiers.

### **2.2.3. L'application des normes IFRS aux banques**

La mise en place des normes International Financial Reporting Standards (IFRS) au niveau de la banque nécessite une démarche structurée ; en tenant compte des contraintes de la situation existante. Pour l'application des IFRS trois problèmes se posent :

- ◆ les données bancaires ou financières du compte rendu d'opérations (CRO) correspondent-elles à une évaluation aux normes IFRS ?
- ◆ le schéma comptable applicable au CRO conduit-il la donnée dans un compte aux nouvelles normes ?
- ◆ les comptes comptables sont-ils compatibles avec la production des nouveaux états financiers ?

Ces trois questions structurent la démarche d'application des IFRS.

#### **2.2.4. Objectif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit**

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation (IFACI et al, 2005 ; 5). Dans le cadre de la mission de l'organisation, la direction conçoit une stratégie et fixe les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation. Le cadre de référence du risk management vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories ci-après :

- Objectifs stratégiques ; liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent ;
- Objectifs opérationnels : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources
- Objectifs de reporting : liés à la fiabilité du reporting
- Objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur (IFACI & al, 2005 ; 30)

### CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Les deux premiers chapitres nous ont permis d'avoir une connaissance plus précise du processus d'octroi de prêts bancaires aux PME ainsi que des risques qui y sont liés. Nous présenterons à travers le présent chapitre notre méthodologie de recherche ainsi que les outils de collectes et d'analyse des données utilisés.

Nous procéderons à l'analyse de la gestion des risques liés au processus de prêt bancaire aux PME, dans le cas de la présente étude. L'intérêt de cette analyse est de permettre à la banque de mieux gérer ses risques liés au processus de ses prêts bancaires aux PME.

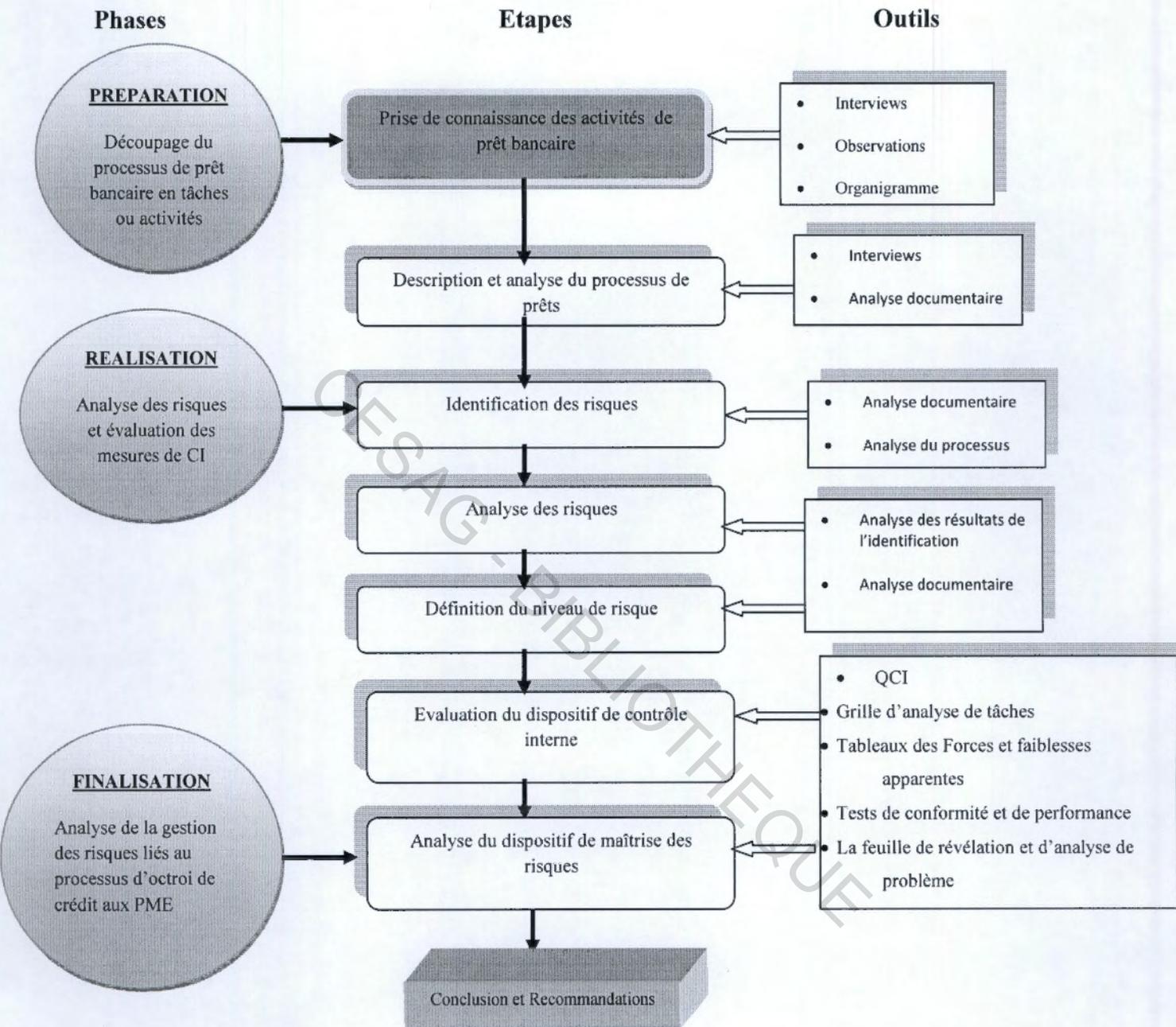
Ce chapitre est structuré en deux sections et présentera dans la première section le modèle d'analyse, et dans la deuxième section les outils de collectes et d'analyse des données utilisés

#### 3-1- Le modèle d'analyse

La méthode est constituée de l'ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et vérifie.

A travers notre modèle d'analyse nous décrivons d'une part, les différentes phases et étapes liées au processus de gestion des risques liés au processus de prêt bancaire aux PME et d'autre part nous mettrons l'accent sur les différents outils utilisés à chaque étape.

Figure N°1 : Schématisation du modèle d'analyse



**Source** : nous-même.

Les différentes étapes décrites dans le tableau ci-dessus se résument comme suit et les objectifs et techniques d'intervention suivants :

**Tableau N°2:** Les étapes du processus d'analyse

<b>ETAPES</b>	<b>ETAPE 1</b>	<b>ETAPE 2</b>	<b>ETAPE 3</b>	<b>ETAPES 4 et 5</b>	<b>ETAPE 6</b>
	Prise de connaissance	Description et analyse du processus de prêts	Identification, analyse des risques et évaluation du dispositif de contrôle interne	Faire ressortir les points faibles et les points forts du processus	Recommandati ons
<b>OBJECTIFS</b>	Cette étape nous permettra de comprendre le contexte général de la structure	Il s'agit de retracer les différentes étapes du processus d'octroi de prêts tel qu'il se déroule dans la banque.	Il s'agit d'analyser le processus afin d'identifier les risques inhérents qui en découlent puis les risques résiduels qui subsisteront en raison du contrôle interne, de les évaluer et de les hiérarchiser	Identification des points forts et faibles du processus. Les points faibles relevés serviront de base pour les recommandations apportées	Formulation des recommandatio ns permettant de réduire, de transférer ou même anéantir définitivement certains risques.
<b>TECHNIQUES D'INTERVENTION</b>	Entretien avec quelques agents intervenants dans le processus	Observation, interview de quelques agents intervenants dans le processus	Questionnaire de contrôle interne; test de permanence; tableau d'identification des risques	Préparation; Validation	Recommandati ons formulées

Source : Nous même

### **3-2- Les outils de collecte et d'analyse de données**

Notre étude qui s'est déroulée à la Direction des risques de la UBA Sénégal, nous a permis de rencontrer les personnes impliquées dans le processus de prêt bancaire et nous avons utilisé différentes méthodes pour la collecte de nos informations à savoir : les interviews, l'observation physique, l'analyse documentaire, la grille de séparation des tâches, la revue documentaire etc.

#### **3.2.1. L'interview de quelques agents de la banque intervenants dans le processus**

L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses activités, ses idées, etc., dans le but de recueillir ses opinions. Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. Les entretiens nous permettront de décrire le processus de prêt bancaire tout en appréhendant ses risques et les dispositifs de contrôle interne existants. Pour réaliser ces entretiens nous prendrons rendez-vous avec certains acteurs du processus et nous leur administrons notre questionnaire. Ainsi, lors de nos entretiens, nous allons rencontrer les personnes suivantes :

- 2 conseillers clientèle chargés des petites et moyennes entreprises ;
- 2 analystes des dossiers de prêt ;
- le risk manager de la direction des risques ;
- quelques agents de la section crédit ;

#### **3.2.2. L'observation physique, les tests d'existence et de conformité**

L'observation physique nous permettra de comprendre le traitement des dossiers de prêts, de la demande à la défaillance en passant par le comité de crédit, le déboursement et le recouvrement. Quant aux tests d'existence et de conformité, ils nous permettront d'apprécier le niveau de respect des procédures par les différents acteurs du processus.

L'observation sera de deux sortes, celle directe qui nous permettra de comprendre et de valider les informations recueillies lors de l'interview sur les différentes étapes du processus

de prêt bancaire (depuis l'expression du besoin de financement à la mise en place de prêt) ; et celle indirecte qui consistera à travers l'examen du traitement de certains dossiers de prêt d'appréhender les différents risques et d'avoir une idée du respect des procédures de CI mis en place par la UBA Sénégal. Ainsi nous observerons attentivement les tâches effectuées par les différents acteurs du processus cela nous permettra de comparer ce qui est décrit lors de l'interview et ce qui est réellement fait.

### **3.2.3. Analyse documentaire**

Il s'agit des documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre la gestion des crédits PME à la UBA Sénégal. Cette analyse se fera à travers l'étude de la documentation de la UBA Sénégal : le manuel de procédure de prêt bancaire, un échantillon de 100 dossiers de demande de prêt, les rapports d'activités des trois derniers exercices, l'organigramme, le règlement intérieur et les états financiers des trois derniers exercices. Nous identifierons les différents concepts liés à son activité de financement des PME et les différentes mesures prises en matière de contrôle interne.

Tous ces documents nous permettront de mieux comprendre la gestion des crédits PME, d'identifier plusieurs risques liés à cette gestion, et aussi leurs impacts sur l'atteinte des objectifs.

### **3.2.4. Questionnaire de contrôle interne destiné aux agents de la banque intervenant dans le processus**

Notre questionnaire sera administré à un échantillon de dix agents de la banque intervenant dans le processus de prêt bancaire. Ce questionnaire sera composé de questions ouvertes comme fermées, en vue d'analyser les opérations " à risques ", d'évaluer le dispositif de contrôle interne afin d'appréhender les forces et faiblesses du processus.

Une réponse « oui » à une question constitue une force apparente du dispositif de contrôle interne ; par contre, une réponse « non » constitue une faiblesse réelle ou potentielle pour les questions fermées.

Le questionnaire sera établi en deux phases :

- la première phase portera sur le processus d'octroi de prêts ;
- la seconde sera consacrée à l'évaluation du dispositif de contrôle interne ;

### **3.2.5. Les tests de conformité et de permanence**

Ces tests seront très utiles pour s'assurer d'une part que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ainsi ils permettront de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires, et d'autre part ils permettront de s'assurer que les opérations sont toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens.

A travers la méthodologie de recherche nous avons défini les différents outils qui nous seront nécessaires pour l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au prêt bancaire, dont nous aborderons les aspects pratiques dans la deuxième partie de notre étude.

## Conclusion à la 1<sup>ère</sup> partie

L'objectif de la première partie était de faire une revue de la littérature pouvant nous permettre d'avoir des éléments écrits sur notre travail, de construire notre modèle d'analyse visant une meilleure compréhension des risques liés au financement des PME par les banques et partant de là, une amélioration de la gestion des risques par la UBA Sénégal. Le modèle d'analyse, un instrument qui identifie les différentes phases du processus de gestion des risques liés à l'octroi de prêts aux PME, nous aidera à analyser nos résultats et à faire des recommandations dans la deuxième partie de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction à la deuxième partie**

Dans la première partie de notre mémoire, nous avons mis en revue les crédits PME et les risques liés à ces prêts, ce qui nous a aidé à mieux appréhender les dispositifs et outils de gestion de ces risques. Cette étude nous a permis de comprendre également la démarche d'analyse de la gestion des risques et son importance dans la maîtrise des risques liés à la gestion des crédits PME.

Dans cette deuxième partie nous allons suivre cette démarche en nous appuyant sur notre modèle d'analyse ce qui nous servira de base pour faire une analyse des risques liés aux crédits PME de l'UBA Sénégal. Nous procéderons ainsi à la description du processus de prêt, l'analyse, l'identification, l'évaluation des risques au processus.

Le premier chapitre, sera consacré à la présentation générale de l'United Bank for Africa Sénégal. Dans le second chapitre, il s'agira de la présentation du processus de prêt à l'United Bank for Africa Sénégal et de la gestion mise en place pour palier aux risques liés à ce processus. Quant au troisième chapitre, nous y ferons une analyse du dispositif de gestion des risques basée sur l'identification et l'évaluation des risques faite préalablement dans le chapitre précédent. Ce qui nous permettra de faire ressortir les forces et faiblesses du dispositif. La dernière section de ce même chapitre sera consacrée aux recommandations afin de permettre une meilleure maîtrise de la gestion des risques liés à l'octroi de crédit aux PME.

## CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'UBA SENEGAL

Après la crise économique des années 80, l'environnement bancaire africain notamment sénégalais s'est profondément métamorphosé pour favoriser l'épargne et le financement de l'économie grâce à l'avènement des nouvelles banques privées commerciales au nombre desquelles figure la UNITED BANK FOR AFRICA Sénégal.

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation générale de l'UBA Sénégal, tout en mettant l'accent sur le département crédit de cette banque.

### 4.1. Historique, objectifs et stratégies de l'UBA Sénégal

Nous procéderons dans cette section à une prise de connaissance générale de l'entité étudiée, que constitue l'UBA Sénégal, ceci à travers son historique, ses objectifs et ses stratégies.

#### 4.1.1. Historique de l'UBA Sénégal

L'UBA Sénégal est une filiale d'UBA group, premier groupe bancaire en Afrique de l'Ouest et 9<sup>e</sup> en Afrique. Le groupe United Bank for Africa est présente dans 18 autres pays africains à savoir : Nigéria, Ghana, Cameroun, Ouganda, Libéria, Côte d'Ivoire, Sierra Léone, Burkina Faso, Bénin, Tchad, Tanzanie, Kenya, Gabon, Guinée, Zambie, République Démocratique du Congo, Mozambique, Congo.

La United Bank for Africa (UBA) Sénégal est une société anonyme de droit sénégalais au capital de FCFA 9 250 000 000, RCCM : SN DKR 2008 B 9404, NINEA : 30092572G3 - Autorisation n° K0153F dont le siège est situé à Dakar route des Almadies zone 12 lot D.

Créée en 2008 et ouverte au public le 8 mai 2009 avec au départ un capital de six milliards (6 000 000 000) de francs CFA, elle a connu une augmentation de capital et dispose aujourd'hui de 4 agences et de 5 cash points à dakar.

Bien que nouvelle sur le marché, la UBA Sénégal est une banque dont 51% du personnel était de sexe féminin et 21% du personnel en étaient à leur 1<sup>ère</sup> expérience professionnelle en fin 2009.

#### 4.1.2. Vision, mission et valeurs de l'UBA Sénégal

La vision de l'UBA Sénégal est « d'être l'institution financière leader incontestée et dominante en Afrique ».

La mission globale de la UBA Sénégal s'allie à la mission du groupe UBA qui est « de devenir un modèle pour les entreprises africaines en créant de la valeur pour tous nos partenaires, par le respect des standards et éthiques professionnels les plus rigoureux, et en construisant une institution pérenne ».

Les valeurs de l'UBA Sénégal sont les suivantes :

- **HUMILITE** : Symbolise la simplicité et consolide l'idée que: **LE CLIENT EST ROI.**

Respect du personnel envers l'ensemble de la clientèle sans aucune différenciation.

- **EMPATHIE** : Connaissance des clients et profonde compréhension de leurs affaires.

Soutenir les clients dans leurs efforts de création de valeurs.

Objectif: Développer une relation durable et mutuellement bénéfique

- **INTEGRITE** : Moralité, excellence, honnêteté, intégrité, sincérité dans toutes les interactions avec les clients, fournisseurs, collègues.
- **RESILIENCE** : Concevoir & Développer les produits et services qui dépassent les attentes de nos clients. La force intérieure de la banque permet de s'adapter aux changements rapides des tendances et cycles économiques.

#### **4.1.3. Stratégies de l'UBA Sénégal**

Les stratégies mises en place par l'UBA se résument en ces 4 points fondamentaux suivants:

- focus sur la banque de détail Particuliers & PME/PMI
- développement des Produits de Trésorerie
- développement de la banque électronique pour augmenter le taux de bancarisation
- forte Implantation sur les Grandes Entreprises

## **4.2. Organisation et résultats de la banque**

En ce qui concerne l'organisation de l'UBA Sénégal, elle est définie à travers l'organigramme de la banque (voir annexe 1) qui se constitue de l'organe de décision, des organes de gestion et des directions techniques de la banque.

### **4.2.1. L'organe de décision : le conseil d'administration**

L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) des actionnaires est convoquée une fois par an. Elle a pour mission de prendre les grandes décisions concernant la banque et de nommer le Directeur Général sur proposition du Président du Conseil

### **4.2.2. L'organe de gestion**

Il est essentiellement constitué de la direction générale. La Direction Générale est la structure centrale qui représente la banque. Elle est chargée d'exécuter les décisions du Conseil d'Administration à qui elle rend compte de sa gestion. Elle coordonne l'activité de toutes les directions et divisions, ordonne les tâches et contrôle leur exécution. La Direction Générale détermine la politique à suivre dans la prise de décision de l'information, de l'organisation et du contrôle. Le département chargé du Contrôle Général et le Chargé de Mission lui sont directement rattachés

### **4.2.3. Les directions techniques**

Ces directions techniques sont constituées des départements suivants :

- le département Audit and control ;
- le département Legal & Compliance ;
- le département Wholesale Banking ;
- le département Country Retail;
- le département Retail Products;
- le département Country Treasurer ;
- le département des operations ;
- le département E-banking sales ;

- le département Head ressources ;
- le département Finance et
- le département des risques.

Le département des risques quant à lui, est chargé de la gestion des crédits et des engagements. Il s'occupe du suivi et de l'analyse de l'environnement économique national et international afin d'en saisir ses influences sur le fonctionnement de la banque. Il s'occupe aussi de l'étude des projets de prêts envoyés par les gestionnaires de compte clients et de la mise en place et du suivi des crédits. Il intervient au niveau de la prévention du risque et de la surveillance des engagements irréguliers. La division crédit est composée du :

- credit analyst, qui vérifie la conformité du dossier de crédit aux normes de la banque et donne son appréciation sous forme de recommandations ;
- credit officer, qui a en charge l'analyse des risques et des dossiers de crédits afin d'obtenir l'approbation pour la mise en place ;
- credit administration officer, qui a en charge la gestion administrative du crédit, la vérification de l'existence effective des garanties, l'archivage des dossiers de crédit, la production des différents rapports, la revue du portefeuille et la présentation des accords de classement à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- credit Monitoring, chargé du suivi des engagements en terme de relance pour éviter que les crédits ne tombent en impayés, le crédit monitoring est aussi chargé de faire une analyse du portefeuille de la banque pour apprécier si celui-ci est sain ou pas ;
- credit Control qui, après l'approbation par le Credit Officer, se charge de la vérification de tous les documents composant les dossiers de crédit avant transfert à la mise en place par le service des opérations ;
- credit Remedial officer, qui dès que des impayés surviennent, propose des restructurations ou des réactivations de ces crédits s'il y a lieu de corriger la situation, sinon transmet le dossier au service recouvrement ;

#### **4.2.4. Les organes de contrôle et les chiffres clés de la banque**

L'organe de contrôle émane directement du Directeur Général et a rang de direction. Le système de contrôle veille à la conformité et à l'exactitude des opérations exécutées dans les différents services.

#### 4.2.4.1. Les organes de contrôle

Ils comprennent essentiellement le département audit et control qui a pour charge de :

- veiller au respect des procédures et de participer à l'élaboration et le suivi de la politique d'investissement ;
- suivre l'exécution du budget et de participer à l'analyse des écarts ;
- coordonner les travaux de nature stratégique auprès de la direction générale ;
- vérifier le respect de la déontologie et de l'orthodoxie bancaire par des missions thématiques spéciales dans tous les services et agences ;
- suivre la gestion budgétaire.

#### 4.2.4.2. Les chiffres clés de l'UBA Sénégal

Tableau N° 3 : Chiffres clés de la UBA Sénégal

Eléments	2009	2010	2011
Capital	6 000	9 250	9 250
Total bilan	26 105	45 612	85 154
Fonds propres	3 933	5 563	6 116
Dépôts de la clientèle	18 501	36 279	29 631
Crédit brut à la clientèle	1 089	6 438	25 942
Engagement hors bilan	2	6	4 115
Produit net bancaire	1 439	3 350	7 666
Résultat brut d'exploitation	- 1 230	- 1 960	1 416
Nombre d'agences	3	3	4
Effectifs	94	100	102

Source: United Bank for Africa Senegal.

Le total du bilan s'élève à 85 milliards en 2011, et est en progression de 87% par rapport à 2010. Les dépôts de la clientèle ont enregistré une diminution de 18% en s'établissant à 29 631 millions en 2011 contre 36 279 millions en 2010. Les crédits à la clientèle ont augmenté à

25 942 millions en 2011 contre 6 438 millions en 2010, soit une augmentation de plus de 400 %.

Les crédits octroyés ayant augmentés, les créances en souffrance brutes aussi, d'où une nette croissance des impayés. Le produit net bancaire quant à lui doublé de 2010 à 2011 en passant de 3 350 à 7 666 milliards de FCFA.

#### 4.2.5. Principales activités de la banque

L'UBA Sénégal offre une gamme de produits très variés à sa clientèle comme :

- le compte dépôt à terme ;
- le compte courant commercial et particulier ;
- le compte d'épargne ;
- le transfert de fonds, rapatriement de fonds, remise documentaire et crédit documentaire ;
- les opérations de change, les lettres de crédits et les chèques de voyages.

Comme principales activités de l'UBA Sénégal, nous avons :

- la collecte des dépôts ;
- la gestion des moyens de paiement ;
- les opérations de change ;
- l'octroi des prêts ou les engagements directs.

A la UBA Sénégal, différentes catégories de prêts ou crédits sont accordés aux clients ; nous avons entre autres :

- les crédits aux particuliers : Exécutive Loan, No Wahala, Avances sur salaire, Crédit scolaire, Découverts temporaires, Avances sur DAT (Dépôt à terme) ;
- les crédits aux entreprises : Médical loan, School loan, Découverts temporaires, Cautions et Avances de démarrage, Avances sur marché, Aval, Traite ;

## CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME A L'UBA-SENEGAL ET GESTION DES RISQUES ASSOCIES AU PROCESSUS

L'UBA Sénégal dispose d'un processus de gestion pour tout type de crédit bancaire qu'elle offre, et par conséquent pour le cas particulier de notre étude que sont les crédits PME. Lequel processus doit lui permettre de maîtriser les risques de crédit, protéger ses actifs, assurer la qualité des informations de gestion et optimiser ses ressources. Nous allons décrire dans ce chapitre le processus d'octroi mis en place pour la maîtrise des risques de crédit, et en particulier celle des risques liés aux crédits PME.

### 5.1. La description du processus d'octroi de crédit aux PME

La description du processus de prêt bancaire représente la méthode utilisée par l'UBA pour le traitement du dossier de prêt. Il peut être défini comme le mécanisme qui retrace le chemin suivi par le dossier de prêt dès l'instant que l'entreprise entre en contact avec la banque et manifeste son besoin d'être financée jusqu'à l'aboutissement dudit dossier.

Pour une meilleure compréhension, il convient de donner une description complète de ce processus afin de déceler les différents risques associés. Nous notons toutefois qu'à la UBA Sénégal le processus d'octroi de crédit aux PME est identique à celui des autres types d'entreprises. Aucune distinction d'entreprise n'est faite de la constitution des dossiers à la mise en place du prêt.

#### 5.1.1. Les acteurs du processus

Il s'agit ici des différents acteurs de la banque qui d'une manière ou d'une autre interviennent dans le processus d'octroi de crédit.

##### 5.1.1.1. Les décideurs

Il s'agit de ceux qui autorisent l'exécution de la mise en place du prêt à savoir :

- un chef d'agence ;
- le Directeur du Retail ;
- le directeur des risques ;

- le directeur général ;

#### **5.1.1.2. Les exécutants**

Il s'agit ici essentiellement des gestionnaires de comptes qui collectent les pièces et informations nécessaires auprès des clients, montent les dossiers et leur font suivre ensuite le circuit de décision pour l'approbation ou pas de l'octroi du crédit.

#### **5.1.2. Les différentes étapes du processus**

Comme tout processus, le processus d'octroi de crédit à l'UBA Sénégal se subdivise en plusieurs étapes notamment :

##### **5.1.2.1. Constitution des dossiers**

Les dossiers de demande de prêts par les PME sont semblables à ceux de toutes les autres entreprises. Ces derniers sont constitués des pièces suivantes :

- une demande de crédit signé par le postulant au nom de la société ;
- un extrait de naissance du postulant ;
- une attestation de résidence ou du siège social de l'entreprise ;
- une photocopie de la carte d'identité du demandeur (promoteur de l'entreprise, directeur de l'entreprise, etc.) ;
- les états financiers de la société sur les 3 derniers exercices ;
- une attestation de domiciliation des recettes d'exploitation ou des paiements dans un compte ouvert auprès de la Banque ;
- une déclaration de patrimoine ;
- un acte de cautionnement solidaire ;
- une attestation d'enregistrement au registre de commerce harmonisé ;
- trois (3) exemplaires de contrats pour les découverts, avance et cinq (5) exemplaires quand il s'agit de crédits avec nantissement ou gage comme garantie ;
- pour un crédit ayant comme garantie une hypothèque, il faut l'établissement d'un acte notarial.

### 5.1.2.2. Etude des dossiers ou circuit de décision

Le circuit de décision est le même pour tous types d'entreprises à la UBA Sénégal. Le dossier finalisé est soumis à signature dans le circuit de décision suivant l'ordre des acteurs du processus :

- le gestionnaire de compte une fois toutes les pièces du dossier collectées, fait signer les contrats aux clients et transmet le dossier au chef d'agence ;
- le chef d'agence après étude du dossier donne son avis. Si celui-ci est favorable le dossier est transmis à l'analyste crédit. Dans le cas contraire la demande de crédit est rejetée et ne continue plus le circuit ;
- l'analyste crédit quant à lui donne juste son appréciation sous forme de recommandations. Que son avis soit favorable ou pas, le dossier continue le circuit de décision et est transmis au directeur du Retail ;
- le directeur du Retail après étude du dossier donne son avis. Si celui-ci est favorable le dossier est transmis au directeur du risque, dans le cas contraire il ne continue pas le circuit et est renvoyé au chargé de clientèle ;
- le directeur des risques est normalement le dernier dans le circuit de décision à donner son avis. Dès que celui-ci est favorable, le crédit est bon pour accord ;
- le dossier n'est transmis au directeur général que quand le montant du crédit demandé, atteint un certain seuil défini par le groupe UBA.

### 5.1.2.3. Mise en place du prêt

Pour les dossiers ayant reçus un avis favorable, un crédit avec un ticket CAT (ticket d'approbation de crédit et un booking mémo) sont établis (voir annexe n°4). Ils comportent les informations suivantes :

- La dénomination et l'adresse physique de la PME ;
- le numéro du compte détenu par la PME dans la banque ;
- la nature du crédit ;
- le montant du crédit ;
- le taux effectif global d'intérêt ;
- la durée de remboursement du crédit (mensualités ou trimestrialités) ;
- les dates de la première et dernière échéance.

Il est signé conjointement par le crédit officer et le directeur des risques. Les dossiers de crédit sont transmis au Service opérations. Les CAT sont ensuite envoyés au GSS (Group Share Service) qui est une plateforme centrale utilisée par toutes les filiales du groupe UBA, pour la finalisation de la mise en place du crédit. Après cette étape, le montant du crédit est mis à la disposition du client.

#### **5.1.2.4. Suivi des prêts**

A ce niveau aussi aucune distinction n'est faite entre les PME et les autres types d'entreprises. Le suivi des prêts est fait par le Credit monitoring qui détient les informations sur le portefeuille global des crédits accordés (risk asset). Il s'occupe de faire un contrôle et un suivi des engagements des clients relevant ainsi les impayés, les crédits par caisse qui ne sont pas dénoués et de voir l'évolution des différents crédits. Il donne l'information au gestionnaire du client dès la 1<sup>ère</sup> échéance impayée, active la relance systématique et le recouvrement réel des impayés.

Toutefois compte tenu des résultats obtenus par le gestionnaire de compte, le credit monitoring peut prendre l'initiative lui-même d'entrer en contact avec le client pour régularisation de la situation. Ce qui doit être fait sous huitaine. Si la régularisation n'arrive pas à se faire le dossier est alors transmis au remedial (pré contentieux) qui revoit les dossiers

#### **5.1.2.5. Recouvrement des prêts**

Dès que la situation d'impayés du client n'arrive pas à être régularisée, le dossier de crédit est transmis au remedial (pré contentieux) pour une dernière tentative de régularisation. Quand le client ne réagit toujours pas, la procédure de recouvrement de l'encours de crédit est alors enclenchée. Le contentieux, après avoir envoyé plusieurs correspondances restées infructueuses, envoie une lettre de mise en demeure au client. Une lettre de clôture avec poursuite est ensuite envoyée au client. Le recouvrement judiciaire intervient alors. Pour les dossiers sans matérialisation de garantie, la banque saisie un huissier qui après une injonction de payer, procède à la saisie immobilière des biens du client. Pour les dossiers avec garanties, la banque procède à la réalisation de la garantie.

### **5.2. Les différents types de crédit octroyés aux PME**

L'United Bank for Africa Sénégal comme la plupart des banques commerciales offre plusieurs types de crédits aux petites et moyennes entreprises.

### **5.2.1. L'avance sur facture**

C'est une avance de trésorerie faite à un client sur la base d'une facture commerciale présentée et réceptionnée par une société ou une institution, faisant partie de la liste approuvée par le Groupe, qui doit régler cette facture. 70% maximum du montant HT, sans excéder 90.000.000 FCFA de la facture émise par une société faisant partie de la liste de sociétés approuvées par le groupe. La société ou l'institution, cotée minimum BBB doit faire partie de la liste approuvée par le Groupe. L'échéance de facture est fixée au maximum 90 jours après sa date d'émission. Une demande de renouvellement de la ligne au bout de trente jours peut cependant être accordée.

### **5.2.2. L'avance sur marché**

C'est une avance de trésorerie faite à un client sur la base d'un document d'octroi de marché présenté par une société, faisant partie de la liste approuvée par le Groupe, qui doit régler cette facture. Elle est de 70% maximum du montant HT, sans excéder 150.000.000 FCFA. L'échéance de la facture est fixée au maximum 90 jours après sa date d'émission. L'échéance peut être prorogée une seule fois sur 30 jours, sous réserve de l'accord express du Directeur Général.

### **5.2.3. Le découvert**

Le découvert bancaire est un crédit court terme par lequel la banque autorise son client à prélever sur son compte des fonds pour un montant supérieur à ses disponibilités propres, pour un temps défini et moyennant un taux déterminé et ne pouvant excéder un montant maximum de 37.500.000 FCFA.

D'une durée de 12 mois maximum, à solder chaque 90 jours, il est destiné à aider les entreprises à faire face de façon ponctuelle à une situation ou à un engagement.

### **5.2.4. Le crédit immédiat**

C'est une avance de trésorerie faite à un client sur la base d'une remise d'un effet tiré sur une relation faisant partie de la liste approuvée par le Groupe. Ce qui permet aux entreprises d'entrer en possession des fonds avant l'arrivée de la date d'échéance de l'effet.

### **5.2.5. Les Medical loan**

Ce sont des crédits à moyen terme d'une durée allant de 36 à 48 mois, octroyés aux pharmacies, aux cabinets médicaux dentaires et autres pour le besoin de leur exploitation.

L'octroi de ce crédit ne se fait que sur base de factures et ne sert qu'à l'acquisition de matériels pouvant être mis en gage ou en nantissement. 70 ou 80 % du montant des factures est octroyé à condition que le client n'apporte les 20 ou 30 % restant.

Ce montant doit être disponible sur son compte ou chez le fournisseur sous forme d'avance donné ou de travaux déjà réalisés.

#### **5.2.6. Les school loan**

Ce sont des crédits à moyen terme d'une durée allant de 36 à 48 mois, octroyés aux écoles et toutes autres structures de formation professionnelle pour le besoin de leur exploitation. Comme pour les medical loan l'octroi de ce crédit ne se fait que sur base de factures et ne sert qu'à l'acquisition de matériels pouvant être mis en gage ou en nantissement. 70 ou 80 % du montant des factures est octroyé à condition que le client n'apporte les 20 ou 30 % restant.

Ce montant doit être disponible sur son compte ou chez le fournisseur sous forme d'avance donné ou de travaux déjà réalisés.

#### **5.2.7. Les gages d'espèces**

Ce sont des prêts adossés à un dépôt à terme nanti dans les livres de la banque ou à une contre garantie bancaire ou une SBLC émise par un établissement bancaire de 1er ordre faisant partie de la liste des institutions approuvées par le groupe. Lorsque la garantie est libellée en CFA, l'avance en trésorerie représentera 90% maximum du montant de la garantie. Lorsque la garantie est libellée en EURO, l'avance en trésorerie représentera 80% maximum du montant de la garantie. Lorsque la garantie est libellée en devise étrangère autre que l'EURO, l'avance en trésorerie représentera 50% maximum du montant de la garantie. Le montant maximum est plafonné à 100 millions FCFA. Elle est d'une durée de 360 jours. Toutefois l'échéance de la facilité devra être fixée 30 jours avant celle de la garantie.

#### **5.2.8. Les cautions de soumission**

C'est un produit destiné à toute entreprise qui sollicite l'engagement de la banque, à ses côtés, par sa signature, afin de soumissionner à des marchés, d'anticiper ou de retarder des paiements ou de garantir la réalisation de marchés, de travaux ou de prestations de services. D'un montant maximum de 100.000.000 FCFA, elle a une durée de 365 jours.

### 5.3. La gestion des risques liés au processus d'octroi des crédits aux PME

Le cadre de gestion des risques de crédit du groupe UBA est de définir clairement l'orientation client (marché cible) aussi bien que les critères acceptables de prêt en vertu desquels le groupe engagera les clients (critère d'acceptation des risques) ; ceci est rendu possible à travers un exercice annuel d'établissement de portefeuille fait conjointement par la gestion des risques de crédits et des équipes d'affaires. La gestion de risque de crédit chez UBA met en considération l'approche de Bale II en conformité avec les meilleures pratiques internationales. Bale II entraîne le développement d'un cadre statistique pour identifier les éléments clés de risques qui ont un effet sur le portefeuille de la banque. Nous avons à cet effet trois niveaux de contrôle :

- contrôle niveau 1 : il s'agit de l'auto contrôle qui se fait au niveau des agents qui s'occupent des procédures de crédit. C'est un peu l'ensemble des conditions à remplir pour que la procédure de crédit aboutisse.
- contrôle niveau 2 : il s'agit du contrôle à postériori qui est fait par le contrôle interne de la banque
- contrôle niveau 3 : il s'agit du contrôle de l'audit qui est fait de façon périodique.

Toujours dans l'optique d'une meilleure gestion des risques de crédit, les règles de crédit suivantes ont été mise en place :

- concordance risques/revenus : pour tout risque pris par la banque, les revenus correspondants doivent être considérables. Une politique de prix basée sur la perception des risques encourus a été définie.
- jugement du crédit équilibre : le crédit ne doit être octroyé que si le risque est suffisamment compris et qu'il y a des éléments permettant de minimiser les risques y compris des sources de remboursement adéquates et une volonté manifeste du client de se conformer à ses engagements.
- vérification indépendante : toutes les demandes des entreprises qui guident les décisions de crédit doivent être vérifiées de façon indépendante pour une meilleure

compréhension de la transaction et permettre de réduire les risques. Le crédit ne doit pas être octroyé si la PME destinataire des fonds est inconnue ou ambiguë et/ou si la source de remboursement est spéculative ou incertaine.

### 5.3.1. Les acteurs de la gestion du risque de crédit

Par risque de crédit, le groupe désigne l'éventualité de survenance d'un événement plus ou moins prévisible présentant un danger potentiel et ou pouvant avoir un impact négatif sur la réalisation des ambitions. La gestion des risques chez UBA est pleinement intégrée et est à l'échelle de l'entreprise. Son application vise à améliorer ainsi qu'à protéger l'unique combinaison d'immobilisations corporelles et incorporelles qui forment le modèle d'affaires du groupe. Les acteurs de la gestion des risques de crédit sont tous les agents qui d'une manière ou d'une autre interviennent dans le processus d'octroi de crédit donc le département des risques qui a les différentes missions suivantes en matière de gestion des risques :

- s'assurer de la conformité des crédits alloués avec la réglementation bancaire et les règles telles que définies par la banque,
- s'assurer de la bonne structuration des crédits avant leur approbation,
- mettre en place une gestion stratégique du portefeuille qui répond aux besoins de diversification, de qualité et permettant également d'optimiser les revenus,
- évaluer et suivre périodiquement la qualité du portefeuille et les performances de la banque tout en minimisant les pertes,
- informer, alerter la direction de tous les risques liés aux crédits comme l'accroissement significatif des prêts, les changements de taux, les changements de réglementation,
- s'assurer de la qualité des rapports de gestion du portefeuille qui servent de support aux dirigeants pour les prises de décision.

La gestion des risques liés au processus de prêt bancaire commence par la description du processus de prêt et son découpage en des tâches élémentaires. La connaissance du processus de prêt bancaire a déjà fait l'objet de l'étude ci-dessus. Cette description est facilitée par les outils et techniques de description que nous avons énoncés dans notre modèle d'analyse. La

gestion des risques de crédits PME liés au processus de prêt consiste à identifier, évaluer et à suivre les risques auxquels la banque est confrontée.

### **5.3.2. Identification et évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit**

Les risques de crédit ou contrepartie sont liés à la détérioration de la situation de l'emprunteur ou de la valeur des garanties obtenues par l'établissement entraînant le non-remboursement partiel ou total de la créance (et par assimilation, lorsque l'établissement est appelé en garantie au titre d'engagement donnés). Une gestion adéquate des risques passe avant tout par une identification préalable des risques liés au processus d'octroi de crédit. Cette étape est importante car il s'agit d'identifier tous les risques liés au processus et de procéder à l'évaluation de ces risques pouvant impacter négativement les performances du processus.

La politique d'identification et d'évaluation des risques à la UBA se résume comme suit :

- identifier et recenser les risques auxquels la banque doit faire face en vue d'atteindre ses objectifs ;
- établir le spectre de fréquence des risques ;
- établir et communiquer les cadres de gestion des risques ;
- mettre en place une procédure efficace et stable d'évaluation des risques ;
- établir et mettre en pratique les normes et méthodologies de reporting de l'évaluation ;
- mettre en place un profil de risques pour l'UBA.

Cette étape du processus est l'une des plus importantes car si tous les risques ne sont pas identifiés, l'analyse serait alors faussée car elle est la base pour l'évaluation des risques donc à une bonne hiérarchisation et gestion de ces risques.

## CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME

Dans ce chapitre nous procéderons dans un premier temps à l'identification et à l'évaluation des risques et dans un deuxième temps à l'analyse de la matrice qui résulte de l'identification et de l'évaluation des différents risques liés au processus d'octroi de crédit. Nous ferons ensuite ressortir les points forts et les points faibles de la procédure afin de proposer des mesures à prendre pour y palier.

### **6.1. Identification et évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME à la UBA Sénégal**

Les risques liés au processus découlent des insuffisances des procédures d'octroi de crédits ou de leur suivi administratif, notamment la perte d'informations, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours ou le suivi des échéances des garanties. Les risques surviennent à la suite de défaillances humaines ou techniques.

#### **6.1.1. Identification des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME**

L'objectif de l'identification de ces risques pour l'établissement de crédit est d'optimiser le temps de réaction face à des événements exceptionnels mais générateurs de pertes considérables. Le contrôle interne ayant une dimension préventive, les banques et Pour identifier plus spécifiquement les risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME nous avons procédé au scindage du processus en sous processus que sont :

- constitution et étude des dossiers ou circuit de décision ;
- mise en place du prêt ;
- suivi des prêts ;
- Recouvrement des prêts.

A l'aide des questionnaires administrés aux différents acteurs du processus, nous avons scindé le processus en sous processus, les sous processus en activités et les activités en tâches. Les travaux effectués nous permettront de renseigner les tableaux d'identification des risques qui se présenteront comme suit:

**Tableau N°4** : Exemple de tableau d'identification des risques

Sous processus concerné				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques

**Source** : Nous- même.

Les tableaux comporteront les informations ci-après :

- tâche qui correspond au découpage du processus de prêt en activité élémentaire ;
- l'objectif du contrôle interne ;
- le risque qui est associé à l'exécution de la tâche ;
- l'impact qui traduit la conséquence du risque sur l'activité de la banque ;
- le dispositif de maîtrise du risque.

Les différents risques identifiés et qui pourraient survenir sont les suivants :

Cette étape du processus nous permettra d'avoir une idée des risques qu'encourent la banque dès la constitution et l'étude des dossiers de prêts aux PME.

**Tableau N°5** : Identification des risques liés au sous processus "constitution et étude des dossiers".

CONSTITUTION ET ETUDE DES DOSSIERS DE CREDITS PME				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques
Collecte des différentes pièces nécessaire au dossier	S'assurer de l'existence et de l'exhaustivité des pièces	1. Dossier imprécis et incomplet 2. Non authenticité des pièces	Perte Financière	Constitution du dossier de prêt sur la base d'une check-list

Vérification des pièces du dossier	S'assurer de la fiabilité et de sincérité des informations fournies par le client	3. Absence d'états financiers 4. Garantie inexistante 5. Etats financiers non exhaustifs	Evaluation biaisée de la PME pouvant entrainer des problèmes de recouvrement	Etude approfondie de sur la structure financière de la PME (enquêtes de moralité, visite de terrain, sa notoriété son background, les informations sur les partenaires, les enquêtes auprès de son environnement, etc.)
Rédaction des contrats par les conseillers clientèles	S'assurer de la conformité du contrat aux conditions crédit offerte par la banque	6. Informations erronées 7. Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt	Litige avec les entreprises Perte Financière	Vérification des contrats par un supérieur hiérarchique avant signature par les clients
Traitement du dossier de client	S'assurer d'une bonne analyse des informations financières	8. Absence de domiciliation des recettes dans les comptes de la banque 9. Montant du prêt dépassant les capacités financières de la PME 10. Prêt accordé ne correspondant à l'objet 11. Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers	Perte Financière Perte Financière Perte Financière Perte Financière	* Domiciliation obligatoire des recettes * Vérification de la situation financière de la PME * Vérification de la déduction effective des frais de dossiers

**Source** : Nous-même.

La mise en place du prêt est une étape très importante du processus car elle est celle pendant laquelle l'engagement du client prend forme. Toute erreur ou toute défaillance à ce niveau du processus pourrait entrainer d'énormes pertes pour la banque.

**Tableau N°6** : Identification des risques liés au sous processus " Mise en place du prêt ".

MISE EN PLACE DU PRÊT				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques
Accord pour la mise en place du prêt	S'assurer que toutes les personnes habilités à donner leur approbation pour la mise en place du prêt, l'ont réellement fait	12. Mise en place d'un prêt n'ayant pas reçu l'accord	Perte financière	* Toujours vérifier que les dossiers mis en place ont reçus tous les approvals qu'il faut
Constitution des garanties	S'assurer que les garanties existentes réellement et qu'elles ne servent pas déjà de garantie pour un autre engagement du client	13. Garantie fictive 14. Valeur de la garantie couvrant pas l'engagement de la PME 15. Bien donné servant déjà de garantie pour un autre prêt 16. Omission d'un aspect juridique de la garantie	Perte financière Litige avec le client ou des détenteurs du même bien en garantie	* Evaluer la garantie *Vérifier l'historique de la PME en matière de crédit * Engager un expert en évaluation pour en connaitre la valeur exacte des biens donnés en garantie
Envoi des tickets d'approbation de crédit au Group Share Service UBA pour la mise en place du prêt	S'assurer que les CAT sont bien transmis au GSS	17. Non transmission d'un CAT	Retard dans le processus de prêt	* Mettre en place un suivi hebdomadaire des dossiers transmis au GSS
Mise en place du prêt	S'assurer que le montant approuvé est réellement celui mis à la disposition du client	18. Erreur sur le montant mis à la disposition du client	Perte Financière	* Vérification systématique de la concordance du montant du crédit

Archivage des dossiers de crédits	S'assurer que les dossiers de prêt sont bien classés et sont conservés dans des armoires ignifuges	19. Perte des dossiers 20. Destruction des dossiers	*Perte financière * Difficultés dans le suivi et/ou le recouvrement des encours de prêts	* Mise en place d'une procédure d'archivages et de conservation des dossiers de crédits
-----------------------------------	--	--	---	---

**Source** : Nous-même.

L'étape du suivi des prêts est celle qui suscite le plus d'attention dans le processus car c'est qu'apparaissent les anomalies afférentes au respect des engagements par les clients.

**Tableau N°7** : Identification des risques liés au sous processus " Suivi des prêts".

SUIVI DES PRETS				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques
Suivi des dossiers de crédit	S'assurer du respect des échéances de remboursement par les clients	21. Non-respect des échéances 22. Existence d'impayés	*Perte Financière *Litige avec le client	* Vérification du respect des échéances et relance des conseillers clientèle
Envoi des correspondances	S'assurer que le client est informé de sa situation	23. Non envoi des correspondances 24. Mauvaise foi du client	*Retard dans le processus de recouvrement des impayés * Litige avec le client	*Vérification des coordonnées du client lors de l'entretien *Déplacement des agents de recouvrement vers les clients de mauvaise foi

Déclassement des dossiers	S'assurer de l'exhaustivité suivi de ses impayés	de 25. Non déclassement de certains dossiers ayant trop d'impayés	*Perte Financière *Litige avec le client	*-Vérifier tous les impayés et adresser des correspondances au client *Etablir une fiche de simulation de prêt
---------------------------	--	---	---	---

**Source** : Nous même

Cette phase consiste à identifier les risques qui découlent de l'activité de recouvrement des prêts.

**Tableau N°8** : Identification des risques liés au sous processus " Recouvrement des prêts".

RECouvreMENT DES PRETS				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques
Actionnement des garanties	S'assurer de la mise en œuvre des diligences nécessaires à la réalisation de la garantie	26. Fraudes 27. Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client 28. Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties	*Perte financière * Litige avec le client * Perte financière	* Mise en place d'une contre évaluation obligatoire des garanties apportées par le client. * Conservation des dossiers de crédits

**Source** : Nous même

Une fois les risques identifiés, il faut évaluer, non seulement, la probabilité de survenance du risque mais aussi l'impact du risque s'il se matérialise.

### 6.1.2. Evaluation des risques

L'évaluation des risques est une étape centrale du processus d'analyse des risques car elle nous permet de faire un lien entre les risques identifiés et le dispositif de contrôle mis en place dans la banque. On procèdera à la cotation des différents risques identifiés.

Le résultat de ce travail déterminera les grandes orientations du management des risques et constituera le socle du travail de restitution sur les risques. L'appréciation de la probabilité d'occurrence est une estimation très fine des facteurs qui rendent favorable l'apparition du risque. Il peut s'agir de facteurs internes ou externes. Notre évaluation se fera en plusieurs étapes à savoir :

- Evaluation des risques selon leur probabilité d'occurrence ;
- Evaluation de l'impact de ces risques ;
- Cotation de ces risques ou calcul de la criticité ;

L'objectif de cette évaluation est de savoir la probabilité d'occurrence qui correspond à la possibilité que le risque survienne en l'absence de tout dispositif de contrôle interne.

**Tableau N° 9:** Exemple d'échelle de cotation des risques selon leur probabilité d'occurrence.

Probabilité	Niveau	Description
Forte	3	Quasiment certain / Avéré
Moyenne	2	Moyennement probable
Faible	1	Quasiment impossible

**Source :** Nous même

Nous procéderons au regroupement et à l'évaluation des différents risques identifiés

**Tableau N°10 :** Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques identifiés.

N° Risque	Libellés risques	Probabilité
1	Dossier imprécis et incomplet	1
2	Non authenticité des pièces	2
3	Absence d'états financiers	1
4	Garantie inexistante	3
5	Etats financiers non exhaustifs	3
6	Informations erronées	2
7	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt	1
8	Absence de domiciliation des recettes dans les comptes de la banque	1
9	Montant du prêt dépassant les capacités financières de la PME	2
10	Prêt accordé ne correspondant à l'objet	1

11	Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers	1
12	Mise en place d'un prêt n'ayant pas reçu l'accord	1
13	Garantie fictive	2
14	Valeur de la garantie ne couvrant pas l'engagement de la PME	2
15	Bien donné servant déjà de garantie pour un autre prêt	1
16	Omission d'un aspect juridique de la garantie	2
17	Non transmission d'un CAT	1
18	Erreur sur le montant mis à la disposition du client	1
19	Perte des dossiers	2
20	Destruction des dossiers	1
21	Non-respect des échéances	3
22	Existence d'impayés	3
23	Non envoi des correspondances	1
24	Mauvaise foi du client	2
25	Non déclassement de certains dossiers ayant des impayés	1
26	Fraudes	2
27	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client	3
28	Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties	1

**Source** : Nous même

Nous procéderons ensuite à une évaluation nous permettant de connaître le niveau d'impact sur la base des conséquences engendrées par ces risques. Nous allons utiliser, comme pour la probabilité de survenance des risques, la méthode qualitative pour évaluer l'impact des risques. Cet impact est évalué en fonction de l'échelle ci-après :

**Tableau N°11** : Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.

Impact	Niveau	Description
Important	3	Catastrophique
Moyenne	2	Modéré
Faible	1	Mineur

**Source** : Nous-même.

Le résultat de cette évaluation est le suivant :

**Tableau N°12** : Evaluation de la gravité ou de l'impact des risques identifiés.

N° Risque	Libellés risques	Impact
1	Dossier imprécis et incomplet	2
2	Non authenticité des pièces	3
3	Absence d'états financiers	3
4	Garantie inexistante	3
5	Etats financiers non exhaustifs	2
6	Informations erronées	2
7	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt	3
8	Absence de domiciliation des recettes dans les comptes de la banque	3
9	Montant du prêt dépassant les capacités financières de la PME	3
10	Prêt accordé ne correspondant à l'objet	2
11	Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers	1
12	Mise en place d'un prêt n'ayant pas reçu l'accord	3
13	Garantie fictive	3
14	Valeur de la garantie ne couvrant pas l'engagement de la PME	3
15	Bien donné servant déjà de garantie pour un autre prêt	3
16	Omission d'un aspect juridique de la garantie	3
17	Non transmission d'un CAT	1
18	Erreur sur le montant mis à la disposition du client	2
19	Perte des dossiers	3
20	Destruction des dossiers	3
21	Non-respect des échéances	2
22	Existence d'impayés	2
23	Non envoi des correspondances	2
24	Mauvaise foi du client	2
25	Non déclassement de certains dossiers ayant des impayés	1
26	Fraudes	3
27	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client	3
28	Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties	3

**Source** : Nous même

Une fois ces deux évaluations faites, la cotation des risques est maintenant possible. Elle permettra à la banque la classification des risques et lui permettra surtout de déterminer les zones à haut risques de la procédure. On détermine la criticité des risques qui nous permettra par la suite de faire une hiérarchisation. Ainsi les risques ayant une forte criticité sont les plus significatifs et méritent une attention particulière de la part de la direction générale.

Elle s'obtient par la formule suivante :

**Criticité = Probabilité d'occurrence du risque x impact du risque.**

**Tableau N°13** : Cotation des risques identifiés

N° Risque	Libellés risques	Probabilité	Impact	Cotation
1	Dossier imprécis et incomplet	1	2	2
2	Non authenticité des pièces	2	3	6
3	Absence d'états financiers	1	3	3
4	Garantie inexistante	3	3	9
5	Etats financiers non exhaustifs	3	2	6
6	Informations erronées	2	2	4
7	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt	1	3	3
8	Absence de domiciliation des recettes dans les comptes de la banque	1	3	3
9	Montant du prêt dépassant les capacités financières de la PME	2	3	6
10	Prêt accordé ne correspondant à l'objet	1	2	2
11	Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers	1	1	1
12	Mise en place d'un prêt n'ayant pas reçu l'accord	1	3	3
13	Garantie fictive	2	3	6
14	Valeur de la garantie ne couvrant pas l'engagement de la PME	2	3	6
15	Bien donné servant déjà de garantie pour un autre prêt	1	3	3
16	Omission d'un aspect juridique de la garantie	2	3	6
17	Non transmission d'un CAT	1	1	1
18	Erreur sur le montant mis à la disposition du client	1	2	2
19	Perte des dossiers	2	3	6
20	Destruction des dossiers	1	3	3
21	Non-respect des échéances	3	2	6

22	Existence d'impayés	3	2	6
23	Non envoi des correspondances	1	2	2
24	Mauvaise foi du client	2	2	4
25	Non déclassement de certains dossiers ayant des impayés	1	1	1
26	Fraudes	2	3	6
27	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client	3	3	9
28	Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties	1	3	3

**Source :** Nous même

Une fois les risques évalués et leur cotation faite l'étape suivante est la conception d'une matrice qui nous permettra d'avoir de façon schématique une idée des risques les plus importants à faire éviter par la banque. Elle représente l'image des risques de l'organisation à un instant « t » ; les risques sont représentés sur un repère à deux (02) axes dont celui des abscisses comporte la probabilité et celui des ordonnées l'impact. Les différents risques étant répartis dans ce plan en fonction des coordonnées qui leur sont affectées lors de l'évaluation précédente.

Figure N°2 : Matrice des risques liés au processus de prêt bancaire aux PME.

↑ Probabilité	Forte	5. Etats financiers non exhaustifs 21. Non-respect des échéances 22. Existence d'impayés	4. Garantie inexistante 27. Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client
	Moyenne	24. Mauvaise foi du client	6. Informations erronées 2. Non authenticité des pièces 9. Montant du prêt dépassant les capacités financières de la PME 13. Garantie fictive 14. Valeur de la garantie ne couvrant pas l'engagement de la PME 16. Omission d'un aspect juridique de la garantie 19. Perte des dossiers 26. Fraudes
	Faible	11. Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers 17. Non transmission d'un CAT 25. Non déclassement de certains dossiers ayant des impayés	23. Non envoi des correspondances 1. Dossier imprécis et incomplet 10. Prêt accordé ne correspondant à l'objet 18. Erreur sur le montant mis à la disposition du client
	Faible	Moyen	Important
			Impact                 →

Source : Nous-même.

Légende :

	→	Criticité élevée
	→	Criticité moyenne
	→	Criticité faible

Au terme de cette évaluation, les constats suivants se dégagent :

- la partie de la matrice colorée en rose regroupe les risques qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact ;
- les risques se trouvant dans la partie bleue de la matrice sont ceux qui ont une probabilité de survenance relativement moyenne et un impact très élevé ;
- les risques se trouvant dans la partie grise de la matrice sont ceux dont la survenance est peu probable et même lorsqu'ils surviennent, ont un faible impact sur les objectifs de l'UBA Sénégal ;

Il ressort alors de cette analyse que les risques à mettre sous surveillance sont ceux qui se retrouvent dans les cases de couleur rouge et jaune.

## 6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne mis en place à l'UBA Sénégal pour la gestion des risques

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entité.

Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et d'autre part l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. C'est l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

L'examen du contrôle interne est une phase prépondérante dans l'approche d'audit des établissements bancaires. Cette phase permet aux auditeurs d'intervenir sur l'ensemble des procédures de l'établissement et d'identifier ainsi les zones de risques potentielles.

L'évaluation du contrôle interne concernant l'activité de crédit à l'UBA Sénégal se concentre sur l'analyse:

- des procédures d'engagements ;
- de la gestion des encours sains ;

- du dispositif de surveillance des risques;
- du dispositif de contrôle sur les comptes;

Comme nous l'avons précisé plus haut, cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par la direction de l'UBA Sénégal dans le processus de prêt bancaire pour faire échec aux risques de crédits PME. L'évaluation permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes de la banque.

A l'aide du questionnaire du contrôle interne (annexe n°5) et à partir de l'étude des documents réalisés précédemment, nous avons procédé à l'évaluation du contrôle interne et nous avons mis en évidence les points de contrôles clés prévus par les procédures pour maîtriser les risques de crédit.

Après la soumission du questionnaire nous avons eu les réponses suivantes :

	OUI	NON
<b>1. Politique en matière de crédits</b>		
1.1 La banque dispose-t-elle d'une politique générale concernant les crédits PME ?	X	
1.2 La politique en matière d'octroi des crédits PME est-elle clairement définie ?	X	
1.3 Cette politique est-elle exprimée en termes de risque maximum acceptable ?	X	
▪ En terme qualificatifs?		
▪ En terme quantitatif?		
▪ En termes de rentabilité?	X	
<b>2. Dossiers de crédit PME</b>		
2.1 Les procédures d'octroi de crédits sont-elles clairement formalisées ?		
2.2 Existe-t-il des procédures d'étude avant chaque octroi de crédit?	X	
2.3 Les dossiers de crédit sont-ils suffisamment :	X	
▪ structurés?		
▪ documentés?	X	
▪ clairs?	X	
2.4 Ces études des dossiers permettent-ils d'identifier les risques ?		

2.5 Existe-t-il une procédure d'évaluation des garanties par des experts ?		
<b>3. Délégation des pouvoirs</b>		
3.1 Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?	X	X
3.2 Un système de délégation pour autoriser les dérogations aux conditions générales est-il clairement défini ?	X	
<b>4. Séparation des tâches</b>		
4.1 Le déblocage des dossiers de prêts est-il effectué par une personne (ou un service) différente de celle qui l'autorise ?		
4.2 Avant le déblocage, les contrôles suivants sont-ils réalisés :		
▪ Existence d'un dossier complet ?	X	
▪ Existence de garanties ?		
▪ respect des conditions de garanties ?	X	
<b>5. Sécurité</b>	X	
5.1 Les dossiers de crédit et les pièces justificatives des garanties sont-ils suffisamment protégés contre :		X
▪ Les risques d'incendie?		X
▪ Les inondations?		
▪ Les risques de vol?	X	
5.2 Leur accès est-il réservé aux personnes habilités ?		X
5.3 Un inventaire physique (par sondage ou exhaustif) est-il régulièrement effectué ?		
<b>6. Système d'information</b>	X	X
6.1 La gestion des crédits PME est-elle informatisée ?		
6.2 Les conditions de crédit sont-elles automatisées ?		X
6.3 Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes :		
▪ calcul et comptabilisation des intérêts ?		
▪ fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits PME en cours ?		X

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestions automatiques des écritures comptables ?</li> <li>▪ calculs des intérêts et des plans d'amortissement ?</li> </ul>	X	X
<b>7. Couverture et division des risques</b>		
7.1 Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques liés à la gestion des crédits PME ?		X
7.2 Existe-t-il un processus de cotation des différents risques ?		X
7.3 La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :		X
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sur ses facteurs de risques ?</li> <li>▪ sur les dispositifs de gestion des risques liés aux crédits PME ?</li> <li>▪ sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?</li> </ul>		X
7.4 La banque a-t-elle formalisée sa politique de dépréciation des crédits liés aux PME?	X	X
7.5 La banque dispose-t-elle d'une politique de provisionnement claire, formalisé et connue des agents concernés ?	X	

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la banque.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la banque. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

### 6.3. Analyse de la matrice des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Au terme de notre analyse, le positionnement des risques sur la matrice nous amène à les classer en trois catégories savoir :

- risques de niveau le plus élevé : les risques se retrouvant dans la partie de la matrice colorée en rouge sont ceux qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact. Le dispositif de contrôle mis en place ne permet donc pas de les éviter. Ces risques nécessitent une attention particulière de la part du management. Des mesures de contrôle supplémentaire doivent être prises pour réduire, transférer ou éliminer complètement la survenance de ces risques car ce sont des risques inacceptables dont les effets de pertes financières pourraient être importants et par conséquent nécessitent que des actions immédiates soient menées par les dirigeants en vue de renforcer le dispositif mis en place ;
- risques moyens : se trouvant dans la partie jaune de la matrice, ce sont ceux qui ont une probabilité de survenance relativement moyenne et un impact très élevé. Moins dangereux que les premiers, ces risques méritent aussi une attention particulière de la part du management. Caractérisé par des risques moyens et des mesures de contrôles insuffisants, ce sont des risques acceptables dont les effets de pertes sont modérés. Il est utile de mettre en place un système de contrôle préventif pour s'assurer que ces risques seront détectés avant qu'ils ne se matérialisent ;
- risques faibles : Situés dans la partie verte de la matrice, ce sont ceux dont la survenance est peu probable et même s'ils survenaient, auraient un faible impact sur les objectifs de l'UBA Sénégal. Ils ne méritent pas beaucoup d'efforts, cependant un suivi périodique de ces risques est nécessaire et permet de les maîtriser complètement. Ce sont des risques qui apparaissent dans l'exercice de l'activité, mais qui ont un impact assez faible. Ils sont moins dangereux que les deux premiers et doivent aussi être gérés pour réduire leur survenance.

#### **6.4. Forces du dispositif de gestion des risques à l'UBA Sénégal**

Après étude du dispositif de maîtrise des risques mis en place par l'UBA Sénégal nous recensons les forces suivantes :

- l'existence d'une « charte de crédit » avec désignation des acteurs et délégation de pouvoirs et la hiérarchisation des procédures, ce qui facilite le contrôle : ce qui est une force en ce sens qu'il est primordial pour toute structure bancaire d'avoir des textes qui définissent clairement la politique d'octroi des crédits,

- l'étude et l'analyse des dossiers de prêts à plusieurs niveaux (aussi bien par les gestionnaires de compte, que par le Risk Management) : ce qui permet une minimisation de la survenance des risques,
- la séparation des fonctions au cours du processus : ce qui minimise le risque de fraude dans l'octroi des crédits,
- conformité en partie de la pratique aux procédures décrites dans le manuel,
- les impayés sont centralisés et examinés par un responsable qui procède aux relances : permet à la banque de réduire l'importance des engagements en souffrance dans son portefeuille,
- l'utilisation du logiciel « FINACLE » qui permet une plus grande exhaustivité des informations : étant un logiciel moderne et actualisé il permet à la banque une meilleure gestion de ses activités,
- conformité aux instructions de la BCEAO quant à l'utilisation et le respect des ratios prudentiels au moment de l'étude des dossiers de crédits : minimise autant que possible l'octroi de crédits à des clients insolvable,
- l'établissement de rapports périodiques sur l'état des engagements de la banque envoyé à la direction générale au siège de UBA groupe : permet un meilleur suivi des engagements de la banque,
- l'établissement d'états hebdomadaires conformément aux exigences de la BCEAO.

#### **6.5. Faiblesses du dispositif de gestion des risques à l'UBA Sénégal**

Au nombre des faiblesses du dispositif relevées nous avons :

- l'inexistence d'inventaire physique périodique des dossiers de crédits et des pièces justificatives des garanties pouvant avoir comme impact des difficultés pour la réalisation des garanties donc des pertes financières pour la banque,
- l'insuffisance des mesures prises pour la protection des dossiers de crédits et pièces justificatives contre les risques d'incendie, d'inondation et de vols pouvant entraîner la destruction ou la perte de ces dossiers,
- l'inexistence d'un outil de scoring propre à l'évaluation des petites et moyennes entreprises pouvant entraîner une évaluation biaisée donc des risques de défaillances de ces dernières,

- la non classification formelle des dossiers de crédits selon les tailles des entreprises entraînant une difficulté à retrouver certains dossiers et à connaître le volume d'impayés affectable à chaque type d'entreprise;
- l'inadéquation entre les résultats des analyses de certains dossiers et la réalité car certains clients présentent des états financiers certifiés mais non exhaustifs ce qui pourrait entraîner des pertes financières pour la banque,
- la lenteur des procédures de saisie en cas de défaillance avérée des engagements et de la faillite des clients entraînant un retard dans le recouvrement des créances en souffrance,
- peu de visites auprès des clients,
- l'inexistence d'un expert en évaluation des garanties au sein de la banque pouvant avoir comme conséquences une évaluation biaisé des garanties,
- la non déclaration à la BCEAO des dossiers de crédits rejetés exposant ainsi la banque à des sanctions de la BCEAO,
- la gestion non informatisée des crédits PME,
- l'inexistence d'un processus d'identification des principaux risques liés à l'octroi des crédits aux PME ne permettant pas alors de connaître les zones à risques du processus,
- l'inexistence de processus de cotation des risques,
- la non formation des agents concernés sur les facteurs de risques en interne,
- la non formalisation de la politique de dépréciation des crédits.

#### **6.6. Analyse de la gestion des risques liés à l'octroi de crédit à la UBA Sénégal**

La gestion des risques est avant tout une culture à travers tous les rouages de l'entreprise. Au terme de notre étude nous constatons que l'accent n'est pas particulièrement mis sur les PME à la UBA Sénégal et qu'aucune cartographie des risques ou étude spécifique n'avait été faite sur le dispositif de gestion des risques liés à l'octroi de crédits aux PME. Les PME étant des entreprises à structure financières pour la plupart fragile, devraient faire l'objet d'une attention particulière car nous remarquons qu'au niveau du processus d'octroi de crédit aux entreprises aucune distinction significative n'est faite en fonction de la taille des entreprises. Nous remarquons aussi l'inexistence d'un outil de scoring préalable des entreprises et d'un dispositif formel de gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME. Ces

différents constats nous amènent donc à formuler quelques recommandations afin d'aider la banque pour une meilleure gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME.

### 6.7. Recommandations à l'endroit de la UBA Sénégal

Une meilleure gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME ne sera possible que si certains problèmes de la banque sont résolus. Cependant, l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

C'est ce qui nous pousse au terme de notre étude qui a porté sur l'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédits aux PME :cas de la UBA Sénégal, à formuler les recommandations suivantes en vue de l'amélioration du dispositif de contrôle mise en place par la banque:

- Instaurer un inventaire physique périodique des dossiers de crédits PME par la sélection d'un échantillon de dossiers pris aléatoirement afin de s'assurer de la bonne conservation des dossiers de crédits et des pièces justificatives de garanties,
- Améliorer les mesures prises pour la protection des dossiers de crédits et pièces justificatives contre les risques d'incendie et d'inondation par l'archivage obligatoire des dossiers dans des armoires ignifuges, l'installation d'extincteurs se déclenchant automatiquement en cas d'incendie,
- Mettre en place de critères de scoring propre à l'évaluation des petites et moyennes entreprises permettant ainsi une meilleures évaluation de ces dernières,
- Procéder à une classification formelle des dossiers de crédits en fonction des tailles des entreprises bénéficiaires permettant ainsi à la banque de mieux cerner son portefeuille et surtout de mettre un accent particulier sur les crédits PME,
- Instituer et exiger d'une part, aux chargés de compte d'effectuer des visites périodiques aux PME bénéficiaires de crédits afin de vérifier s'il n'y a pas eu de changement d'adresse et que l'adresse donnée par le bénéficiaire du prêt est toujours d'actualité et d'autre part si le crédit alloué n'est pas utilisé à d'autres fins,
- Recueillir auprès de la centrale des banques les informations par rapport à d'éventuels prêt que le client aurait pu contracter aux niveaux des autres banques. Ce qui permettra de réduire le risque d'insolvabilité,

- Procéder à la mise en place d'une gestion plus active des procédures de saisie en cas de défaillance avérée des engagements et de la faillite des clients afin de recouvrer plus rapidement les fonds,
- Engager un expert indépendant pour s'assurer d'une évaluation objective des garanties ou confier ces services à un cabinet d'expertise crédible et compétent, une prise de connaissance physique de la garantie proposée par le client pourrait être faite afin d'éviter de prendre une garantie fictive,
- Veiller à la déclaration obligatoire des dossiers de crédits n'ayant pas reçus l'approbation, à la BCEAO conformément à la réglementation en vigueur,
- Mettre en place une gestion informatisée des crédits PME permettant de réduire les erreurs et la survenance des risques liés au capital humain,
- Procéder à l'identification des principaux risques liés à l'octroi des crédits aux PME,
- Etablir un répertoire exhaustif de ces risques, et procéder à la mise en place d'un processus de cotation des différents risques,
- Faire une cartographie de ces risques afin de déterminer les zones à risques du processus,
- Faire suivre à tous les agents du département des risques une formation sur les facteurs de risques en interne et surtout ceux en rapport avec les crédits,
- Formaliser la politique de dépréciation des crédits PME pour permettre un meilleur suivi des créances en souffrance.

# CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le financement du secteur privé et singulièrement des PME qui sont une composante importante de l'économie a été pendant longtemps considéré, dans les pays en développement, comme assez risqué. Les bons dossiers manquent et les difficultés structurelles de chacun des partenaires font de l'ombre à leur relation.

Ce secteur productif dont la contribution est très significative dans le domaine des revenus et notamment de l'emploi des jeunes est confronté à des problèmes de gestion accentuant ainsi les risques vis-à-vis de la banque.

Pour le crédit aux entreprises, l'analyse et la gestion des risques sont des éléments centraux du métier de banquier. C'est dans cette optique que nous avons retenu notre thème à travers l'objectif principal d'optimiser la gestion des risques liés au processus de d'octroi de crédit à l'UBA Sénégal.

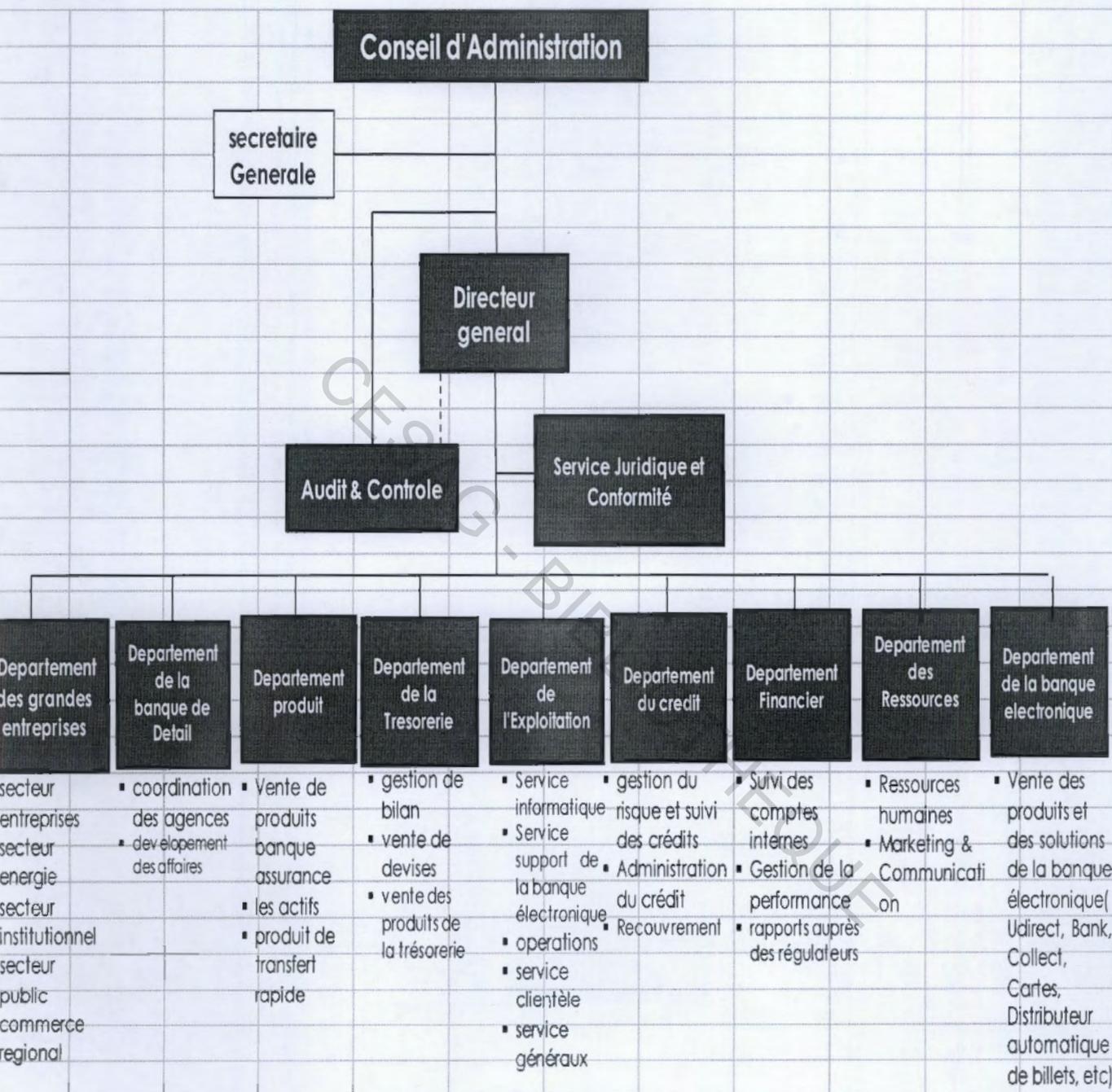
En définitive, la distribution des crédits aux PME est donc un exercice d'analyse des risques et notamment de la situation financière présente et futur de l'entreprise. Le rôle de la banque consiste inévitablement à doser les volumes et les durées de crédit mais aussi à intégrer le risque dans le coût du crédit. Le risque étant inséparable de l'activité bancaire, il suffirait d'une meilleure gestion des crédits octroyés, d'un dialogue harmonieux UBA/PME, et d'un cadre adéquat de gestion des risques liés au financement des PME pour que l'UBA Sénégal puisse réduire voir éliminer certains risques récurrents liés à l'octroi de crédit.

Notre démarche nous a servi à atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions fixés au début de notre mémoire. Cependant des insuffisances existent, il appartient à la Direction Générale de la UBA Sénégal d'avoir à sa disposition le résultat de notre analyse et de s'en inspirer pour améliorer son dispositif de gestion des risques liés à l'octroi de crédit aux PME.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

ANNEXE 1 : Organigramme de la UBA Sénégal



Source: United Bank for Africa.

**ANNEXE 2 : Guide d'entretien du personnel sur le processus d'octroi de prêts de l'UBA Sénégal**

Bonjour Mademoiselle/Madame/Monsieur.

Nous sommes étudiante stagiaire à la United Banque For Africa (UBA) Sénégal et nous réalisons actuellement dans le cadre de notre mémoire de fin de formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Filière : Master Audit et Contrôle de Gestion, une étude sur *l'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME : Cas de la UBA Sénégal*

Nous vous prions à cet effet de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre précieux temps pour répondre à ces questions.

1. Pouvez-vous nous décrire brièvement le processus de financement des PME à l'UBA?

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

2. Ce processus de financement des PME est-il convenable selon-vous ? Si non pourquoi ?

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

3. Est-ce que l'UBA accède la plupart du temps aux demandes des PME qui soumettent des documents de projet pour financement ?

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

4. Quelles sont selon vous les raisons de rejet des certains dossiers PME?

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

5. Comment se fait l'évaluation d'une PME qui vous sollicite pour un financement ?

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

6. Comment apprécier vous les états financiers de cette dernière ?

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

7. Faites-vous immédiatement référence aux types de garanties avant tout accord de financement aux PME ?

.....  
.....

8. Quelle importance revêt le crédit aux PME pour l'UBA Sénégal ?

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

9. L'appréciation de la situation financière d'une PME n'est pas toujours chose aisée. Selon vous, quelles en sont les causes?

- La qualité des états financiers transmis par les entreprises
- L'analyse des mouvements des comptes par rapport au chiffre d'affaires
- Autres à préciser .....

**ANNEXE 3 : Guide d'entretien du personnel sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne de l'UBA Sénégal**

1-Quels sont d'après vous les différents risques inhérents à l'octroi des crédits aux PME ?.....

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

2- Lesquels de ces risques parait pour vous les plus important ?

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

3- Quel est le dispositif mis en place pour une gestion efficace de ces risques ?

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

4- Quel sont les mesures prises pour la gestion de ces risques ?

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

5- Trouvez les mesures prises suffisantes ? Si non que proposez-vous ?

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

6- Quels rôles jouent les agents de la direction des risques de l'UBA Sénégal ?

.....

.....  
.....  
7- Quels sont les moyens de protection en matière de gestion des risques à l'UBA Sénégal ?

.....  
.....  
8-Existe-il une politique de suivi des crédits PME ?

.....  
.....  
9-Votre contribution pour une gestion plus efficace des risques ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4: Credit avalement ticket (CAT) et booking memo UBA Senegal

CREDIT AVAILMENT TICKET (CAT)

<b>Date:</b>	00-00-0000	<b>Industry:</b>	
<b>Client:</b>	XXX (dénomination de la pme)	<b>Industry Code:</b>	
<b>Address:</b>		<b>SCHEME CODE</b>	ESCCO
<b>A/C No:</b>	Numéro de compte	<b>Account officer code:</b>	
<b>Collateral code :</b>	Remise chèque ; Avance sur facture, Medical loan etc.	<b>Facility code</b>	
		<b>GL SUBHEAD:</b>	20121
		<b>PCB CODE:</b>	20121
<b>Directorate/ SBU:</b>	CHEQUE PURCHASE	<b>Credit Risk Rating</b>	
<b>Loan Product:</b>	ESCOMPTE CREDIT ORDINAIRE	<b>Pricing:</b>	
<b>Facility Type:</b>	Nature du crédit	<b>1) Interest:</b>	
<b>Approved Limit: FCFA</b>		<b>2) Fees: FCFA</b>	
<b>Purpose:</b>		<b>3)Insurance fees</b>	N/A
<b>Tenor:</b>	Durée	<b>4)Others :frais enregistrement contrat</b>	N/A
<b>Repayment Source</b>			
<b>Previous Disbursement dates:</b>	N/A	<b>Value date:</b>	
<b>Date of facility approval:</b>	00-00-0000	<b>Expire date</b>	
<b>Debt Service Ratio</b>	N/A	<b>Responsible Officer:</b>	

S/N	NAME	DESIGNATION	SIGNATURE	DATE
1	ELH KANE	CREDIT CONTROL		
2	MORENO IMENCIO	RISK MANAGEMENT		

**BOOKING MEMO**

BRANCH: Agence X

DEPARTEMENT: OPERATIONS

Client: **Dénomination de la PME**

Adresse: UBA PLATEAU

Account Number: 3.....

Approval level: **UBA SENEGAL**

Date: 00-00-0000

LOANS / BOND/ LOC...

NATURE	AMOUNT	FIRST INSTALLME NT DATE	LAST INSTALLMENT DATE	NUMBER OF INSTALLMENT	RATES
CHEQUE PURCHASE		00-00-0000	00-00-0000	0X	00%

**SECURITIES/ GUARANTEES**

NATURE	AMOUNT	A.C (1)	T.C (1)	DUE DATE
		X		N/A

(1) A.C = Security already constituted

T.C= Security to be constituted

**Charges to be debited:**

All charges were debited when the loan was booked, the first time.

This is an extension of the overdraft facility which is already used.

**CREDIT CONTROL**

**RISK MANAGEMENT**

**ANNEXE 5: Questionnaire de contrôle interne**

	OUI	NON
<b>8. Politique en matière de crédits</b>		
8.1 La banque dispose-t-elle d'une politique générale concernant les crédits PME ?		
8.2 La politique en matière d'octroi des crédits PME est-elle clairement définie ?		
8.3 Cette politique est-elle exprimée en termes de risque maximum acceptable ?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En terme qualitatifs?</li> <li>▪ En terme quantitatif?</li> <li>▪ En terme de rentabilité?</li> </ul>		
<b>9. Dossiers de crédit PME</b>		
9.1 Les procédures d'octroi de crédits sont-elles clairement formalisées ?		
9.2 Existe-t-il des procédures d'étude avant chaque octroi de crédit?		
9.3 Les dossiers de crédit sont-ils suffisamment :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ structurés?</li> <li>▪ documentés?</li> <li>▪ clairs?</li> </ul>		
9.4 Ces études des dossiers permettent-ils d'identifier les risques ?		
9.5 Existe-t-il une procédure d'évaluation des garanties par des experts ?		
<b>10. Délégation des pouvoirs</b>		
10.1 Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?		
10.2 Un système de délégation pour autoriser les dérogations aux conditions générales est-il clairement défini ?		

<p><b>11. Séparation des tâches</b></p> <p>11.1 Le débloqué des dossiers de prêts est-il effectué par une personne (ou un service) différente de celle qui l'autorise ?</p> <p>11.2 Avant le débloqué, les contrôles suivants sont-ils réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'un dossier complet?</li> <li>▪ Existence de garanties?</li> <li>▪ respect des conditions de garanties ?</li> </ul> <p><b>12. Sécurité</b></p> <p>12.1 Les dossiers de crédit et les pièces justificatives des garanties sont-ils suffisamment protégés contre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les risques d'incendie?</li> <li>▪ Les inondations?</li> <li>▪ Les risques de vol?</li> </ul> <p>12.2 Leur accès est-il réservé aux personnes habiletés ?</p> <p>12.3 Un inventaire physique (par sondage ou exhaustif) est-il régulièrement effectué ?</p> <p><b>13. Système d'information</b></p> <p>13.1 La gestion des crédits PME est-elle informatisée ?</p> <p>13.2 Les conditions de crédit sont-elles automatisées ?</p> <p>13.3 Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ calcul et comptabilisation des intérêts ?</li> <li>▪ fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits PME en cours ?</li> <li>▪ gestions automatiques des écritures comptables ?</li> <li>▪ calculs des intérêts et des plans d'amortissement ?</li> </ul> <p><b>14. Couverture et division des risques</b></p> <p>14.1 Existe-t-il un processus d'identification des principaux</p>		
---	--	--

risques liés à la gestion des crédits PME ?		
14.2 Existe-t-il un processus de cotation des différents risques ?		
14.3 La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :		
▪ sur ses facteurs de risques ?		
▪ sur les dispositifs de gestion des risques liés aux crédits PME ?		
▪ sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?		
14.4 La banque a-t-elle formalisée sa politique de dépréciation des crédits liés aux PME?		
14.5 La banque dispose-t-elle d'une politique de provisionnement claire, formalisé et connue des agents concernés ?		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## OUVRAGES

1. BARTHELEMY Bernard et Philippes COURREGES (2006), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, édition d'organisation 2<sup>ème</sup> édition, 471 pages.
2. BESSIS Joël (1995), *gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Editions Dalloz, 574 pages.
3. BOURGUIGNON Sylvie & Marie Agnès NICOLET (2002), *Gestion globale des risques et risques opérationnels : les banques se préparent et jouent la transparence*, Paris, Revue Banque magazine N°633.
4. CALVET Henri (2000), *Etablissements de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière*, Edition Economica, Paris, 384 pages.
5. CLAUDE André, (2002), *la gestion Financière des Chantiers de travaux Publics*, 2<sup>ème</sup> édition le MONITEUR, Paris, 305 pages.
6. CONSO Pierre, (2005), « Gestion financière de l'entreprise » édition DUNOD, 604 pages.
7. Coopers & Lybrand & IFACI, (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation 75008 Paris, 378 pages.
8. DESMICHT François (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 354 pages.
9. DIETSCH Michel et Joël PETEY (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque édition, 199 pages.
10. FITOUSSI Isabelle, (1990), *la PME face à sa banque*, Edition Performa, 314 pages.
11. George L. Head et Stephen Horn, (2004) *Les fondements de la gestion des risques*, Paris, Carm Institute, 89 pages.
12. GRAND Bernard & Bernard VERDALLE (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris.
13. HELFER Jean pierre (2010), *Management, Stratégie et organisation*, édition Vuibert, 486 pages.

14. Hennie VAN GREUNING et Sonja Brajovic Bratanovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, Editions ESKA, Paris, 384 pages.
15. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 338 pages.
16. Jean Claude AUGROS et Michel QUERUEL (2000), *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Editions ECONOMICA, Paris, 422 pages.
17. JIMENEZ Christian ; Patrick Merlier ; Dan Chelly (2008), « *Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit* ». Revue banque Edition, 18, rue la Fayette, 75009, 271 Pages.
18. Josée St PIERRE (2004), *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et améliorer leur développement*, Presse de l'université du Québec, 257 pages.
19. Knight, Rovy, Pretty, Déborah (2003), *la montée des risques : les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique*, Expansion management review N°108, 54 pages.
20. LAMARQUE Eric (2008), *gestion bancaire*, 2<sup>e</sup> édition Pearson Education, 240 pages.
21. MADERS Henri-Pierres & Jean Luc MASSELIN (2009), *contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2<sup>e</sup> Éditions d'Organisation, Paris, 261 pages.
22. MATHIEU Michel (2002), *l'exploitant bancaire et le risque crédit*, Edition d'Organisation, Paris, 301 pages.
23. OCDE (2004), Revue de l'OCDE sur le développement, *Les dossier du CAD*, Vol 5.
24. Olivier HASSID (2008), *la gestion du risque*, 2<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 150 pages.
25. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, 462 pages.
26. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ième</sup> édition, groupe Eyrolles, 469 pages.
27. RONCALLI Thierry, (2004), *la gestion des risques financiers*, Editions Economica 454 pages.

28. ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, (2004), *La gestion de la trésorerie*, édition DUNOD, Paris, 296 pages.
29. ROUYER Gérard & CHOINEL Alain, (2001), *La banque et l'entreprise : Techniques actuelles de financement*, 3<sup>e</sup> édition, Collection Banque ITB, La Revue Banque Editeur 75001 Paris, 432 pages.
30. SIRUGUET Jean-Luc (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, tome 2, Banque éditeur, 559 pages.
31. Zvi Bodie, Robert MERTON et Christophe Thibierge, (2007), *Finance*, Editions Nouveaux Horizons, Paris, 558 pages.

#### ARTICLES

32. BILODEAU Yves et Daniel POULIOT (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, article N°160.
33. CERNES Joëlle (2006), *Pour une banque gagnante sur les dispositifs de régulation*, in revue de la banque, 682 du 26/06/2006.

#### SOURCES INTERNET

34. Caractéristiques des PME, <http://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-37.htm>.
35. OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique, <http://www.cerpeg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/economie/ecogene/pme.htm>.
36. Comité de Bâle (1992), *Transferts et titrisation d'actifs, un groupe de travail du Comité de Bâle*, publié en septembre 2009, <http://www.google.com/search?q=cache:rakj1Kz6jj8J:publ/bcbs10afr.pdf+titrisation>.
37. Direction Générale de compétitivité, [www.pme.gouvwww.netpme.fr](http://www.pme.gouvwww.netpme.fr).