



Cesag

**DIPLÔME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT INTERNATIONAL ET CONTRÔLE (DESS)**

11^{ème} Promotion

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION
DEPARTEMENT
DE LA DOCUMENTATION

3^{ème} Cycle

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**L'évaluation de la procédure de gestion
du risque de crédit à la clientèle
institutionnelle & grandes entreprises :
Cas d'ECOBANK SENEGAL**

Présenté et soutenu par:

Directeur de mémoire:

FATOKE Moutiatou Espérance

Hervé BORNA

**Directeur du département du
contrôle interne ECOBANK SENEGAL**

M0130AUDIT01

2

Mars 2001



108344



Dédicaces

A Papa,

Tout ton seul souhait Papa est de me voir porter la robe, c'est – à- dire devenir avocat mais Papa le sort en a décidé autrement. Par tes sages conseils, par tes encouragements tant spirituels que matériels, par ta forte volonté de nous voir tous réussir, papa je viens par la grâce de Dieu me mettre sur la liste de tes enfants qui ont réussi. Que Dieu –Tout Puissant te donne une longue et paisible vie pour que tu puisses récolter les fruits de tes années de dur labeur.

Sois en remercié mon cher et adorable Papa.

A ma chère et douce Maman,

Me voilà enfin maman en train de gravir les échelons de la longue et pénible marche de la vie. La réussite est au bout du tunnel, continue tes prières nocturnes et Dieu nous aidera. Amen . Maman, très loin de moi ,tu m'as toujours porté dans ton petit cœur. Est-ce que je pourrai vraiment te rembourser tout ce que je te dois ? maman je ne pense pas . Que Dieu te bénisse et m'aide à vous gaver toi et Papa. Amen.

A mes frères et sœurs pour toutes les peines que vous vous êtes données, pour toutes les privatisations dont vous vous aviez été l'objet, que cet amour se cristallise plus, que Dieu m'aide à mon tour à aider les plus jeunes. Amen.

A ma fille Alli Ickbalath Olanréwadjou Alakè, merci pour avoir accepté ce sacrifice.

A mes neveux et nièces que ce travail vous serve d'exemple à suivre.

A tous mes ami(e)s.

REMERCIEMENTS.

A Mr le DIRECTEUR GENERAL du CESAG, qui nous a permis de soutenir ce mémoire, qu'il en soit béni.

A Mr YAZI Moussa notre chef du département pour tous ses sages conseils, pour tout ce qu'il a pu faire pour nous, qu'il en soit remercié.

A Mr MBACKE DIOP, le Directeur des études d'alors, actuellement Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, qu'il reçoive ici toutes nos déférences.

A Mr Hervé Borna, notre directeur de mémoire, qui n'a ménagé aucun effort malgré ses multiples préoccupations, que Dieu le lui rende au centuple.

A Mr BOSSA Gilbert notre tuteur, qui n'a ménagé aucun effort pour son soutien indéfectible tout au long de notre formation, toutes nos gratitude.

A Mr Sylvain Ladikpo, Directeur Administratif et financier et des Ressources Humaines au CESAG, qui a été d'une aide sans pareille pour nous lors de nos moments difficiles, que Dieu le lui rende au centuple.

A Mr Séga BALDE, pour toute l'attention qu'il a porté à nos travaux de recherche qu'il en soit remercié.

A Mme Evelyne Tall, Directeur Général de ECOBANK SENEGAL pour tout ce qu'elle a pu faire pour nous, que le seigneur tout puissant lui vienne en aide et l'assiste.

A Mr Pape Diallo, toute notre reconnaissance.

A Mr Amadou Ndiaye Seck pour son assistance sans pareil, qu'il en soit remercié.

A toute l'équipe EBS qui malgré ses occupations nous a encadré tout au long de notre stage, qu'elle en soit remerciée.

A tout le corps professoral du CESAG, qui a contribué à notre formation, notre éternelle reconnaissance.

A Maître Yaré FALL et son épouse Victorine, merci pour tout, seul Dieu peut vous le rendre. Nous vous en sommes très reconnaissante.

A Mr Assogba Abel et son épouse Fanta, qu'ils trouvent ici l'expression de toute notre reconnaissance.

A Mr Dossou Antonin Directeur Adjoint du COFEB à la BCEAO, à qui nous témoignons toutes nos gratitude.

A Mr Sérémé Mamadou, sous Directeur à la Direction du Crédit de la BCEAO toute notre gratitude, je vous en serai éternellement reconnaissante.

A Mr Pierre GABIAM, Fondé de pouvoir à la Mission pour la Modernisation des Moyens de Paiement. Merci pour tout.

A toute la communauté béninoise, dont particulièrement mes amis nocturnes Félix Dossou Godonou & Roger Ganhoui, sans oublier Michèle Ahouadi, Anago Damien, Boni Rahinatou, Adjakou Joël.

A Melle Dick Chantal et Mr Dieudonné pour la mise en forme dudit document. Soyez en remerciés.

A Mme Adjahoto Eugénie, votre geste sans pareil, nous laisse perplexe et ébahie. Dieu vous comblera.

A Mme Bio Tchané Mariam & son époux Abdoulaye , recevez ici tous nos remerciements pour tout ce que vous avez fait pour nous.

A Mr Ichola Nourou Dine que tous tes souhaits soient réalisés et que Dieu te comble. Merci pour tout.

A Mr Blaise Atihou, votre geste inoubliable la veille de notre départ pour le CESAG nous restera gravé dans notre mémoire. Soyez en remercié.

A tout le personnel du Cabinet E2CG au BENIN pour leur assistance sans pareil. Qu'il en soit remercié.

A tout le personnel du Cabinet LA REFERENCE au BENIN pour tout ce qu'il a pu faire pour nous. Eternelle reconnaissance.

A tous les stagiaires de la 11^{ème} promotion de l'Audit International et Contrôle pour leur marque de confiance en me désignant comme leur 2^{ème} responsable .

A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à notre formation et à l'élaboration de ce mémoire.

Table des matières

Dédicaces	i
REMERCIEMENTS.....	ii
Sigle et abréviation	viii
Liste des annexes.....	ix
Liste de Figures et Tableaux.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
I.- PROBLEMATIQUE.....	4
II.- OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
III - LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR L'ETUDE	6
IV - LA PERTINENCE DE L'ETUDE.....	6
V - PLAN D' ETUDE.....	7
PREMIERE PARTIE	8
CADRE THEORIQUE	8
CHAPITRE I.....	10
GENERALITES SUR LE RISQUE	10
SECTION I..... : NOTION DU RISQUE	
11	
I.1 DEFINITION	11
I.2. LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUE.....	13
SECTION II : GESTION TRADITIONNELLE.....	16
ET GESTION ACTUELLE DU RISQUE	16
II.1 METHODES DE GESTION TRADITIONNELLE DU RISQUE DE CREDIT.	
16	
II.1.1 . LA GESTION A PRIORI.....	17
II.1.2. La Gestion « a posteriori ».....	23
II.2. GESTION ACTUELLE.....	25
II.2.2. L'évaluation du risque de crédit.....	34
II.2.3. LA GESTION ACTIF-PASSIF	35
CHAPITRE II:LA PROCEDURE DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT	37
SECTION I: LE CONTROLE INTERNE	38
I.1. DEFINITION ET OBJECTIFS	38

<i>I.1.2. LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE.....</i>	<i>38</i>
<i>I.1.4. L'ANALYSE ET L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.</i>	<i>45</i>
<i>SECTION II : LES PRINCIPALES ETAPES DE.....</i>	<i>50</i>
<i>PROCESSUS DE GESTION DE CREDIT.....</i>	<i>50</i>
<i>II-1 La sollicitation</i>	<i>50</i>
<i>II-2 La collecte des informations.</i>	<i>50</i>
<i>II-3 La constitution du dossier.....</i>	<i>51</i>
<i>II-4 L'analyse du dossier</i>	<i>51</i>
<i>II-5 La décision de prêter ou non.....</i>	<i>52</i>
<i>II-6 L 'élaboration de l'offre de crédit.....</i>	<i>52</i>
<i>II-7 La négociation et la signature du contrat.....</i>	<i>52</i>
<i>II-8 Déboursé (déblocage prêt).....</i>	<i>53</i>
<i>II-9 Le suivi et intervention.....</i>	<i>53</i>
<i>II-10 Conclusion.....</i>	<i>53</i>
<i>SECTION III : LES EXIGENCES DE LA BANQUE VIS A VIS DES</i>	
<i>ENTREPRISES QUI SOLLICITENT UN PRET.</i>	<i>54</i>
<i>III-1 Les sûretés personnelles.</i>	<i>54</i>
<i>III-2 Les sûretés réelles.....</i>	<i>55</i>
<i>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</i>	<i>62</i>
<i>CHAPITRE 1 : PRESENTATION D'ECOBANK SENEGAL (EBS) ET DE SA</i>	
<i>PROCEDURE DE GESTION DU RISQUE</i>	<i>63</i>
<i>SECTION I : PRESENTATION D'ECOBANK SENEGAL (EBS)</i>	<i>63</i>
<i>I-1) HISTORIQUE</i>	<i>63</i>
<i>I-2) ORGANISATION & FONCTIONNEMENT.....</i>	<i>63</i>
<i>I-2-2 Fonctionnement et inspections.....</i>	<i>72</i>
<i>SECTION II : LES DIFFERENTS CONCOURS FAITS PAR EBS ET SA</i>	
<i>POLITIQUE D'OCTROI DE CREDIT.....</i>	<i>76</i>
<i>II-1) LES FACILITES DE CREDIT LES PLUS USITEES</i>	<i>76</i>
<i>II-2 Les étapes de la procédure d'approbation d'une demande de crédit</i>	<i>81</i>
<i>II-2-2 Cas où la documentation est incomplète.....</i>	<i>94</i>
<i>CHAPITRE II : APPRÉCIATION DU CONTRÔLE INTERNE</i>	<i>95</i>

<i>SECTION 1 : Critères, contenu et analyse des composantes du contrôle interne.</i>	96
<i>I-1 Les critères d'appréciation.</i>	96
<i>I-2 le contenu de l'évaluation.</i>	96
<i>I-3 L'analyse des composantes du contrôle interne.</i>	97
<i>I-4 La saisie des procédures ou phase préliminaire.</i>	101
<i>I-5 Les tests de conformité.</i>	104
<i>I-6 L'évaluation préliminaire du contrôle interne.</i>	105
<i>I-7 Les tests de permanence.</i>	105
<i>I-8 L'évaluation définitive du contrôle interne.</i>	105
<i>Questionnaire.</i>	109
<i>Section II Résultats et Recommandations.</i>	118
<i>II-1 Les résultats de l'évaluation du contrôle interne.</i>	118
<i>II-2 RECOMMANDATIONS.</i>	121
<i>CONCLUSION GENERALE.</i>	124
<i>BIBLIOGRAPHIE.</i>	125
<i>II Codex et mémoires.</i>	126
<i>III) REVUES LITTÉRAIRES ET TEXTES DE LOI.</i>	126

Sigle et abréviation

- 1) UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.
- 2) SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain.
- 3) OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique.
- 4) EBS : ECOBANK SENEGAL
- 5) Cap Manuel : Manuel de procédure.
- 6) BIR : Basic Information Report.
- 7) MP : Marketing Plan.
- 8) CM: Call Mémo.
- 9) EF: Etat financier.
- 10)BOAD : Banque Ouest- Africaine de Développement.
- 11)FSA : Fonds de Solidarité Africaine.
- 12) COFACE : Compagnie Française d'Assurance pour le Crédit à l'Exportation.
- 13) BDPME : Banque pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises.
- 14) BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

Liste des annexes

- Annexe 1 : Organigramme de Ecobank Sénégal.
- Annexe 2 : Grille de séparation des tâches.
- Annexe 3 : Démarche de l'auditeur.
- Annexe 4 : Appréciation du contrôle interne.
- Annexe 5 : BIR
- Annexe 6 : Marketing Plan.
- Annexe 7 : Call- Mémo.
- Annexe 8 : Crédit Approval (CA package).
- Annexe 9 : Crédit Approval Remarks.
- Annexe 10 : Crédit Approval.
- Annexe 11: Crédit Approval – Facilities Listing.
- Annexe 12 : Availment Ticket.

Liste de Figures et Tableaux

1) Tableau n ° 1- Présentation des grandes masses du bilan p 89.	
2) Tableau n°2- Dépouillement des trois derniers bilans d'une société X p 90	
3) Tableau n°3 flow Charts du processus de crédit à Ecobank Sénégal.	
Page.....	105.
4) Tableau n°4 tableau récapitulatif des risques et des contrôles à effectuer.	
Page.....	109.
5) Tableau n ° 5 tableau récapitulatif des risques et des contrôles à effectuer (suite et fin)	110.
6) Tableau n ° 6 Questionnaire de contrôle interne.	
Page.....	112 .
7) Tableau n ° 7 Questionnaire de contrôle interne (suite) .	
Page.....	113.
8) Tableau n ° 8 Questionnaire de contrôle interne (suite).	
Page.....	114 .
9) Tableau n°9 Questionnaire de contrôle interne (suite).	
Page.....	115.
10)Tableau n°10 Questionnaire de contrôle interne (suite et fin).	
Page.....	116.
11) Tableau n ° 11 Résultats de l'évaluation du contrôle interne.	
Page.....	117.
12) Tableau n°12 Résultats de l'évaluation du contrôle interne (suite) .	
Page.....	118.
13) Tableau n ° 13 Résultats de l'évaluation du contrôle interne(suite) .	
Page.....	119.
14) Tableau n°14 résultats de l'évaluation du contrôle interne (suite et fin)	
Page.....	120.

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Jusqu'au XIXe siècle, la banque était essentiellement un commerce ; au XXe siècle elle revêt, à beaucoup d'égards et surtout dans le monde entier les traits d'une administration ; à l'aube du XXIe siècle elle est en train de devenir la première industrie de services et de conseil¹

Industrie de services et de conseil, car la clientèle attend de plus en plus de son banquier une aide, une assistance, pour ses opérations financières.

Assistant financier, toute institution bancaire, en raison de la nature de ses activités, est soumis à divers risques de nature financière, commerciale, opérationnelle et technique, de gestion interne et enfin de contrepartie.

Le risque de contrepartie plus connu sous l'appellation de risque de crédit figure parmi les causes premières des difficultés des établissements de crédit ; il représente le risque encouru par la banque sur la bonne fin des crédits octroyés du fait de la défaillance d'une contrepartie.

Cette défaillance pourrait se matérialiser soit par un risque d'immobilisation soit par un risque de perte. Le risque d'immobilisation est un report de flux financiers initialement prévus et pourrait par conséquent affecter sensiblement la liquidité de l'établissement de crédit. En effet, il survient lorsque la contrepartie est contrainte de différer le règlement des sommes dues à la date d'échéance. Le remboursement des concours est donc gelé ou immobilisé pour une période ultérieure mais pas remis en cause. En fait, lorsque la défaillance de la contrepartie est totale l'institution se trouve confrontée à un risque de perte. Le risque de perte se résout par conséquent à une perte sèche en capital et en intérêt au compte d'exploitation, et dans une phase préliminaire par une dotation en provision.

Qu'il soit d'immobilisation ou de perte, le risque de crédit regroupe l'ensemble des risques liés aux engagements d'une banque que ce soit auprès des particuliers, des entreprises, des collectivités locales, des pays étrangers ou même à d'autres institutions bancaires.

¹ Source : Claude J. SIMON « la banque » édition Repères p.104 1994

Il demeure, par conséquent, inhérent à l'activité bancaire qui consiste principalement à consentir des crédits à une clientèle pas toujours prompte à respecter les échéanciers ou même à rembourser les concours accordés. Il est évident que la maîtrise du risque de crédit est d'autant plus délicate qu'il s'intègre au cœur même de l'activité principale de la banque d'une part, et de l'autre qu'il dépend essentiellement d'une variable clé et complètement externe à l'établissement de crédit : la clientèle.

Il apparaît dès lors évident qu'une mauvaise appréciation du risque lors de la phase d'octroi du crédit ou lors de la gestion des engagements pourrait engendrer des conséquences lourdes sur le résultat financier de la banque et éventuellement menacer la pérennité de celle-ci. En effet, la faillite ou la quasi-faillite de certains grands réseaux ont souligné cruellement l'émergence du risque de crédit dans l'activité bancaire. Les difficultés financières du Crédit Lyonnais premier établissement bancaire français à la fin des années 1980 en est un exemple.

Dès lors, nombre de mesures sont prises non pas pour anéantir ce risque indissociable de la profession mais pour éviter autant que possible les causes autres que celles inhérentes à l'activité et qui découlent le plus souvent d'une faiblesse du contrôle interne et de l'organisation mise en place.

Disposer d'une organisation et de techniques permettant l'évaluation des risques, constitue donc un élément fondamental de cette pyramide qui symbolise le contrôle interne d'une entité. « La nouvelle pratique du contrôle interne » (Coopers-Lybrand/IFACI édition d'organisation) démontre fort bien pourquoi et comment l'évaluation des risques présuppose la définition des objectifs et les conditions à prendre en compte pour une bonne évaluation.

Parmi celles-ci il faut faire une place toute particulière à la gestion du changement : les hommes changent, les méthodes changent, les organisations et politiques changent et par voie de conséquence le contrôle interne est condamné à une adaptation permanente.

C'est dans cette optique que nous nous proposons d'évaluer les différentes procédures en la matière afin de nous assurer qu'elles sont efficaces, bien

structurées, bien appliquées et permettent de se prémunir contre les risques éventuels. A chaque étape de l'évaluation, les insuffisances seront constatées, les recommandations et les propositions de solutions seront suggérées.

I.- PROBLEMATIQUE

Pour assurer leur croissance, les entreprises doivent acquérir régulièrement de nouveaux moyens de production et, partant, investir.

En vue de financer leurs investissements, elles peuvent utiliser leurs propres ressources, demander des aides de l'Etat ou des collectivités locales, mais le plus souvent, elles sollicitent le concours des banques. Le banquier leur accorde des crédits sur la base soit de ses ressources propres, soit généralement de fonds qui lui ont été confiés par des tiers. A cet égard, il prend des risques qui sont déterminés d'une part par la qualité de l'emprunteur (insolvabilité), d'autre part par l'évolution économique générale. Il apparaît donc impérieux de redoubler de vigilance pour la maîtrise de ces risques. Ce qui devient d'ailleurs une préoccupation stratégique essentielle. En effet, l'incapacité à maîtriser ledit risque est souvent source de dépôt de bilan ou de liquidation de ladite institution. Nous notons que cette maîtrise appelle une certaine manière d'appréhender le risque de crédit, d'autant plus que depuis une quinzaine d'années les risques encourus par les banques n'ont pas fondamentalement changé de nature. Ce qui a réellement changé, c'est la manière de les maîtriser. L'évolution de l'environnement (accélération des progrès technologiques) joue un rôle clé dans ce changement.

Face à l'expansion géographique des activités risquées des banques, les autorités de tutelle ont été amenées à développer de nouveaux outils de surveillance et de protection. Cela a suscité en nous certaines questions :

- ✓ comment la banque utilise-t-elle lesdits outils pour maîtriser ces risques ?
- ✓ spécifiquement, quelles sont les procédures mises en place pour la maîtrise de ces risques ?
- ✓ quelles sont les différentes difficultés susceptibles d'être rencontrées par elle ?

Ces diverses interrogations ont fondé le choix de notre thème de recherche : "l'évaluation de la procédure de gestion du risque de crédit à la clientèle institutionnelle et grandes entreprises à ECOBANK SENEGAL"

Afin de mieux cerner cette notion, nous avons estimé qu'il serait intéressant aussi bien pour nous que pour la banque d'orienter notre étude sur la clientèle institutionnelle & grandes entreprises qui se définit à ECOBANK SENEGAL, comme suit:

- les organisations internationales,
- les ONG (Organisation non gouvernementale),
- l' état les entreprises publiques ou parapubliques,
- les investisseurs institutionnels telles les assurances,
- les grandes entreprises.

Le champ d'application de notre étude se limitera exclusivement aux crédits consentis aux grandes entreprises du secteur privé.

II.- OBJECTIFS DE L'ETUDE

En choisissant de faire des recherches sur ce thème, nous nous sommes fixés comme objectifs :

✓ **généraux :**

- évaluer la procédure mise en place pour la gestion du risque de crédit afin de nous assurer qu'elle est appropriée et fiable,
- nous assurer de l'application effective des normes prudentielles édictées par la BCEAO.

✓ **spécifiques :**

- analyser les différentes étapes du processus de gestion d'un dossier de crédit tant dans la gestion traditionnelle que dans la façon d'apprécier actuellement les risques,
- en déduire les risques que la banque encourt,
- analyser les outils mis en place pour se prémunir contre ces risques à savoir
 - ♦ les outils d' octroi de prêt,

- ♦ les outils de suivi des prêts,
 - ♦ les outils de gestion des impayés,
 - ♦ les outils de recouvrement des impayés.
- juger de l'efficacité et de l'utilité des garanties exigées par la banque aux entreprises en cas d'octroi de crédit.

III - LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR L'ETUDE

Pour nous permettre d'atteindre lesdits objectifs, nous avons adopté une méthodologie de travail qui a consisté à :

- mettre un accent particulier sur la partie théorique de notre étude, en définissant les différents concepts relatifs à l'audit d'une manière générale, à la gestion de crédit, les différentes étapes de la procédure d'octroi de crédit, mais en les corroborant par le contrôle interne qui constitue le cadre le plus indiqué pour une meilleure évaluation,
- effectuer une revue de la littérature existante dans les domaines d'octroi de crédit,
- effectuer des entretiens avec les différents responsables qui ont en charge l'exécution et la coordination des opérations d'octroi de crédit,
- effectuer des sondages dans le but de réunir le maximum d'éléments probants sur lesquels nous allons nous baser pour tirer des conclusions,
- et, enfin, examiner les principaux dossiers pour nous assurer davantage de la réalité de leurs contenus.

IV - LA PERTINENCE DE L'ETUDE

Consciente de l'ampleur du travail d'un auditeur dans une banque à savoir entre autres :

- la prise de connaissance,
- l'identification des risques,
- la fixation des objectifs,
- l'analyse des procédures,

- la vérification de l'existant,
- l'adaptation du questionnaire.

Nous souhaiterions que ce document puisse être un outil de travail pour la banque. Grâce à nos analyses, les défaillances tant de conception que d'application du dispositif mis en place pourront être relevées et des mesures préconisées.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), ce serait l'amorce d'une étude que d'autres stagiaires pourraient poursuivre et approfondir.

Pour nous même, ce travail permettra :

- d'améliorer notre connaissance en matière d'audit et de contrôle, mais surtout de la compléter par des notions nouvelles et spécifiques,
- de cerner, grâce à l'examen de l'existant, les défaillances du dispositif mis en place surtout en matière de gestion du risque de crédit,
- de faire nos premiers pas dans une carrière bancaire.

V - PLAN D' ETUDE

Cette étude comportera deux parties :

- le cadre théorique qui nous permettra de cerner non seulement la notion du risque de crédit tant dans sa gestion traditionnelle et actuelle, c'est à dire la gestion a priori et la gestion a posteriori. Par ailleurs, le rôle préventif joué par les assurances dans les pays d'Europe et d'ailleurs, sera passé en revue. Mais aussi de mieux nous imprégner des procédures de gestion du risque à travers la notion du contrôle interne, ses objectifs, ses éléments constitutifs, et la connaissance des diverses étapes du processus d'octroi de crédit.
- Dans une seconde partie, nous nous intéresserons à l'évaluation des dites procédures de gestion du risque dans le vécu quotidien à ECOBANK SENEGAL, des recommandations et surtout des propositions de solutions seront préconisées, afin de permettre à la banque d'améliorer éventuellement ses procédures internes de gestion et de suivi de risque.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE

Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. En effet, toute entité est soumise à ses risques : des risques propres au fonctionnement de l'organisation elle-même et des risques spécifiques à chaque activité.

Avant de parler de la procédure en matière de gestion de risque, il convient de cerner les concepts que renferme cette notion. Ce qui nous amènera à examiner les généralités à travers la définition et les différents types de risque.

Nous évoquerons ensuite l'évolution des concepts relatifs à la gestion du risque en mettant en relief la gestion dite traditionnelle, et celle « actuelle ».

Nous terminerons par une présentation du contrôle interne notamment en expliquant cette notion et en cernant ses objectifs et sa finalité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I

GENERALITES SUR LE RISQUE

Selon Henry Pierre Maders (1994 : 13) : « l'activité bancaire est une activité essentiellement risquée, de part sa nature même. Elle l'a toujours été et le sera toujours ».

Ne pas faire de crédit serait, certes, le meilleur moyen de ne pas prendre de risque, seulement, ce serait le meilleur moyen pour un banquier de disparaître, car le crédit étant une des activités principales de la banque.

Après une définition succincte de la notion risque, ses différents types, nous mettrons un accent sur la procédure et la manière dont elle était gérée avant et actuellement.

SECTION I : NOTION DU RISQUE

I.1 DEFINITION

La distribution du crédit aux particuliers ou aux entreprises reste une des activités essentielles d'une banque, et la capacité de déceler les emprunteurs qui présentent un fort risque d'insolvabilité demeure fondamentale. Par conséquent, le vrai banquier est celui qui sait apprécier le risque, qui prend les décisions à bon escient, qui sait trouver le juste milieu entre développement de crédit et maîtrise du risque.

Selon Mr Séga BALDE du CESAG: «le risque inhérent à toute activité commerciale est une notion déterminante dans l'activité quotidienne du banquier qui s'expose en permanence au non remboursement ou à une immobilisation de ses fonds; quelle que soit la forme du crédit consenti, son appréciation se fait au travers de :

- son objet (ou sa destination),
- son montant,
- sa durée,
- son issue (ou son dénouement),
- sa couverture (ou sa garantie),
- son admission au refinancement. »

Pourtant, toute activité induit un risque tant dans l'action que dans l'inaction.

Le métier de banquier est, en effet, indissociable du risque. Ne pas en prendre, quelle qu'en soit la nature, c'est renoncer à être banquier. Tout acte du dispensateur de crédit consistera à analyser le danger couru, à le prendre sans mettre en péril l'entreprise, et à l'assumer en toute connaissance de cause : « c'est cela maîtriser le risque. »¹

A la lumière de tout ce qui précède, on peut maintenant tenter de définir le risque de crédit. Selon Joël BESSIS (1995 : 237) le risque de crédit (encore appelé risque de contrepartie) est le premier des risques auquel est confronté une institution financière. Il désigne la probabilité de défaut des clients, c'est à dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Ce risque ne peut être considéré comme réalisé que lorsque toutes les voies de recours contre le débiteur défaillant ont été épuisées, ceci dans le cadre de deux procédures sensiblement différentes:

- le crédit peut avoir été accordé par le banquier directement. Il possède alors une créance en capital, et, le plus souvent, une créance en intérêts,
- le banquier peut avoir accordé, un simple crédit par signature, c'est -à- dire un simple engagement de payer en cas de défaillance du débiteur.

Les différents types de risque exposés ci-après nous permettrons de cerner davantage cette définition de risque.

¹ H.P Maders : Audit opérationnel dans les banques : Editions d'organisations P9. 1994

I.2. LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUE

Comme toute entreprise, la banque est confrontée à un certain nombre de risques. Certains de ces risques se retrouvent dans n'importe quelle entreprise. D'autres sont spécifiques aux banques. Leur classification varie d'un auteur à un autre. Selon Henri Pierre MADERS, nous en avons deux grandes catégories : *classiques* et *spécifiques*

Par **risques classiques**, il entend :

- les risques commerciaux (le risque client/produit, le risque du marché, le risque d'image commerciale),
- les risques sur les biens et les personnes (le risque accidentel, le risque délictueux, le risque de malversations),
- les risques opérationnels et techniques (le risque sur le traitement des opérations, le risque sur le système d'information, le risque sur les études informatiques, le risque lié aux télécommunications),
- les risques de gestion interne (le risque réglementaire, le risque déontologique, le risque stratégique, le risque d'insuffisance fonctionnelle, le risque sur la gestion du personnel, le risque de sous-traitance, le risque de dépendance technologique, le risque de communication).

Par les **risques spécifiques** à la banque nous entendons :

- les risques financiers (le risque du taux d'intérêt, le risque de change, le risque de liquidité, le risque sur titre à revenus variables),
- les risques de signature ou de contrepartie (le risque clientèle, le risque interbancaire, le risque pays).

Notons que l'étude de ces risques ne peut d'ailleurs être dissociée de celle de la réglementation bancaire qui, pour une large part, a comme objet d'imposer aux banques un comportement de prudence face à ces risques.

Selon Antoine SARDI (1993 : 21), le risque de crédit demeure le plus important et figure parmi les causes premières des difficultés desdites institutions notamment aux Etats-Unis, où 1987 fut une année record pour les faillites. Ce même phénomène fut également observé en Afrique avec la faillite de nos banques de développement, ce qui est dû en partie à la non maîtrise de leur risque de crédit.

Au plan international, la faillite ou la quasi-faillite de certains grands réseaux ont souligné l'émergence du risque de crédit dans l'activité bancaire.

Nous notons à cet effet le scandale du Crédit Lyonnais, la faillite de la Bank of Credit and Commerce (BCC) et de la Baring. En France, la qualité des dispositifs réglementaires et de contrôle a rendu extrêmement rares les défaillances des banques.

D'une manière générale, le risque de crédit (appelé risque de clientèle, risque de défaillance des clients ou risque contentieux) correspond au risque encouru lors de la défaillance d'une société non financière ou d'un particulier, client de la banque.

Supposons, par exemple, que la banque soit très engagée auprès d'une entreprise cliente. Et que cette dernière fasse faillite. Quelles peuvent en être les causes ?

- une conjoncture économique difficile,
- la mauvaise santé financière du client,
- l'absence de suivi dudit client,
- un système de contrôle interne déficient,
- une mauvaise organisation,
- une mauvaise politique c'est -à - dire une délégation de pouvoirs pas clairement définie,
- un environnement de contrôle défavorable.

Les conséquences qui peuvent en découler :

- une perte de tout ou partie du capital prêté et des intérêts,
- une réalisation des garanties qui s'avère très insuffisante,
- la faillite,
- le retrait de l'agrément.

Selon Philippe Garsuault & Stéphane PRIAMI (1995 : 164) le risque de contrepartie c'est le risque à la fois le plus dangereux et le plus courant pour une banque. Il s'agit du non respect par un client de son engagement financier à savoir, dans la majorité des cas, un remboursement de prêt.

Les événements qui peuvent amener un emprunteur à ne pas respecter ses engagements sont multiples :

- une malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance) ,
- un cas de force majeure : ceci est notamment le cas en ce qui concerne les crédits réalisés à des emprunteurs étrangers qui peuvent être confrontés à des risques de guerre, de révolution, de catastrophes naturelles ou de non transfert ,
- le plus souvent, la cause du non remboursement est à chercher dans une défaillance économique ou financière involontaire des débiteurs : chômage pour un particulier ou dépôt de bilan pour une entreprise.

L'une des solutions préconisées pour limiter la portée de ce type de risque réside dans une bonne appréciation préalable des risques dans la limitation et la division des engagements pris sur un même emprunteur et dans la recherche d'éventuelles garanties.

La notion du risque précisée, sa typologie étant faite, nous essayons d'examiner comment il était géré dans le passé et à l'heure actuelle.

SECTION II : GESTION TRADITIONNELLE ET GESTION ACTUELLE DU RISQUE

Avec l'avènement ou l'affinement du cadre réglementaire auquel les banques primaires sont soumises, la gestion du risque a été complétée par de nouveaux instruments (entre autres les ratios du nouveau dispositif prudentiel au niveau de l'UEMOA, et les vingt cinq (25) principes du Comité de Bâle au niveau international).

Qu'elle soit traditionnelle ou actuelle, la gestion du risque n'a pas fondamentalement changé . La gestion « a priori » et la gestion « a posteriori » constituent les éléments communs de ces deux types de gestion. Loin de s'opposer ces deux gestions se complètent. La survenance d'instruments nouveaux améliore la gestion du risque de crédit.

II.1 METHODES DE GESTION TRADITIONNELLE DU RISQUE DE CREDIT.

Elles reposent sur la gestion « a priori » et la gestion « a posteriori » du risque de crédit.

L'exposition au risque de crédit est traditionnellement gérée « a priori » dans les banques au moment de prendre des décisions d'engagement sur telle ou telle contrepartie par des méthodes d'analyse financière et par l'allocation de limites d'engagements.

La gestion « a posteriori » est celle du suivi des engagements. Elle consiste à suivre les utilisateurs des lignes autorisées. Une fois le crédit accordé, si la qualité de l'emprunteur se détériore, il ne reste généralement qu'une seule solution à la banque : avoir recours aux provisions dont le pourcentage varie en fonction de l'évaluation des risques encourus et des garanties réalisables.

II.1.1 . LA GESTION A PRIORI

La gestion « a priori » est primordiale. Elle prend en compte l'appréciation et la prévention du risque de contrepartie.

II.1.1.1. L'appréciation du risque de contrepartie ou risque de crédit

II.1.1.1.1. L'analyse financière

Elle permet de faire une étude approfondie de la situation financière d'une entreprise. Ainsi, elle¹ donne des informations indispensables telles que la qualité de l'entreprise, sa rentabilité, sa capacité à se développer et à générer des profits. Il reste à savoir si cette analyse est suffisante pour quantifier la rémunération du risque de crédit lors d'une demande de prêt de la part de l'entreprise.

La décision d'octroi ou de refus d'un prêt n'est pas une démarche aisée. En effet, il convient de prendre en compte plusieurs facteurs, c'est dans cette optique que l'analyse financière est un outil de base permettant de savoir si l'attribution d'un crédit est possible mais elle ne permet en aucun cas de déterminer le niveau de marge requis. Pour ce faire, elle se fixe les trois objectifs suivants:

- évaluer la solvabilité de l'entreprise,
- apprécier la capacité de l'entreprise à dégager des résultats et à financer sa croissance,
- prendre position sur l'attitude à adopter vis-à-vis de l'entreprise.

¹ Source : Sylvie de Coussergues « Gestion de la Banque 2^{ème} édition Dunod P.80 1996 »

a) Evaluer la solvabilité de l'entreprise.

Elle dépend de la position du banquier dans l'affaire:

Si le banquier n'a pas encore consenti de financements, et s'apprête donc à prendre un risque, la solvabilité apparente de l'entreprise constitue un critère important. En particulier, aucune analyse supplémentaire n'est utile dès lors que le banquier sait a priori ne pas pouvoir récupérer sa mise, et se prépare en fait à prendre le risque de l'entrepreneur à la place des associés.

Si le banquier est déjà "dans l'affaire", la solvabilité de celui-ci n'a plus qu'un aspect secondaire, puisqu'il ne peut plus guère, en pratique, même lorsqu'il n'octroie que des crédits à court terme, se retirer sans provoquer la cessation de paiements.

Aspect secondaire mais non négligeable, puisqu'une solvabilité convenable incitera le banquier hésitant à tolérer certains retards de paiement ou à consentir des crédits de trésorerie supplémentaires, tandis que l'inverse le déterminera à augmenter la prime de risque et peut-être à prononcer la déchéance du terme afin de "limiter les dégâts".

L'appréciation de la solvabilité n'a plus qu'un caractère estimatif, lorsque l'entreprise suscite des réserves graves, et que l'heure est venue pour le banquier de faire le bilan des pertes qu'il aura à subir.

b) Apprécier la capacité de l'entreprise à dégager des résultats et à financer sa croissance.

Nous nous retrouvons ici au cœur de l'analyse financière. A partir du moment où la solvabilité est convenable, que le banquier soit prêt à entrer dans l'affaire, ou qu'il participe déjà à son financement, son souci principal sera de porter un jugement sur cette capacité à dégager des résultats et à financer la croissance. Nous mesurons donc ici le caractère universel de cet objectif, qui revêt aussi bien des aspects financiers (rentabilité, structure) qu'économique (produit, marché) ou juridiques.

c) Prendre position sur l'attitude à adopter vis-à-vis de l'entreprise.

Cette prise de position ne constitue pas un aspect secondaire. C'est au contraire l'objectif même de tout le travail, et qui constitue la difficulté essentielle du métier de banquier. La nécessité de prendre position force l'analyste à choisir dans l'éventail des solutions possibles, celles qui correspondent le mieux aux informations dont il dispose. La décision finale dépend aussi bien des conclusions de l'analyse que des caractéristiques du concours accordé, des garanties disponibles.

II.1.1.1.2. La notation des entreprises.

La notation est une évaluation indépendante de la capacité et de la volonté d'un emprunteur à faire face en temps et en heure à ses obligations financières et une fonction de la probabilité de la défaillance.

La méthode des notations internes consiste à donner une note à un client en fonction de critères de risque. Cette note permet de porter une appréciation globale sur la qualité du risque de la contrepartie analysée. Ces quelques ratios sont généralement appréciés pour attribuer une note à l'entreprise.

- ratios relatifs à l'activité,
- ratios de structure,
- ratios de trésorerie,
- ratios de capacité de remboursement.

Toute société doit se doter d'un système de notation qui se fonde sur des critères d'évaluation objectifs et classe les crédits en fonction de ces critères. Chaque risque de crédit doit se voir attribuer une cote au moment de l'octroi du crédit.

Le système de notation doit permettre de classer les risques de crédit selon les catégories suivantes :

- satisfaisant,
- à signaler,

- faible,
- perte.

Notons que les cotes constituent pour une entité un moyen efficace d'évaluer le risque et le rendement, de surveiller la solvabilité globale du portefeuille de crédit, de fixer les normes minimales en matière de crédit et de déterminer si ces normes sont respectées.

II.1.1.1.3. La prévention du risque de crédit ou la gestion des lignes de crédit.

Il est nécessaire d'éviter que la défaillance d'une contrepartie n'entraîne des difficultés trop importantes pour le prêteur. Pour cela, les banques doivent déterminer les seuils à ne pas franchir, mais le plus important est de savoir de quelle façon, les banques intègrent le risque de crédit dans leur gestion bilantielle.

a) *L'allocation des lignes de crédit par contrepartie.*

Pour contenir leurs risques dans une enveloppe acceptable, les banques doivent se donner des limites d'exposition¹. Les systèmes de limites de risque consistent à fixer des autorisations d'engagements par contrepartie et par marché.

L'allocation de lignes de crédit est fonction de la situation financière des contreparties et de la qualité de leurs signatures.

b) *Les garanties de compagnies d'assurance et d'organismes à statuts spéciaux.*

▪ ***Les compagnies d'assurance.***

La banque peut souscrire une assurance crédit auprès d'une compagnie d'assurance afin de se couvrir contre le risque d'insolvabilité de son débiteur.

Cependant, cette assurance-crédit ne couvre que le risque commercial sur une durée courte et exclut les risques politiques et les catastrophes naturelles.

¹ Source : www.osfi-bsif.ca/publications.

- **La COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Crédit à l'Exportation)**

La COFACE¹ a pour objet la garantie des crédits à l'exportation. Moyennant une cotisation, les banquiers peuvent obtenir une subvention lorsque les bénéficiaires font défaut.

Les risques pouvant être assurés sont les risques de nature commerciale ou politique à court et moyen terme (en général jusqu'à 3 ans), les risques de change et les risques liés aux actions de prospection à l'étranger.

- **La BDPME (Banque pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises)**

La BDPME propose une série de financements aux PME mais surtout des crédits car ces dernières ne trouvaient pas toujours de financement, les banques les considéraient souvent comme trop risquées¹. Ainsi, des systèmes de cofinancement entre les banques sont mis en place afin de garantir des prêts aux PME.

c) *La gestion des lignes avec des instruments inscrits au bilan*

- **La syndication**

Depuis longtemps, les banquiers ont cherché à constituer des «pools bancaires», appelés également «syndicats bancaires». Ce sont des regroupements de banques avec un chef de file. La totalité du prêt est donc accordé par l'ensemble des banques impliquées dans ce syndicat. La technique de la syndication des prêts répond de ce fait aux besoins de division des risques car elle permet à chaque banque de détenir une fraction plus faible de la créance de l'entreprise. Ainsi dans les pays de l'UEMOA, les banques agissent par pool pour le financement de la

¹ source :Gérard Rouyer & Alain Choinel « La banque et l'entreprise » 3^{em} édition ,collection banque, ITB p.372.juillet 1998.

¹ Source :Gérard Rouyer & Alain Choinel « La banque et l'entreprise » 3^{em} édition collection banque ITB p.369 juillet 1998.

compagnie de commercialisation des produits agricoles (Sonacos au Sénégal, Sonapra au Bénin).

- ***La diversification***

La diversification des actifs permet évidemment de réduire les risques. En effet, le risque global d'un portefeuille est inférieur à la somme de ses risques individuels.

Deux entreprises ont une probabilité de défaut simultanée très faible si leurs activités sont diversifiées.

Cependant, lorsque les investissements portent sur des signatures moins rémunératrices, le résultat d'une diversification d'actifs peut déboucher sur une baisse du profit.

- ***La titrisation des créances***

Technique financière américaine connue sous le nom de « **securitization** » et importée en France sous le nom de titrisation. Elle s'effectue par la transformation de crédits bancaires en titres de créances négociables.¹

Organisée par la loi française du 23 Décembre 1988 modifiée par la loi française du 4 Janvier 1993, la titrisation consiste, pour une banque, à céder en bloc certains de ses crédits à une entité juridique adéquate. Ce faisant, la banque cède également le risque qui leur est attaché.

Le domaine privilégié de la titrisation est les crédits au logement ainsi que les crédits de trésorerie aux particuliers.

Elle consiste à rendre négociable sur un marché des crédits distribués par les établissements de crédit. L'avantage de la titrisation dans une perspective de gestion de bilan, est d'être un moyen d'économiser des fonds propres pour faire face aux contraintes réglementaires.

Grâce à cette technique, le risque de crédit lié aux créances est transféré aux investisseurs. De ce fait, le vendeur a désormais un coût de financement et un niveau de capital réglementaire requis pour couvrir ses actifs plus faibles.

¹ Dess. Banque Finance Université Panthéon Sorbonne

Cependant, une des limites de cette technique est que les investisseurs ne sont pas informés du détail des créances et de leur historique.

Nous tenons à souligner que la prévention du risque par les assurances et organismes à statuts spéciaux que nous avons exposé sont de pratique courante en France. Mais néanmoins nous notons l'existence de la FAGACE (fonds africain de garantie) qui garantit les prêts en République du Bénin. Les FSA (Fonds de Solidarité Africaine) à Niamey qui garantit les prêts. La BOAD a également créé un fonds de garantie qu'on appelle « GARI » . Le Fonds de garantie du conseil de l'entente garantit également les prêts.

La gestion « a priori » étant exposée, nous exposerons de façon très succincte la gestion « a posteriori » qui n'est rien d'autre que le suivi et la réalisation des garanties.

II.1.2. La Gestion « a posteriori ».

Elle a pour objet le suivi des engagements et la réalisation des garanties en cas de défaillance du client ou de non respect des engagements pris.

II.1.2.1. Le suivi des engagements.

Il est essentiel de veiller à une responsabilité du suivi des clients . Une concentration des clients entre les mains d'une seule personne serait un facteur d'inefficacité et de risques. En effet, la responsabilité du suivi suppose, pour le gestionnaire de compte, d'avoir en permanence un regard attentif sur la situation du client. Il devra donc exploiter toutes sources d'informations : revue de presse, journaux, annonce de liquidation. Toutes ces informations seront reprises dans le dossier dans le but d'une mise à jour.

Le suivi des engagements permet d'analyser l'utilisation du crédit accordé. Ainsi, le gestionnaire de compte doit être vigilant et procéder de manière

professionnelle pour aider le client dans le déroulement de l'affaire. Il faut aussi signaler qu'il doit élaborer une fiche de suivi client pour chaque crédit accordé. Notons que ce suivi doit être rigoureux.

Cependant, un suivi constant des utilisations est indispensable afin de s'assurer que les limites d'exposition sont bien respectées. Mais il permet surtout d'anticiper une éventuelle détérioration de la situation d'un emprunteur afin, de prendre contact avec lui.

Cette anticipation la plus rapide possible des problèmes financiers de certains clients permet, bien souvent, la mise en place de solutions amiables (prêt de consolidation, moratoire...).

II.1.2.2. La réalisation des garanties.

La finalité naturelle d'un crédit est son remboursement. Hélas, dans des cas de plus en plus fréquents, les remboursements ne s'effectuent pas selon l'échéancier prévu, voire se trouvent définitivement compromis. Dans cette situation, l'entité doit essayer de procéder, le plus rapidement possible, au recouvrement de sa créance. La rapidité de réaction est essentielle car plus le retard sur une créance devient important, plus l'espérance de recouvrement est faible.

Le recouvrement est devenu une nécessité mais l'institution ne peut pas, pour des raisons commerciales et d'efficacité, prendre systématiquement et irrémédiablement une forme contentieuse. C'est la raison pour laquelle plusieurs tentatives de recouvrement sont mises en jeu avant d'en arriver à la réalisation des garanties. Au nombre de celles-ci nous avons d'abord le recouvrement à l'amiable qui consiste à mettre en place, toujours en liaison avec le client, des plans d'apurement des créances impayées. Si toutes les procédures de recouvrement amiable ont échoué, l'institution pourra recourir au recouvrement contentieux . Ce dernier a pour finalité le recouvrement forcé c'est-à-dire la mise en vente de biens donnés en garantie d'où la réalisation des garanties.

Elle consiste à vendre, aux enchères publiques, les biens d'un client débiteur lorsque toutes les tentatives de règlement à l'amiable sont restées vaines.

Soulignons au passage que la phase de réalisation des garanties constitue la toute dernière étape en matière de recouvrement de créance.

II.2. GESTION ACTUELLE

Elle se repose sur la réglementation bancaire et « prudentielle », le ratio de solvabilité ou ratio Cooke et la gestion Actif Passif.

II.2.1. Du point de vue de la réglementation bancaire.

a) Les normes internationales.

Elles s'apprécient au niveau des vingt cinq principes du Comité de Bâle pour un contrôle bancaire efficace.

- Le Comité de Bâle dénommé « comité sur le contrôle des banques », s'est constitué en 1974 en tant qu'instance internationale de concertation à la suite de l'effondrement de plusieurs banques.

C'est ce comité qui est à l'origine du principal ratio de solvabilité international, dit « ratio Cooke » mais aussi a édicté les vingt cinq principes qui sont d'une grande utilité en matière de contrôle. Ces derniers visent un contrôle efficace de toutes les activités bancaires tout en observant les règles prudentielles pour minimiser au maximum les risques encourus tant par les banques que par les déposants. Ainsi le principe n°1 édicte les conditions préalables à un contrôle bancaire efficace ; les principes n°2 à 5 mettent l'accent sur le contrôle de la structure de propriété avant l'agrément de la banque.

Les principes n°6 à 15 mettent l'accent sur la réglementation et les exigences prudentielles. Quant aux principes n° 16 à 20 ils édictent les méthodes d'un contrôle bancaire permanent.

Le principe n° 21 fait état des exigences en matière d'informations comptables. Les pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles pour engager les actions correctives, pour retirer ou révoquer l'agrément des banques en cas de défaillance, constitue l'essentiel du contenu du principe n° 22. Enfin les principes n° 23 à 25 institutionnalisent le contrôle consolidé en cas d'activité transfrontière et

de partage d'information entre les autorités de contrôle des divers pays où la banque exerce ses activités.

- L'utilité de ces vingt cinq principes.

Ces principes¹ sont d'une grande utilité en matière de contrôle efficace gestion. Ils donnent au contrôle bancaire son fondement légal, puis l'autonomie opérationnelle et matérielle à chaque instance intervenant dans le contrôle bancaire. Sans ces éléments le contrôle bancaire ne peut avoir ni efficacité, ni effet sur l'activité bancaire. Ils permettent au contrôle de s'assurer de l'existence du minimum de garanties et de dispositions nécessaires à la sécurité des déposants et du propriétaire avant le démarrage des activités de la banque en prônant son caractère obligatoire. Ils sont très utiles pour la mise en place et le contrôle du processus d'agrément d'une banque. Permettent également au contrôle bancaire de prévenir les risques d'insolvabilité de faillite de la banque en l'empêchant de prendre des risques excessifs. Grâce aux directives pour le contrôle permanent, ces principes donnent aux autorités de contrôle bancaire les moyens de prévention des dérives et fraudes. L'utilité de ces principes est de dissuader la banque du non respect des exigences prudentielles sous peine du retrait de l'agrément donc de l'interdiction d'activités. Permettent enfin aux autorités de contrôle de prendre à temps les mesures pour prévenir les menaces qui pèsent sur les déposants du fait de non respect des exigences prudentielles. Ils assurent l'efficacité du contrôle sur l'ensemble des structures et activités de la banque quel que soit leur emplacement géographique dans le monde, grâce à la coopération et au partage d'information entre les autorités du contrôle bancaire des divers pays.

¹ Source : document de travail à la BCEAO service « direction de crédit ».

b) Les règles prudentielles édictées par la BCEAO.

Cette réglementation prudentielle, qui cherche à rendre exceptionnel le dépôt de bilan, vise un double objectif.

- le premier est de protéger les créanciers de la banque, en particulier les déposants.
- Le second est de limiter les risques d'une défaillance de l'ensemble du système bancaire. La faillite d'une banque pourrait en effet entraîner, par un enchaînement fatal, celle d'un grand nombre d'autres banques.

Le premier souci des autorités bancaires est de limiter au maximum une propagation des défaillances pouvant entraîner de graves perturbations pour le reste des agents économiques (risque systémique).

La réglementation prudentielle est en pleine évolution, elle impose aux banques de très fortes contraintes, tant quantitatives qu'en termes de mise en place de dispositifs de suivi et de contrôle des risques. La mise en place de cette réglementation a été précédée par une réflexion importante sur les risques et les manières de les mesurer.

La réglementation bancaire s'est développée à travers un grand nombre de dispositifs qui ont supprimé d'anciennes réglementations ou en ont institué de nouvelles. La réglementation actuelle dans l'UEMOA¹ pour éviter que les banques ne soient pas tentées de prendre des engagements excessifs et plus risqués à la faveur de la libéralisation, a été réaménagé. Celle qui intéresse principalement la gestion des risques sont les règles prudentielles. Elles évoluent sous le contrôle du Comité de Bâle et des autorités nationales de tutelle.

Au nombre de ces normes de gestion, nous avons :

¹ Source nouveau dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA 1^{er} Janvier 2000.

- les normes relatives à la couverture des risques,
- les normes relatives au coefficient de couverture des emplois à moyen et à long terme par des ressources stables ,
- les normes relatives à la division des risques,
- les normes relatives aux règles de liquidité et le seuil d'illiquidité.

Ces différentes règles ont été renforcées par des mesures de surveillance et de contrôle prévues par la loi bancaire dont notamment l'audit annuel obligatoire de la comptabilité des banques. Il faut noter que les institutions bancaires ont été invitées à différentes reprises par les autorités monétaires à :

- tenir compte des objectifs d'augmentation des crédits souhaités par elles,
- respecter les règles d'une saine gestion en veillant, notamment, à ce que la distribution des crédits corresponde aux besoins réels des sociétés et soit en harmonie avec leurs structures financières et leurs efforts d'autofinancement ,
- renforcer leurs fonds propres,
- encourager les ressources stables et ainsi l'épargne,
- favoriser les secteurs productifs, particulièrement ceux tournés vers l'équipement et l'exportation,
- éviter de soutenir les activités spéculatives, tant commerciales qu'immobilières, et la constitution de stocks pléthoriques,

Ladite réglementation couvre le risque de contrepartie, mais elle est en voie d'extension aux risques de marché et au risque de taux d'intérêt.

Elle recouvre également l'ensemble des contraintes 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.

Les autorités bancaires ont pour souci :

- d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières de

mieux prendre en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire.

La réglementation prudentielle¹ comporte des volets classiques et des volets nouveaux. Le dispositif « a priori » a pour objet de contrôler les risques pris par les établissements et de les contenir dans certaines limites pour assurer la sécurité du système.

Quant au dispositif « a posteriori » il vise à faire face aux difficultés lorsqu'elles surviennent en dépit des garde-fous mis en place.

La réglementation prudentielle classique a prévu quatre (04) mesures principales en vue de préserver les équilibres financiers des institutions financières, il s'agit :

- ✓ du capital minimum,
- ✓ du coefficient de solvabilité,
- ✓ du coefficient de liquidité,
- ✓ et du coefficient de division des risques.

♦ **Le capital minimum**

En vue de renforcer les règles de sécurité relatives à l'exercice de l'activité bancaire, le législateur a obligé les institutions bancaires à justifier d'un capital minimum entièrement libéré. Ce qui se traduit actuellement par le fait que le capital social minimum des banques est porté à un milliard de francs CFA.

♦ **La couverture des risques ou le coefficient de solvabilité ou «ratio Cooke»**

La montée des risques bancaires dans les années 80 a incité les autorités de tutelle à se concerter dans le cadre de la Banque des Règlements Internationaux. Le comité de Bâle, plus connu sous le nom du Comité Cooke du nom de son président

¹ Source : Nouveau dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA à compter du 1^{er} janvier 2000

« Peter Cooke », a instauré les bases de la réglementation prudentielle fondée sur les ratios de solvabilité ou de fonds propres.

Ce ratio international de solvabilité dit « ratio Cooke » a été institué par le comité de Bâle en Juillet 1998. Jusqu'au 31 Décembre 1977, le ratio Cooke se limitait à la mesure prudentielle du risque de défaillance de la contrepartie. Il a donc été conçu pour contraindre les établissements de crédit à maintenir un certain niveau de fonds propres par rapport à leurs engagements.

Ce ratio de solvabilité exige que les établissements de crédit (EC) couvrent avec leurs fonds au moins 8% de leurs engagements. Ce ratio a été transposé en France sous le nom de « Ratio de solvabilité Européen (RSE) ».

Les deux ratios sont en fait très proches : même pondération, même taux de 8%.

La différence est que le ratio Cooke s'applique aux banques ayant une activité internationale alors que le RSE s'applique à tous les établissements de crédits.

Selon Sylvie de COUSSERGUES⁽¹⁾: le ratio de solvabilité établit un rapport de 8% minimum entre les fonds propres d'une banque et l'ensemble des risques de crédit qu'elle encourt du fait de ses opérations.

Institué par le Comité de Bâle en Juillet 1998, il est fréquemment appelé « ratio cooke » appelé ratio international de solvabilité alors qu'il correspond au ratio européen.

Ces deux ratios ont, pendant quelques temps, comporté des différences : aujourd'hui, ils sont identiques. Ce ratio vise à assurer une couverture adéquate du risque de contrepartie.

Aujourd'hui le ratio de solvabilité dont le taux minimum a été porté à 8%, met en rapport un montant de fonds propres avec un montant de risques.

¹ Source : Sylvie de COUSSERGUES « Gestion de la banque 2^{ème} édition 1996 p.209.

Sa formule est établie comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité (ratio Cooke)} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{risques pondérés}} = 8\%$$

Pour mieux appréhender l'importance de ce ratio, nous allons analyser ses forces et ses faiblesses.

Comme Forces

Les contraintes qu'il a imposées sur les fonds propres des banques ont permis de mieux couvrir les engagements pris par celles-ci et de contrecarrer les tentations de réduire continuellement la base du capital pour rentabiliser les fonds investis, et ce d'autant que la concurrence bancaire est devenue acerbe et que les marges bancaires sont de plus en plus réduites.

Le ratio Cooke a eu un effet incontestable sur le comportement des banquiers par une prise de conscience accrue de leurs risques et de la nécessité d'améliorer leur rentabilité par une gestion à la fois efficiente de leur actif et de leur passif et plus respectueuse des équilibres du bilan.

Comme Faiblesses

Au niveau des risques, le ratio ne prend en considération que les risques de contrepartie et les risques pays.

L'érosion des marges d'une part, et la recherche d'une meilleure rémunération des fonds propres (dont l'augmentation conditionne aujourd'hui les actifs bancaires) d'autre part, peuvent amener paradoxalement les banques à prendre des risques élevés car mieux rétribués.

♦ **Le coefficient de liquidité.**

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme (trois mois maximum). Ce ratio doit être respecté à tout moment. Ce ratio ainsi défini, appelé « coefficient de liquidité », s'applique à l'ensemble des

banques et établissements financiers autorisés à recevoir des fonds du public. Ce rapport, initialement de 60 % est actuellement porté à 75 % par le nouveau dispositif et traduit la capacité d'un établissement bancaire à rembourser ses engagements à court terme grâce à des actifs liquides. Il doit, bien entendu, être respecté de manière permanente .

♦ **Le coefficient de division des risques.**

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs.

Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

Le coefficient minimum de division des risques est défini comme étant le rapport minimum de 10% que les établissements de crédit sont tenus de respecter, en permanence, entre d'une part, les risques encourus sur un même bénéficiaire et d'autre part, leurs fonds propres nets, ce coefficient dit « rapport fonds propres sur risques » comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur les risques nets, déterminés selon les modalités exposées ci-après.

Les établissements financiers spécialisés dans les opérations de capital ne sont pas assujettis à cette norme.

i). *Détermination des fonds propres effectifs*

Les fonds propres effectifs sont constitués par la somme des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires.

Les fonds propres de base comprennent :

- le capital,
- les dotations,

- les réserves,
- les primes liées au capital,
- le report à nouveau créditeur,
- les provisions réglementées,
- les fonds affectés,

ii) Déduction faite¹

- du capital non versé,
- des frais et valeurs immobilisés incorporels,
- de pertes en instance d'approbation ou d'affectation,
- du report à nouveau débiteur,
- des excédents des charges sur les produits,
- du résultat intermédiaire déficitaire au 30 juin,

iii) *Les fonds propres complémentaires sont constitués.*

- des subventions d'investissement,
- des écarts de réévaluation,
- des réserves latentes positives de crédit-bail ou de location avec option d'achat (nette des impôts différés), après vérification par les commissaires aux comptes,
- des comptes bloqués d'actionnaires, des titres et emprunts subordonnés à durée indéterminée ou tous autres fonds, répondant aux conditions.

Néanmoins, le ratio Cooke rencontre quelques problèmes. Tout d'abord, au numérateur la définition exacte des fonds propres n'est pas claire. Ensuite, au dénominateur, les pondérations imposées sur les actifs ne reflètent pas correctement les risques de crédit encourus par les établissements de crédit. Si une banque octroie un crédit à un pays comme la Corée et les Etats-Unis, il y a dans les deux cas 0% de pondération sur les fonds propres.

¹ source nouveau dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA 1er Janvier 2000

❖ *le Ratio de Structure du portefeuille.*

La banque Centrale, lors de la refonte de ses règles d'intervention et de sa politique monétaire en 1989, a accordé une priorité à la qualité des emplois bancaires, en particulier les crédits. Aussi, un système des accords de classement a-t-il été mis en place en Janvier 1992, objet d'instructions détaillées aux banques et établissements financiers. Depuis lors, les établissements assujettis sont tenus de respecter un ratio de structure de portefeuille appréciant la qualité de ce dernier.

Pour s'assurer de la bonne qualité des crédits par les établissements assujettis, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%.

Cette disposition s'applique aux banques et aux établissements financiers spécialisés dans la distribution de crédit.

v). *Les accords de classement.*

C'est un accord de couverture donné par la BCEAO à une banque primaire qui l'a sollicité lorsqu'un de ses clients sollicite un prêt d'un montant assez important. Pour ce faire, la banque primaire adresse une demande à la BCEAO. Celle-ci exige du client demandeur de crédit un dossier comprenant entre autre les états financiers des trois derniers exercices, le plan d'exploitation prévisionnelle du projet pour lequel le crédit est sollicité. Si l'étude de ce dossier conclut à la viabilité du projet et à la solvabilité du client, la BCEAO délivre à la banque primaire l'accord de classement. Cet accord permet à la banque primaire de recourir à la BCEAO en cas de difficulté de liquidité.

II.2.2. L'évaluation du risque de crédit

Pour évaluer le risque⁽¹⁾ présenté par l'entreprise qui demande un crédit, le banquier procède à une appréciation de sa situation financière.

¹ Source : Sylvie de COUSSERGUES « Gestion de la Banque 2ème édition 1996 p.209

Lorsque le crédit demandé est destiné à financer un investissement, l'appréciation s'appesantit davantage sur sa rentabilité, sa capacité d'autofinancement et de remboursement.

Par contre, lorsqu'il s'agit d'un crédit pour financer l'exploitation, l'analyste s'intéresse au budget de trésorerie de l'entreprise.

A cet égard, le dispositif de contrôle interne doit prévoir au moins semestriellement une révision globale du portefeuille de l'établissement.

II.2.3. LA GESTION ACTIF-PASSIF

Pour faire face à cette montée des risques financiers, les institutions financières ont développé une fonction nouvelle, rattachée à la formation financière et chargée de mesurer et de couvrir, si nécessaire, ces risques : la gestion actif-passif¹.

La gestion actif passif existe de longue date aux Etats-Unis sous le nom d'asset-liability management (ALM) et depuis le début des années soixante, de nombreuses études traitent de cette question.

La gestion actif passif a pour mission principale la gestion du bilan de la banque.

Dans ce cadre, elle s'attache plus particulièrement à l'identification, la quantification et la couverture des risques auxquels est soumis l'institution financière et qui sont, rappelons le :

- le risque de contrepartie,
- le risque de taux d'intérêt (transformation),
- le risque de change,
- le risque de marché (risque de pertes sur les positions du bilan et du hors bilan à la suite de variation de prix de marché) .

Notons que son champ d'activité recouvre principalement les trois derniers types de risque laissant le premier à la fonction engagement.

¹ Source : Gérard Rouyer & Alain Choinel « La Banque et l'entreprise techniques actuelles de financement » 3ème édition Collection Banque ITB Août 1996

La gestion actif- passif joue un rôle accru dans la gestion d'une banque et, même si la réglementation constitue l'une de ses préoccupations majeures, elle a vocation à contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de la banque.

La gestion actif – passif comporte deux volets : le contrôle des risques et la flexibilité du bilan.

Conclusion.

Nous venons par ce chapitre de mettre un accent sur les différents concepts à savoir : la notion du risque , ses différents types, sa gestion dans le temps le plus ancien, qui consistait en sa gestion « a priori » et sa gestion « a postériorité » sa gestion actuelle essentiellement constituée des normes tant internationales(les vingt cinq principes du Comité de Bâle) que nationales que constituent les normes de gestion du Nouveau dispositif prudentiel applicable aux banques et établissement financiers de l'UMOA. Toutes ces généralités étant succinctement exposées, nous nous attèlerons à l'examen de la procédure de gestion du risque dans les pages qui suivront.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II

LA PROCEDURE DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT

Avant d'aborder la procédure proprement dite nous exposerons d'abord le contrôle interne, ses objectifs, ses éléments constitutifs car, constituant le cadre le plus indiqué pour contenir ladite procédure de gestion.

SECTION I : LE CONTROLE INTERNE

I.1. DEFINITION ET OBJECTIFS

I.1.1. DEFINITION

Le Contrôle Interne selon Coopers & Lybrand (1998 : 24) est : « un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ La réalisation et l'optimisation des opérations,
- ✓ La fiabilité des informations financières,
- ✓ La conformité aux lois et aux règlements en vigueur ».

Le Contrôle Interne est en d'autres termes, un ensemble de tâches, d'actes à poser au sein d'une organisation et qui concourent à la sécurisation des actifs et des opérations de l'entité ainsi que leur réalisation conformément aux règles et procédures en vigueur. Il est une œuvre qui incombe à toutes les personnes impliquées directement dans la gestion de l'entité sous, bien entendu, la coordination et la surveillance de la Direction Générale.

I.1.2. LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE.

Dans la définition ci-dessus citée figurent les objectifs du Contrôle Interne. Ces objectifs peuvent cependant être éclatés en plusieurs sous objectifs pour mieux cerner leurs contenus. Ainsi, dans :

- ✓ Réalisation et optimisation des opérations, nous pouvons y voir :
 - assurer la conduite efficace des instructions de la Direction Générale,
 - favoriser l'amélioration des performances,
 - sauvegarder les actifs de l'entreprise, etc.

- ✓ La fiabilité des informations financières, nous pouvons comprendre :
 - assurer un traitement objectif et adéquat des analyses financières des dossiers de crédit de la banque,
 - assurer la qualité de l'information , etc.

- ✓ La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur, il peut y avoir comme sous objectifs :
 - le respect des lois et usages en vigueur,
 - le respect des conventions et accords ayant force de loi,
 - le respect des dispositions du nouveau dispositif prudentiel.

Notons que ce dernier objectif global est difficilement dissociable du second dans la mesure où on ne peut parler de fiabilité des informations financières en dehors du respect des lois et réglementations qui s'imposent à toute personne, physique ou morale. Le contrôle interne, pour atteindre les objectifs qui lui sont dévolus, dispose d'un certain nombre d'éléments constitutifs.

1.1.3. LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

Six éléments composent le Contrôle Interne¹

- Le système d'organisation,
- le système de documentation et d'informations,
- Le système de preuves,
- les moyens matériels de protection,
- le personnel,
- le système de supervision.

¹ Source : Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) « Appréciation du contrôle interne » p.24 1992.

C'est la cohérence de cet ensemble qui fait la qualité du Contrôle Interne.

I.1.3.1. LE SYSTEME D'ORGANISATION

Il se compose des éléments suivants :

a) Définition des responsabilités

Les pouvoirs et les responsabilités des membres de la direction doivent être clairement définis par un organigramme faisant apparaître les différentes fonctions et le nom de leur responsable. Cet organigramme doit être mis à jour à chaque changement de responsable. Il doit également être diffusé de façon à ce que chacun en ait connaissance.

b) Séparation des tâches et des fonctions

Elle doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. Il convient d'éviter qu'une même personne puisse commettre une erreur ou une irrégularité en ayant la possibilité de la déceler.

Cette séparation nette des fonctions existe puisque, d'une manière générale, il y a une personne qui autorise, une qui exécute et enfin une autre qui supervise, tant au niveau des opérations que dans les autres départements.

Mais en matière d'octroi de crédit la grille de séparation des fonctions nous renseignera plus confère (la grille de séparation en annexe n°2).

c) Description des fonctions.

Cette dernière va au delà de la simple définition des responsabilités.¹ Il s'agit de préciser, à chaque niveau d'exécution :

- l'origine des tâches et opérations, des informations à traiter,
- la façon de les traiter,
- la périodicité du traitement,
- les destinataires.

¹ Source Compagnie nationale des commissaires aux comptes « Appréciation du contrôle interne » p.25 1992.

Ces descriptions doivent être écrites, afin d'éviter les erreurs de compréhension, les déformations ou tout autre décision qui pourrait se produire par négligence ou par zèle⁽¹⁾.

Cette description écrite facilite par ailleurs les changements ou remplacements de personnel (départ, mutation, maladie, vacance).

Nous avons observé une telle description puisqu'une fois que la Direction Générale est saisie de la demande du client demandeur de crédit et qu'elle l'affecte à un des gestionnaires, ce dernier monte le dossier, propose des garanties et achemine le dossier vers le département du risque et la procédure suit son cours.

d) Système d'autorisation.

Une procédure prévoyant la liste des personnes pouvant engager l'entreprise et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement doit être mise à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement de la saisie et du contrôle des opérations.

Ces personnes peuvent ainsi s'assurer que les opérations ont été correctement approuvées. Une procédure de double signature peut être réservée aux engagements importants.

I.1.3.2. LE SYSTEME DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION.

Il comporte un minimum de documents mis à la disposition des agents.

a) Les procédures écrites

Elles doivent préciser :

- les acteurs,
- les supports, l'enchaînement des opérations, le circuit des documents,
- les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations,
- les méthodes d'enregistrement,
- la périodicité des analyses et des synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent.

¹ Source Compagnie nationale des commissaires aux comptes « Appréciation du contrôle interne » p.25 1992

- les contrôles qui permettent d'éviter les déviations dues à la négligence.

L'ensemble de ces procédures doit notamment, à tout moment, permettre de remonter à l'origine d'une information ou inversement, de la retrouver dans les documents de synthèse.

b) Les documents, supports de l'information.

Sans documents servant de support à l'information, il n'est pas possible pour un système de garantir l'exhaustivité et l'exactitude des informations. Les documents sont donc essentiels. Ils doivent :

- être imprimés pour faciliter leur exploitation,
- être pré numérotés afin de faciliter un suivi de leur utilisation et leur enregistrement,
- être conçus de manière à prévoir un emplacement pour la matérialisation des contrôles nécessaires à leur enregistrement (autorisations, comparaisons, vérifications, approbations).

c) Les rapports financiers ou de gestion.

Toutes les opérations traitées sont enregistrées, mais pour permettre aux responsables de prendre les bonnes décisions aux bons moments et aux tiers d'être informés correctement, elles doivent être synthétisées régulièrement, surtout en matière de contrôle de crédit.

Pour être efficaces, ces rapports doivent être :

- préparés rapidement et à date fixe,
- pertinents (adaptés aux besoins),
- utiles (trop d'informations est aussi nuisible qu'une information insuffisante),
- objectifs (les règles doivent être connues des utilisateurs),
- vérifiables,
- simples,
- diffusés aux intéressés, dont la liste a été préétablie.

d) Le manuel des procédures.

L'ensemble de ces procédures doit être regroupé dans un manuel afin d'en faciliter la conservation et la consultation par les personnes chargées de les appliquer ou d'en vérifier l'application.

I.1.3.3. LE SYSTEME DE PREUVE

Il est établi, en partie, par la répartition des fonctions qui assure un contrôle réciproque des tâches.

Un aspect du contrôle réciproque consiste à :

- remplacer les employés pendant leur congé annuel, il faut être conscient que des détournements peuvent être commis par des employés qui ne prennent pas de vacances,
- ou assurer une rotation régulière du personnel parmi les différents services ou à l'intérieur d'un même service.

Ce système de preuves doit permettre d'obtenir l'assurance que :

- seules les transactions régulières et appropriées sont autorisées, engagées, exécutées et enregistrées ,
- toutes les transactions répondant à ces critères sont prises en considération,
- les erreurs d'automatisation, de lancement d'exécution ou d'enregistrement sont détectées et corrigées au fur et à mesure. Les éléments suivants font partie d'un système de preuve satisfaisant :
- organisation de la comptabilité,
- les moyens informatiques,
- pré- numérotation et contrôle des séquences,
- contrôle des totaux,
- documentation des contrôles,
- rapprochement,
- classement des documents.

I.1.3.4. Les moyens matériels de protection.

Est directement visée,¹ au travers de ces moyens, la protection des actifs. Il ne faut toutefois pas négliger les moyens permettant de restreindre l'accès :

- aux documents permettant de générer certaines opérations (avoirs, chèques, traites),
- aux fichiers (informatiques ou non),
- aux salles informatiques,
- aux coffres.

Outre leur impact direct sur les résultats de l'entreprise, les risques de pertes et de vols font perdre de leur fiabilité aux inventaires permanents qui peuvent ne pas correspondre à la réalité. En effet, ces pertes ne sont généralement détectées que lors des inventaires physiques.

I.1.3.5. LE PERSONNEL

Sans un personnel qualifié (c'est-à-dire ayant la compétence et la formation correspondant aux tâches qui lui sont confiées) consciencieux et intègre, tout système de contrôle est voué à l'échec.

La fiabilité du contrôle interne est donc dépendant de la qualité des personnes qui le font fonctionner et des mesures prévues pour assurer cette qualité.

Ces mesures concernent :

- les procédures de recrutement,
- la formation initiale et continue,
- la politique salariale,
- le contrôle de l'activité,
- l'évaluation de la performance.

¹ Source : Jacques Renard « théorie et pratique de l'audit interne » P125 1998

I.1.3.6.LA SUPERVISION.

Aucun système ne peut s'auto contrôler totalement. Il est donc nécessaire de mettre en place une procédure de supervision qui donne l'assurance que le contrôle mis en place :

- fonctionne régulièrement et sans anomalies,
- est adapté aux besoins,
- ne nécessite pas de modifications.

La supervision est assurée par différents organes, selon la taille de l'entreprise :

- dans la plupart des entreprises, le premier niveau de supervision est assurée par les chefs de service,
- dans les grandes entreprises, les services de contrôle de gestion et d'audit interne sont chargés de s'assurer, pour les uns, que les objectifs définis par la direction sont atteints et pour les autres, que les procédures de contrôle interne sont efficaces et appliquées.

I.1.4. L'ANALYSE ET L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.

Face à l'impossibilité matérielle de procéder à une révision exhaustive de toutes les informations mises à la disposition de l'évaluateur pour examen, il va alors chercher à s'assurer s'il peut se baser sur le système de contrôle interne en place dans l'entreprise pour effectuer les diligences nécessaires. Pour cela, il va procéder à l'analyse et à l'évaluation du contrôle interne consistant en cinq phases :

- la saisie des procédures,
- les tests de conformité,
- l'évaluation préliminaire,
- les tests de permanence,
- et l'évaluation définitive.

I.1.4.1. La saisie des procédures ou phase préliminaire.

Elle vise à s'approprier des procédures applicables dans l'organisation et consiste en une description de ces procédures.

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

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

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

I.1.4.2. Les tests de conformité.

Au cours de cette phase, l'évaluateur s'assure de l'existence du système et de sa compréhension des procédures qui lui ont été décrites. Il choisira, pour cela, une à trois transactions et suivra leur cheminement tout en s'assurant du respect des traitements et contrôles importants prévus. Il est d'une très grande importance que tout le système soit couvert par les tests, du début à la fin ou inversement.

I.1.4.3. L'évaluation préliminaire du contrôle interne.

Elle consiste, à l'aide de questionnaires de contrôle interne à partir de l'étude des documents réalisés, à mettre en évidence les points de contrôle clés prévus par les procédures et ceux qui ne le sont pas.

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

I.1.4.4. Les tests de permanence.

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

Les tests de permanence ne couvrent pas l'ensemble du circuit d'un dossier de crédit mais les étapes où existe un contrôle clé. Ils donnent lieu à des conclusions devant servir de base pour l'évaluation définitive du système de contrôle interne.

I.1.4.5.L'évaluation définitive du contrôle interne.

L'évaluation préliminaire du contrôle interne, les différents tests de permanence permettront à l'évaluateur d'apprécier le système de contrôle mis en place. Il déterminera les points forts et les points faibles dudit système. Pour ce faire la démarche à adopter sera celle suivie généralement en audit, qui est un examen méthodologique d'une situation par une personne compétente et indépendante, qui s'assure de l'effectivité des faits et des situations, qui vérifie la conformité des traitements effectués avec les normes et les procédures du système de contrôle interne en vue d'exprimer une opinion sur la concordance globale de la situation constatée par rapport aux normes et de recommander des améliorations pertinentes sur la base des faiblesses relevées.⁽¹⁾

L'audit a ainsi comme objectifs :

- l'examen et l'appréciation de la nature, de la valeur et de la mise en œuvre effective des contrôles comptables, financiers et opérationnels,
- l'évaluation du degré d'application des politiques, directives et procédures instituées par l'établissement,
- la vérification de la fiabilité des états financiers et des renseignements comptables,
- l'appréciation sans complaisance de la performance des agents en poste de responsabilité.

¹ Source : Jacques Renard « théorie et pratique de l'audit interne » P127, 1998

De façon globale on peut présenter ci-dessous les différentes phases d'une mission d'audit :

- prise de connaissance générale,
- constitution de la documentation :
 - ♦ objectifs écrits,
 - ♦ organigramme,
 - ♦ instructions et manuels de procédure,
 - ♦ budgets,
 - ♦ rapports internes et externes.
- synthèse et évaluation préliminaire :
 - ♦ définition des domaines à approfondir
 - ♦ stratégie d'audit (nature de l'approche, critères d'efficacité),
- analyse du contrôle interne,
- évaluation de l'efficacité,
- synthèse et rapport.

Cette présentation étant faite, nous allons succinctement présenter l'étude et l'analyse du contrôle interne qui est l'une des phases les plus importantes d'une mission d'audit. Elle comprend les points suivants :

- i) la saisie des procédures,*
 - utilisation de diagrammes de circulation,
- ii) Tests de conformité,*
 - suivi de quelques transactions pour s'assurer de la compréhension et de la réalité du système,
- iii) Evaluation préliminaire du contrôle interne,*
 - points forts,
 - points faibles ou faiblesses du système de conception,
- iv) Tests de permanence,*
 - tests pour s'assurer que les points forts sont appliqués,
- v) Evaluation définitive du système de contrôle interne,*
 - points forts/ faiblesses ,

vi) *Document de synthèse*

La démarche de l'audit étant faite, et pour une compréhension aisée nous allons présenter en (annexe n°4) le schéma d'une démarche de l'audit d'une manière générale puis celle de l'auditeur. Elle consiste à définir d'abord l'audit interne, puis à procéder aux autres investigations.

Selon l'IIA (Institute of internal auditor) l'audit interne est une fonction indépendante et objective d'assurance et de conseil, dont la raison d'être est d'apporter une valeur ajoutée qui améliore le fonctionnement de l'organisation. Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs par une approche systématique et disciplinée d'évaluation et d'amélioration des procédés de gestion des risques de contrôle et de gouvernement d'Entreprise.⁽¹⁾

Ensuite, nous allons décrire succinctement les autres phases qui sont :

- l'étude,
- la vérification,
- la conclusion.

Chaque étape permet à l'auditeur d'élaborer une stratégie pour la phase suivante.

Ainsi la phase d'étude permet d'obtenir le plan d'approche comprenant le tableau des forces et faiblesses apparentes (analyses des risques), le rapport d'orientation (liste des objectifs d'audit), et le programme de vérifications (programme de travail pour les atteindre).

Une fois ces évaluations effectuées, l'évaluateur peut, à partir de ce moment, concevoir valablement son programme d'évaluation des procédures.

L'évaluation du contrôle étant expliquée nous vous exposerons les étapes de la procédure d'octroi de crédit.

¹ Source : O. SOW & N. SOW « Audit interne & Procédure » P13 1999/2000

SECTION II : LES PRINCIPALES ETAPES DE PROCESSUS DE GESTION DE CREDIT.

L'octroi des crédits aux entreprises leur permet de remédier à des insuffisances temporaires de capitaux . Mais plusieurs étapes s'observent dans ce processus d'octroi.

II-1 La sollicitation

Elle consiste aujourd'hui pour les banques de pratiquer un marketing très actif de leur service de crédit en ciblant des clientèles et même des clients spécifiques en les sollicitant directement. Dans d'autres cas le client manifeste lui – même le désir d'obtenir un crédit.

II-2 La collecte des informations.

Si le client manifeste le désir d'obtenir du crédit, alors commence l'opération de constituer le dossier de crédit.

La 1^{ère} source d'information¹ est le client lui-même qui apportera son dossier d'entreprise, ses rapports annuels, une description de son projet et ses propres prévisions financières.

La deuxième source d'information est constituée des données que la banque peut déjà avoir sur le client compte tenu de ses relations antérieures avec celui-ci. Il peut s'agir soit des prêts antérieurs ou en cours soit des transactions quotidiennes du client. Enfin la banque peut obtenir de l'information de tiers fournisseurs ou cabinet d'experts pouvant donner une opinion sur le projet considéré telles que des études de faisabilité ou des études de marché.

En recueillant cette information le chargé de compte doit continuellement tenter de juger la fiabilité de la source et la valeur de l'information fournie.

¹ Dess Banque Finance Université Panthéon Sorbonne

II-3 La constitution du dossier

En général, le dossier de crédit comprend les éléments suivants :

- identification et bref historique de l'entreprise,
- le compte de résultat prévisionnel, le plan de trésorerie et le plan de financement,
- description de son marketing : produits, domaine d'activité stratégique (DAS), segments de marché, distribution, promotion, prix etc.
- description de ses équipements et de sa technologie,
- évaluation de sa direction : intégrité, stabilité et compétence (formation, expérience et résultats antérieurs) ;
- analyse de ses résultats financiers des trois dernières années,
- examen du motif de la demande de crédit et des projections financières,
- un diagnostic sur tous les aspects de fonctionnement de l'entreprise, le chiffre d'affaires, les bénéfices ou résultat net de l'activité.
- La centrale des risques : c'est un document où figure la liste de tous les bénéficiaires de crédit édité et envoyé tous les mois par la BCEAO à toutes les banques primaires et qui renseigne sur l'endettement de tous les clients.
-

II-4 L'analyse du dossier .

Le banquier¹ exigera que les documents suscités soient fiables et fera un contrôle en s'appuyant sur :

- l'étude économique réalisée par l'entreprise,
- les performances passées par cette dernière,
- sa situation actuelle,
- la situation actuelle de sa branche d'activité,
- sa capacité de remboursement et du capital et des intérêts dus.

La précision des prévisions sera révélatrice du sérieux du chef d'entreprise et de la bonne reconnaissance de son marché.

¹ w.w.w. Vecteur.com/mémoire/économie 24/10/2000

II-5 La décision de prêter ou non.

Suite à l'analyse, les représentants de la banque décideront d'abord s'ils désirent ou non procéder à une offre de financement. Ils réalisent qu'ils peuvent alors faire deux types d'erreur soient :

- erreur de type 1 : accepter de prêter à un emprunteur qui fera éventuellement défaut ,
- erreur de type 2 : refuser de prêter à un emprunteur qui aurait su honorer ses engagements.

II-6 L 'élaboration de l'offre de crédit.

L'offre de crédit comporte plusieurs éléments :

- le montant du prêt,
- le taux d'intérêt,
- la période d'amortissement et celle de renégociation du taux d'intérêt,
- les garanties exigées,
- les clauses de gestion imposées,
- le montant du prêt doit correspondre à la fois au besoin du projet et à la capacité de remboursement de l'emprunteur.

Le prêteur pourra donc proposer un ajustement soit à la baisse ou à la hausse du montant demandé.

II-7 La négociation et la signature du contrat.

Une fois l'offre de crédit établie, il faudra persuader le client des avantages que cette offre comporte pour lui. Souvent celui-ci trouvera le montant trop bas, le taux trop élevé, les garanties exigées trop considérables et les clauses de gestion trop restrictives. Certains termes de l'offre de crédit pourront alors être modifiés pour arriver à une entente selon le pouvoir de négociation du client, qui dépend de sa taille, de son capital, de l'historique de sa relation avec la banque, du niveau de risque du projet et des offres alternatives qu'il peut avoir. Dans le meilleur cas les deux parties finiront par s'entendre et le contrat de prêt sera signé.

II-8 Déboursé (déblocage prêt).

Une fois que le contrat est signé, la prochaine étape consistera à verser le montant du prêt au client. Cette opération est parfois divisée en plusieurs étapes correspondant au degré de réalisation du projet. Avant chaque versement, la banque vérifiera si les engagements pris par l'emprunteur ont été respectés.

II-9 Le suivi et intervention.

La banque exigera de recevoir au minimum le rapport annuel de l'entreprise, mais elle peut aussi exiger des états financiers trimestriels et le détail des comptes à recevoir et des stocks.

Si la situation financière de l'entreprise se détériore, la banque augmentera la fréquence de ses contrôles. Suite à l'analyse de cette information, la banque attribuera une côte de risque à l'emprunteur. Si ce dernier se trouve dans une situation de défaut la banque pourra intervenir de différentes façons, allant jusqu'à imposer des administrateurs de son choix.

II-10 Conclusion.

Le contrat de prêt peut se terminer de différentes façons. L'emprunteur peut rembourser tel que prévu sans plus. Il peut décider de faire une nouvelle demande de crédit. Il peut demander une renégociation de son emprunt avant l'échéance. Il peut faire défaut à ses obligations temporairement et éventuellement y remédier. Enfin, ses difficultés financières peuvent l'amener à la faillite. La banque et les autres créanciers saisiront alors l'entreprise et la liquideront.

Les principales étapes étant exposées, nous mettrons un accent sur les exigences de la banque vis à- vis des entreprises qui sollicitent un prêt.

SECTION III : LES EXIGENCES DE LA BANQUE VIS A VIS DES ENTREPRISES QUI SOLLICITENT UN PRET.

Une banque qui accorde des facilités engage en partie des fonds qui lui sont confiés par ses clients. Aussi est-il impératif non seulement de s'assurer de la capacité de remboursement des emprunts mais aussi de couvrir les éventuels risques par la prise de sûretés. Il en existe deux sortes à savoir :

- les sûretés personnelles,
- et les sûretés réelles.

III-1 Les sûretés personnelles.

On distingue le cautionnement et l'aval.

III-11 Le cautionnement

III-111 Définition

Il est¹ l'engagement pris par un tiers appelé caution, de s'exécuter en cas de défaillance du débiteur.

Selon l'article 3 de l'acte uniforme de l'OHADA portant sur les sûretés : « le cautionnement est un contrat par lequel la caution s'engage, envers le créancier qui accepte, à exécuter l'obligation du débiteur si celui-ci n'y satisfait pas lui-même ». Comme tout contrat, le cautionnement est soumis à des conditions générales de validité. Dès lors la caution doit être donc majeure et non assujettie à un régime d'incapacité juridique. L'inobservation de cette condition peut entraîner l'annulation du cautionnement.

III-1-1-2 Modalités

On distingue le cautionnement simple et le cautionnement solidaire.

a) Le cautionnement simple : il donne droit au bénéfice de discussion et à celui de division.

¹ Source : Didier Martin « Elément de droit bancaire » 3^{ème} édition collection ITB, P357 1996

b) Le bénéfice de discussion : la caution peut exiger du créancier qu'il poursuive d'abord le débiteur avant de faire jouer le cautionnement.

c) Le bénéfice de division : au cas où il y a plusieurs cautions chacune n'est engagée que pour sa part.

d) Le cautionnement solidaire :

La caution peut être actionnée en paiement en même temps que le débiteur principal. Le créancier choisissant dans ce cas celui qui lui paraît le plus solvable ou les deux ensembles.

Lorsque plusieurs personnes sont cautions solidaires, elles garantissent ensemble le créancier et chacune est engagée pour le tout. En cas de solidarité la caution ne peut donc pas invoquer les bénéfices de discussion ou de division. A défaut de convention expresse, la caution ne garantit que le capital. Pour qu'elle soit contrainte au paiement des intérêts, l'acte doit y faire référence et indiquer le taux des intérêts. Par son paiement, la caution est automatiquement subrogée dans les droits action et privilèges du créancier.

III-1-2 L'aval.

Il est l'engagement apporté sur un effet de commerce pour en garantir le paiement. L'avaliste est donc solidaire du débiteur principal. l'aval peut être donné sur l'effet ou par acte séparé.

III-2 Les sûretés réelles.

Elles comprennent les sûretés mobilières et les sûretés immobilières.

III-2-1 Les sûreté mobilières.

Selon l'acte uniforme de l'OHADA, elles comprennent :

- le droit de rétention,
- le gage,
- le nantissement avec ou sans dépossession,
- les privilèges,

III-2-1-1 le droit de rétention

a) Définition :

Le droit de rétention est la possibilité donnée au créancier de retenir un bien corporel du débiteur tant qu'il n'a pas été payé. Selon l'acte uniforme de l'OHADA : «c'est la faculté accordée à un créancier , qui détient légitimement un bien du débiteur, de le retenir jusqu'à complet paiement de ce qui lui est dû, et ceci indépendamment de tout autre sûreté. Le créancier doit renoncer à ce droit si le débiteur lui fournit une sûreté réelle équivalente».

b) Modalité :

Le droit de rétention est assorti de certaines conditions¹

- la créance doit être certaine (non contestable) liquide et exigible. (pas de terme ou de conditions),

- le bien doit être corporel, détenu par le créancier et avoir une relation avec la créance (ex le garagiste peut retenir la voiture confiée pour réparation tant que le prix de la réparation ne lui a pas été payé).

c) Efficacité :

Faute de recevoir le paiement ou une sûreté de substitution, le créancier peut, après signification faite au débiteur et au propriétaire de la chose, exercer ses droits de suite et de préférence comme en matière de gage dont il est question ci-après.

III- 2-1-2 Le gage

a) Définition :

le gage¹ est « le contrat par lequel un bien est remis au créancier ou à un tiers convenu entre deux parties pour garantir le paiement d'une dette ».

Le gage peut être constitué sur tout bien meuble corporel ou incorporel, en garantie de dettes antérieures, futures ou éventuelles, à la condition qu'elles ne soient pas entachées de nullité.

Le constituant du gage doit être propriétaire de la chose engagée. S'il ne l'est pas, le créancier gagiste de bonne foi c'est à dire s'il ignorait cette situation peut

¹ Philippe Tiger « Droit des Affaires OHADA le mémento du banquier ; CFPB . P123 1999

s'opposer à la revendication que pourrait exercer le légitime propriétaire de la chose gagée.

Le constituant du gage peut être soit le débiteur soit le tiers. Dans ce dernier cas, le tiers est tenu comme une caution réelle.

b) Les effets de gage :

Le créancier gagiste peut retenir ou faire retenir par le tiers dépositaire, la chose gagée jusqu'à paiement intégral, en principe, intérêts et frais, de la dette pour laquelle le gage a été constitué.

c) Efficacité du gage :

Faute de paiement à échéance, le créancier gagiste muni d'un titre exécutoire peut faire procéder à la vente forcée de la chose gagée, huit jours après sommation faite au débiteur et s'il y a lieu, au tiers constituant du gage.

d) L'extinction du gage :

Le gage prend fin lorsque l'obligation qu'il garantit est entièrement éteinte.

Le gage disparaît indépendamment de l'obligation garantie dans les deux cas suivants :

- si la chose est volontairement restituée au débiteur ou au tiers constituant,
- si le tribunal ordonne la restitution de la chose gagée, en raison d'une faute commise par le créancier gagiste, telle utilisation non autorisée de la chose.

III-2-1-3 Le nantissement

a) Définition :

Le nantissement¹ est «l'acte par lequel le débiteur remet au créancier un bien en garantie de sa créance ». Si le bien remis en garantie est un meuble, on parle de gage ; s'il s'agit des revenus d'immeuble, on appelle cela l'antichrèse mais qui aujourd'hui selon l'OHADA n'existe plus.

¹ Source : Philippe TIGER « Droit des affaires OHADA, le mémento du banquier, CFPB, p 123, 1999

b) Modalité :

le nantissement peut avoir lieu avec ou sans dépossession.

- Nantissement avec dépossession :

le débiteur est muni du bien objet de la garantie. On peut citer dans cette catégorie l'avance sur titres qui est consentie à un client détenant un portefeuille de titres et qui a un besoin de liquidité. Afin de se prémunir contre une éventuelle chute de cours, la banque s'assure une marge de sécurité.

- Nantissement sans dépossession :

le créancier reçoit un titre reconnaissant sa garantie et l'acte fait l'objet d'une publicité.

c) caractéristiques :

le créancier bénéficiaire du nantissement dispose de droits particuliers : droit de préférence et droit de suite, droit de rétention et droit de résiliation.

▪ Droit de préférence et droit de suite

Droit de préférence :

il permet d'être payé avant les autres sur le produit de la vente du bien donné en garantie.

Droit de suite :

si le bien change de main, le créancier peut faire valoir son droit s'il n'a pas été désintéressé

▪ Droit de rétention et droit réalisation :

Droit de rétention :

le créancier peut conserver le bien nanti tant qu'il n'est pas désintéressé.

Droit de réalisation :

le créancier peut faire vendre en justice le bien nanti en cas d'inexécution définitive.

III-2-2 Les sûretés immobilières

III-2-2-1 L'hypothèque

a) Définition :

L'hypothèque¹ est «l'acte par lequel le débiteur accorde au créancier un droit sur un immeuble sans dessaisissement et avec une publicité».

b) Modalité :

elle peut être légale, conventionnellement ou judiciaire.

- L'hypothèque légale :

elle est prévue par la loi

- L'hypothèque conventionnelle :

elle est inscrite à la suite de la signature d'un contrat (ex contrat de prêt pour acquérir un immeuble).

- L'hypothèque judiciaire :

elle résulte d'un jugement (ex créancier inquiet voulant conforter sa créance au vue de la situation préoccupante du débiteur).

c) Caractéristiques

L'hypothèse confère au créancier le droit de préférence , le droit de suite et le rang.

▪ Droit de préférence

En cas de non paiement et de poursuite, le créancier procède à la réalisation du bien par vente forcée de l'immeuble saisi, aux enchères publiques.

¹ Luc Bernet-Rollande dans les principes et techniques bancaires P 87 1997

- Droit de suite

Le débiteur ne peut pas vendre l'immeuble sans rembourser au préalable le créancier, car la garantie est attachée à l'immeuble.

- Rangs

Il n'est pas rare que plusieurs créanciers bénéficient d'une hypothèque sur un même immeuble. Le rang constitue un critère fondamental car il détermine l'ordre des priorités lors de la vente de l'immeuble. le rang dépend tout simplement des dates respectives d'inscription des hypothèques. Par convention, il est possible de modifier les priorités en consentant ou en faisant consentir une cession d'antériorité qui permettra à un créancier du premier rang de céder son rang à un autre de second rang. En cas de liquidation d'une entreprise, le créancier hypothécaire peut-être précédé par les créanciers munis d'un privilège général(trésor, frais de justice, super privilège des salaires) et perdre tout ou une partie de sa créance.

III-2-2-2 Les privilèges

a)Définition

Le privilège¹ est « un droit que la qualité de la créance donne à un créancier d'être préféré aux autres créanciers, mêmes hypothécaires. Cette priorité de paiement permet à son titulaire de disposer d'une garantie sur une partie ou la totalité du patrimoine du débiteur. »

b) Modalités

- Les privilèges peuvent être généraux ou spéciaux, ils peuvent être mobiliers ou immobiliers.

- Privilèges généraux sur les meubles et immeubles : *ex. frais de justice, salaires*

- Privilèges spéciaux immobiliers *ex. privilège du vendeur d'un immeuble, privilège du prêteur de deniers pour l'acquisition d'un immeuble*

- Privilèges spéciaux mobiliers *ex. privilège du bailleur sur les meubles meublants du locataire.*

¹ Luc Bernat – Rollande « Principes de Technique Bancaire » Dunod p88 1997

c) Caractéristiques

Le créancier privilégié dispose du droit de préférence et du droit de suite.

■ Privilège du prêteur de deniers

Utilisée fréquemment en cas de prêt immobilier, cette garantie permet de couvrir non seulement le principal du prêt, mais encore les intérêts conventionnels, sans avoir à se faire subroger .

Sont ainsi garantis le montant du prêt dans la limite du prix de vente de l'immeuble ou de la partie due, les frais de contrat et les intérêts de la somme prêtée, au taux convenu par le prêteur de deniers doit être inscrit à la conservation des hypothèques dans les deux mois de la vente.

Conclusion.

A travers ce chapitre, nous avons essayé de définir le contrôle interne en ses objectifs et ses composantes parce que constituant la clé de voûte de toute évaluation. Au nombre de ses éléments constitutifs, nous notons : le système d'organisation, le système de documentation et d'informations, le système de preuves, les moyens matériels de protection, le personnel, le système de supervision.

Les dix (10) principales étapes du processus de gestion de crédit entre autres :

la sollicitation, la collecte des informations, la constitution du dossier, l'analyse du dossier, la décision de prêter ou non, l'élaboration de l'offre de crédit, la négociation et la signature du contrat, le déblocage de prêt, le suivi et intervention, la conclusion.

Les sûretés personnelles (l'aval et le cautionnement) et les sûretés réelles(les sûretés mobilières et les sûretés immobilières) constituent les exigences les plus fréquentes que la banque exige des entreprises qui lui sollicitent un prêt.

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION D'ECOBANK SENEGAL (EBS) ET DE SA PROCEDURE DE GESTION DU RISQUE

Ce travail a pour champ d'action une banque implantée à Dakar et dénommée ECOBANK SENEGAL.

SECTION I : PRESENTATION D'ECOBANK SENEGAL (EBS)

I-1) HISTORIQUE

Société anonyme de droit sénégalais avec un capital de départ de F CFA un milliard cinq cent millions (1 500 000 000), ECOBANK SENEGAL est une filiale du Groupe ECOBANK dont la maison mère, ECOBANK Transnational Incorporated (ETI), une institution financière internationale (Société Holding), a son siège à Lomé au Togo.

Dernière née dans l'environnement bancaire sénégalais, EBS a démarré ses activités en juin 1999, puis, en l'an 2000, a procédé à une augmentation de son capital qui est actuellement de FCFA deux milliards (2.000.000.000). EBS est soumise à toutes les dispositions légales inhérentes à cette forme de société. Ses organes dirigeants sont :

- le conseil d'administration,
- la direction générale .

Le personnel ECOBANK SENEGAL qui est actuellement au nombre de 33, est sujet à deux statuts au niveau du traitement salarial :

- personnel local : auquel on applique la grille salariale sénégalaise,
- personnel ETI : auquel on applique la grille salariale propre au groupe.

I-2) ORGANISATION & FONCTIONNEMENT.

I-2-1 Organisation.

A ce niveau, trois types de département peuvent être identifiés :

- ✓ les départements fonctionnels,

- ✓ les départements autonomes,
- ✓ les départements de contrôle,

I-2-1-1 Les Départements fonctionnels.

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

a) Département des opérations.

Il comprend :

☞ Service de transfert.

Le transfert d'argent est une opération qui consiste à envoyer ou à recevoir de l'argent (en monnaie locale ou en devise) dans un réseau de banque (ici entre filiales Ecobank ou correspondants).

Les opérations traitées par le service des transferts concernent :

- les transferts émis (outgoing),
- les transferts reçus (incoming),
- les appels de fonds émis et reçus.

☞ Service de compensation.

La compensation est le processus d'encaisser les valeurs des autres banques déposées par la clientèle (valeurs présentées) et également de payer les valeurs Ecobank remises aux autres banques par leurs clients (valeurs reçues).

La chambre de compensation a pour objet de faciliter à ses adhérents, par compensation journalière entre eux, le règlement des effets qu'ils ont les uns sur les autres. La Banque centrale de l'Afrique de l'Ouest est désignée pour abriter dans ses locaux les séances de compensation et sous sa direction.

Les valeurs admises en compensation sont :

- les chèques et virement,
- les effets domiciliés,
- les virements interbancaires.

☞ Service du crédit documentaire ou trade

Le crédit documentaire (crédoc) est un engagement par signature pris par la banque de l'importateur pour le compte de ce dernier, de payer une certaine somme à un

exportateur, dans un délai déterminé, contre remise de documents prescrits qui représentent les marchandises déjà expédiées.

Bref, le crédit documentaire est :

- un arrangement bancaire pour le règlement des transactions internationales ,
- un gage de sécurité pour les parties intéressées,
- une garantie de paiement sous réserve du respect des clauses et conditions de crédit,
- un mode de paiement uniquement fondé sur des documents, et non pas sur les marchandises ou les services en cause.

Les intervenants du crédoc sont :

- Le donneur d'ordre (importateur, acheteur),
- La banque émettrice (la banque de l'acheteur),
- La banque correspondante par qui transite le crédoc (notificatrice) et qui, à la demande , peut ajouter sa confirmation (banque confirmatrice),
- La banque du vendeur,
- Le bénéficiaire qui est l'exportateur (vendeur).

☞ Services généraux (¹)

Encore appelé GIS (Général Internal Services en anglais), il constitue l'un des services stratégiques de la banque puisque ayant en sa charge diverses fonctions :

- Fonction Comptabilité : Le GIS procède régulièrement à l'enregistrement d'une part des différentes factures qui proviennent soit des fournisseurs, soit des dépenses effectuées par ou pour la banque et soit du staff (personnel) pour les divers frais pris en charge par la banque.
- Fonction d'approvisionnement et de tenue de stock : il assure le ravitaillement de la banque en matière de fourniture de bureau, des différents produits qui rentrent dans la mise à l'aise du personnel.
- Fonction de sécurité et de surveillance de la banque.
- Fonction d'évaluation du fournisseur adéquat enfin.

b) Le département du risque.

Ce département a pour mission principale d'analyser les risques pris ou à prendre par la banque. Pour une meilleure appréciation et surtout dans le but de sécuriser les prêts que ECOBANK accorde aussi bien aux clients privés qu'aux entreprises, le département du risque procède à une étude approfondie des demandes de crédits, ainsi que des différentes garanties appropriées ou éventuelles. Pour cela, ECOBANK dispose d'un programme informatique configuré sur EXCEL : le SPEADS SHEEP qui permet de reconvertir les documents financiers constituant le dossier de demande de crédit en des indicateurs fiables et plus expressifs. Au terme de cette analyse, un dossier est constitué et soumis à l'approbation d'un comité d'octroi de crédit.

Ce département travaille en étroite collaboration avec le commercial banking et l'institutionnel banking et des grandes entreprises

c) Le département clientèle privée.

Il regroupe des services qui s'occupent des différentes formes de clientèle que la banque entretient, à savoir : les particuliers, les sociétés à but lucratif (individuelle, les PME, PMI, les GIE) à but non lucratif (ONG, Associations,)

Il se charge essentiellement de l'ouverture des comptes (compte courant et compte d'épargne) avec toutes les formalités nécessaires en charge du client, et du Marketing de la banque.

d) Le département informatique.

Il joue un rôle de premier plan dans la banque. Il étudie et propose des solutions aux problèmes que rencontre la banque en vue d'améliorer la qualité de ses services. Ces solutions réduiront sensiblement le taux d'erreur survenant dans les traitements.

¹ Source : Document Interne à Ecobank (manuel de procédure)

Le département informatique doit aussi veiller au bon déroulement de l'équipement utilisé, l'élaboration de stratégie d'action lors de l'implantation de nouveaux logiciels.

I-2-1-2 Les départements autonomes.

a) Le département des ressources humaines.

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

b) Le département de la trésorerie.

Les opérations de trésorerie concernent les transactions financières entre ECOBANK et les autres institutions financières :

- Pour les banques primaires, il s'agit de la gestion des prêts interbancaires (PIB), les comptes ou dépôts à terme (CAT ou DAT) de la banque, des remboursements –intérêts et enfin du portefeuille des chèques émis par des banques hors de Dakar ne faisant pas l'objet de compensation.

- Ce département effectue aussi les transactions avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'OUEST (BCEAO) donc mouvemente les comptes BCEAO, établit les états prévisionnels de trésorerie en vue des placements sur le marché monétaire au jour le jour.

c) Le département de l'administration de crédit.

Il s'occupe :

- du contrôle des dossiers de crédit,
- de la vérification du CA package,
- de la régularité et de la réalité du contenu.

Il s'assure également de l'existence des garanties constituées, appose son visa, met en place la ligne de crédit et procède au décaissement de découvert.

- Il contrôle les décaissements et les dépassements sur les lignes approuvées, s'assure de la conservation sûre dans un coffre fort des dossiers et autres documents de crédit.
- Il s'occupe enfin du suivi sur le plan interne des différentes dates d'expiration, c'est-à-dire des dossiers de crédit, des assurances, des ajournements ou défaut de présentation de documents ; du contrôle et suivi des remboursements des crédits à terme et de la préparation des rapports.

d) Le département juridique

Comme son nom l'indique, ce département s'occupe de toutes les questions juridiques de la banque entre autres :

- l'élaboration de la convention de crédits,
- la signature de la convention de crédit par les parties au contrat,
- les formalités d'enregistrement,
- des procès verbaux de saisie conservatoire de créances, des REFER CARD c'est - à - dire les chèques sans provision.
- des actes d'ouverture de crédit emportant gages d'espèces et sur créances,
- des actes de cautionnement solidaire,
- de la matérialisation de ces garanties,
- le recouvrement des créances litigieuses ou contentieuses,
- il procède souvent à une tentative de règlement à l'amiable. En cas d'une démarche infructueuse ou face à une certaine réticence du client, il utilise tous les voies et moyens de droit qui s'offrent à elle.

I-2-1-3 Les départements de contrôle.

a) Le département du contrôle financier.

Le contrôle financier contrôle toutes les opérations bancaires. Il établit :

- le budget de la banque,
- les rapports d'activité ainsi que tous les documents chiffrés,
- les comptes annuels de la banque,
- la stratégie de la banque.

Il réalise l'étude :

- des gros investissements,
- de la comptabilité analytique,

Les bons de commande doivent avoir l'approbation préalable du contrôleur financier.

Les commissaires aux comptes et inspecteurs sont ces interlocuteurs.

b) Le département du contrôle interne.

La mission d'un tel département est le contrôle de toutes les activités qui ont lieu au sein de la banque. Dépendant de la direction générale, à qui il rend compte régulièrement, il a principalement pour objectif :

- de prévenir les erreurs et les fraudes,
- de protéger l'intégrité des biens et des ressources de l'entreprise,
- de gérer rationnellement les biens de l'entreprises,
- d'assurer un enregistrement correct de toutes les opérations,
- d'assurer la fiabilité des informations financières et comptables produites,
- de garantir la sécurité des transactions, des disponibilités du patrimoine immobilier et des ressources humaines,
- de conserver dans les meilleures conditions les supports des opérations exécutées,
- de participer à la satisfaction des besoins de la clientèle en traitant leurs réclamations et en y apportant les réponses les plus précises,
- de veiller au respect permanent des procédures internes et de la réglementation,
- de veiller à l'application des instructions de la direction,
- d'assurer l'évaluation et l'amélioration des performances,
- de sauvegarder les actifs de la banque.

Ces objectifs sont prioritaires pour un chef d'entreprise soucieux de la pérennité de son exploitation.

Ses principales attributions portent sur les contrôles suivants :

- Le télex et les Swift : leur suivi permet la vérification quotidienne des messages reçus et transmis des/aux différents correspondants ou clients transferts reçus, transferts émis),

- Le trader's blotter : il permet de suivre la gestion des devises au niveau de la trésorerie,

- Les états de rapprochement bancaires : d'une manière générale, il se font mensuellement aussi bien pour les correspondants que pour les filiales.

Le rapprochement qui se fait avec les relevés de compte reçus et les extraits de compte de ces filiales ou correspondant permet de dégager les écarts et de justifier ainsi les suspens éventuels,

- Le call-back : il désigne la vérification quotidienne effectuée sur les journées comptables. Il permet de détecter les erreurs liées à chaque type d'opération à savoir entre autres :

- La caisse

- ♦ absence d'authentification des signatures sur les chèques ;
- ♦ erreur d'imputation comptable ;
- ♦ rapprochement entre les montants en chiffres et en lettres.

- La clientèle

♦ non conformité des ouvertures de compte avec les procédures en vigueur ;

- Le commerce international, transfert, portefeuille local

- ♦ mauvaise exécution des ordres de transfert émis ou reçus,
- ♦ suivi inadéquat des prêts en terme de remboursement (impayés)

- Les services généraux

- ♦ mauvais suivi des dépenses,
- ♦ erreur d'imputation,

- Le cash count : il est réalisé de préférence de manière inopinée, consistant à procéder à un inventaire physique des disponibilités en fin de journée et à le rapprocher au solde théorique fourni par le système.

- Le manager's chèques : le contrôle des managers chèque est quotidien et ces derniers doivent être suivis rigoureusement pour éviter les contrefaçons ou les malversations.

- Les réclamations des clients : elles portent en général sur :
 - ♦ des demandes de relevés ou d'avis d'opérations,
 - ♦ des contestations de montant débités sur leurs comptes,
 - ♦ des opérations mal ou non exécutées.

Les engagements : le contrôleur doit procéder une fois par mois au moins et à chaque déblocage ou octroi de crédit supérieur à 10 millions à la vérification des dossiers de crédits accordés pour s'assurer que les conditions requises ont été respectées lors de l'octroi des crédits notamment en matière de limite d'autorisation et de déblocage des fonds.

Tous les dossiers de la période doivent être vérifiés et un compte rendu soumis au Risque management avec copie au Directeur général pour information.

- Le rapport override : il s'agit du rapport des exceptions qui est transmis au contrôle par le département informatique et qui permet d'identifier les forçages qui ont été faits sur certains comptes pour lesquels il est prévu de requérir l'avis du contrôleur.

- Les comptes de pertes et de profits : le contrôleur s'assure que tous les montants portés sur ces comptes ont été autorisés par les responsables habilités.

La liste n'étant pas exhaustive, en dehors de ces contrôles très importants, le département du « contrôle interne » procède à d'autres vérifications telles que :

- ♦ le suivi des départements proof (¹) ;
- ♦ la revue de la caisse des menues dépenses,
- ♦ les mouvements sur les comptes d'épargne,
- ♦ l'audit des comptes,
- ♦ la vérification des timbres et des carnets d'épargne,

¹ Document interne au contrôle interne EBS

Pour une bonne compréhension des différents départements qui composent notre structure d'accueil, nous présentons, en annexe (n°1), l'organigramme de la banque.

Pour nous permettre d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nos travaux ont été effectués aussi bien dans le département de la clientèle institutionnelle et des grandes entreprises, dans le département du risque, que dans le département juridique et de l'administration de crédit, sans oublier le département du contrôle interne qui constitue une pièce essentielle de toute évaluation du risque.

Nous compléterons nos développements sur la direction institutionnelle et des grandes entreprises encore appelé institutionnal banking où nous avons effectué la plupart de nos travaux de recherche et sur les principales inspections au sein du groupe ECOBANK.

I-2-2 Fonctionnement et inspections.

I-2-2-1 Fonctionnement de l'institutionnal banking.

Cette entité, qui est aussi appelée direction institutionnelle et des grandes entreprises, est composée de trois (3) personnes une responsable dudit département et deux (02) assistants ; ils sont tous des gestionnaires de compte.

Cette entité gère les comptes des multinationales, organismes internationaux, organisations non gouvernementales, fondations, organismes étatiques, institutions financières, compagnies d'assurance, toute société dont l'actionnaire majoritaire est à capitaux étrangers, ou toutes grandes sociétés ayant un chiffre d'affaires de l'ordre de 15 à 50 milliards de F CFA par an.

Gestionnaire de compte, responsable et assistants ont pour mission de :

- répondre aux demandes des clients, assurer un suivi de leurs opérations, traiter leurs réclamations,
- mobiliser des ressources,
- vendre les produits et services de la banque, ce qui les oblige à maintenir un contact téléphonique avec les clients, leur rendre une visite

trimestrielle pour faire avec eux le point de la relation ; tout ceci dans le but de dynamiser cette relation,

- développer le maximum d'affaires, avoir les explications en cas de problèmes sur le compte du client,
- développer son portefeuille par la recherche de nouveaux clients

Nous mettons un accent sur les visites de suivi de la clientèle et la recherche de nouveaux clients qui constituent une des attributions aussi bien des assistants que de leur responsable.

a) les visites de suivi de la clientèle.

Le chargé de compte est l'interlocuteur du client dans la banque ; il est chargé de le suivre dès l'entrée en relation.

Nous évoluons dans un environnement économique instable où rien n'est définitivement acquis, où un client considéré comme bon peut, du jour au lendemain, se retrouver défaillant, d'où la nécessité d'être vigilant et de chercher par divers moyens à obtenir le maximum d'informations pour bien cerner, en permanence, le risque.

Quand un engagement se dénoue mal, l'un des assistants chargé du compte de ce client doit examiner la nature du problème, et essayer de trouver des solutions avec le client avant d'engager toute procédure contentieuse.

En outre, ce suivi de la relation est important pour la qualité du service que la banque offre à ses clients, car le banquier doit pouvoir jouer un rôle de conseil.

Ce suivi est également important, pour pouvoir dynamiser la relation avec le client, car la banque tire ses revenus des services rendus à la clientèle.

D'où la nécessité de maintenir un contact quasi- journalier par le téléphone et les visites clientèles.

b) la recherche de nouveaux clients.

Elles constitue une des principales tâches d'ECOBANK SENEGAL qui est une banque relativement jeune, dont l'ambition est de se positionner à terme parmi les grandes banques internationales.

Cette tâche doit s'exécuter comme suit :

- faire une présentation du groupe bancaire ECOBANK ; cette présentation a pour but de donner au prospect des références, une idée de l'assise financière du groupe, des avantages de son réseau de filiales ;
- exposer le but de la visite : voir dans quelle mesure ECOBANK pourrait lui apporter son assistance et ses services ;
- recueillir toutes informations utiles sur le prospect ;
- conclusion : cette visite se termine souvent par la prise d'un autre rendez-vous pour ouvrir le compte ou rencontrer d'autres responsables habilités à prendre la décision d'ouverture du compte.

I-2-2-2-) Les inspections au sein de groupe ECOBANK.

D'une manière générale, nous insisterons sur les différents contrôles qui s'y font et ceux préalablement édictés par le groupe ECOBANK. C'est ainsi que nous avons :

- l'executive summary qui est le résumé des constats faits et l'état des différentes recommandations,
- l'operating performance evaluation qui est une notation de tous les services produits qui va de la lettre A à la lettre D.
 - A = plus acceptable
 - B = acceptable
 - C = en dessus de la moyenne
 - D = n'est pas acceptable
- inspector's comments : renferme les commentaires des inspecteurs
- management's response : ce sont les réponses des audités

Nous soulignons que pour la gestion de crédit, il existe un manuel de procédure appelé « manuel de procédure de crédit ». Dans ce manuel, il est fait état de toute la procédure en matière de gestion de risque. C'est ainsi qu'à chaque début d'exercice le comité de crédit senior (domicilié au niveau du siège) octroie des limites en USD à chaque membre du comité de crédit junior des différentes filiales. De ce fait le contrôle interne joue un rôle primordial quant à la gestion de l'utilisation de ces limites. Notons que les procédures de contrôle de risque de crédit

sont partie intégrale de la procédure de gestion du risque de ECOBANK. La mission de contrôler le risque de crédit revêt deux volets :

- le premier consiste à effectuer un contrôle indépendant de l'état du portefeuille de crédit de la banque et de la procédure de gestion du risque de crédit, et
- le deuxième consiste à faire rapport à la Direction et au Conseil d'Administration par l'intermédiaire du chef de la mission sur les résultats du contrôle.

Notons que les contrôles du risque de crédit sont effectués sur une base annuelle et ce contrôle doit couvrir tous les portefeuilles de crédit de toutes les filiales, mais aussi des contrôles par mois, par trimestre, et par semestre se font.

Soulignons également que les autorités du siège fixent le plafond d'autorisation en matière de crédit en tenant compte des années d'expérience de celui qui préside le département de crédit. Il peut même arriver que compte tenu des années d'expérience que le Directeur de Crédit ait un montant plus élevé que celui du Directeur Général.

Nous mettons l'accent sur le fait que les contrôles effectués à ECOBANK ont pour objectif principal :

- la détection et la prévention des pertes éventuelles,
- l'analyse des suspens de longue date,
- l'analyse des suspens des comptes d'attente,
- l'analyse des suspens des paiements à recevoir
- et le respect des réglementations institutionnelles.

Notons que l'administration du crédit est centrée sur les procédures internes. Les systèmes de contrôle et autres pratiques nécessaires à une bonne gestion des crédits en cours pour en assurer le paiement, pour gérer et contrôler de façon adéquate les risques inhérents aux activités.

Tandis que certaines des fonctions administratives seront assurées par le département de crédit, la responsabilité finale pour assurer une procédure d'ensemble acceptable pour chaque client incombe au gestionnaire de compte. Les responsabilités du service de l'administration du crédit sont importantes.

Notons pour finir que la notion de Risk Sharing est très développée à ECOBANK. Elle consiste à faire appel aux autres filiales pour faire un prêt d'un montant assez important à un client. Sa seule différence avec la syndication ou système de pool bancaire est que l'appel se fait entre les seules filiales du groupe ECOBANK mais pas à une banque étrangère. La difficulté qu'elle présente se situe au niveau de la comptabilisation qui s'avère assez complexe.

Le système des « products program » y est fortement développé. Ce système consiste à élaborer les critères d'octroi de crédit, la liste des activités qui peuvent y figurer, toutes les modalités de crédit (conditions, taux etc.) Ce système présente un avantage certain parce qu'il permet de classer en même temps le dossier du client, et de voir s'il remplit ou non les conditions d'octroi.

SECTION II : LES DIFFERENTS CONCOURS FAITS PAR EBS ET SA POLITIQUE D'OCTROI DE CREDIT.

II-1) LES FACILITES DE CREDIT LES PLUS USITEES

L'ouverture sur l'extérieur et le contexte concurrentiel actuel mettent les entreprises dans des situations telles qu'elles ont de plus en plus un besoin pressant de recourir à une banque afin de résoudre leurs problèmes de :

- trésorerie,
- financement de leurs opérations export/ import,
- financement de leurs investissements.

La politique actuelle de ECOBANK SENEGAL est de financer les besoins à court terme et, exceptionnellement, les besoins à moyen et long terme.

II -1-1) Les différents types de facilités de crédit.

Les différentes facilités de crédit accordées à ses clients peuvent être à court terme (jusqu'à un an) à moyen terme (1 à 3) ou à long terme (plus de 3 ans). En outre, ces facilités peuvent être de nature directe ou indirecte.

II-1-1-1 Les facilités de crédits directs

On parle de facilités de crédit directes¹ quand la banque décaisse des fonds à un client sous forme de prêts ou autre avance ; on établit un arrangement qui permette au client de décaisser des fonds à crédit jusqu'à concurrence d'un montant limite convenu. Des exemples de facilités directes sont :

- avances en compte courant,
- prêt à vue,
- prêt à terme,
- effets à l'escompte,
- avance sous lettre de crédit,
- découvert etc.

II-1-1-2 Les facilités de crédit indirectes

Des engagements indirects ou par signature sont pris lorsque la banque s'engage contractuellement à payer une certaine somme à un tiers, à une date future et sous réserve de la survenance d'un événement contre une indemnité du client qui est débiteur direct.

Quelques exemples d'engagements indirects :

- ouverture ou/et confirmation de lettres de crédit,
- délivrance de garanties (par exemple aux douanes, aux services de l'immigration),
- délivrance de lettre de crédit à vue.

Les facilités de crédit à court terme les plus couramment consenties sont les suivantes :

II-1-1-3 Les crédits par caisse

On appelle crédits par caisse les crédits accordés par le banquier autorisant un client à rendre son compte débiteur. On distingue le découvert, le crédit spot, l'accréditif et le crédit de campagne. Seuls les plus couramment utilisés feront l'objet des développements ultérieurs.

a) Le découvert

Accordé pour une période plus longue (de quelques semaines à quelques mois), le découvert peut être autorisé dans le cas où l'entreprise est en attente d'une rentrée de fonds et qu'elle souhaite disposer à l'avance des fonds attendus (par exemple règlement d'un important marché).

Toutefois, dans la pratique, le découvert est souvent accordé pour assurer à l'entreprise un fonds de trésorerie lorsque les associés ne veulent pas ou ne peuvent apporter des fonds supplémentaires à l'entreprise. Dans ce dernier cas, la banque n'apportera la plupart du temps son concours que si elle est assurée de la caution des associés, ces derniers pouvant être appelés à rembourser la banque en cas de défaillance de l'entreprise. Le découvert résulte d'une convention entre le banquier et l'entreprise qui ne fait pas toujours l'objet d'un écrit. Il est souvent accordé sans précision de durée.

Le découvert est le crédit à court terme qui coûte le plus cher au client, car le plus risqué.

b) Le crédit spot

C'est un prêt d'une durée relativement courte (1 à 3 mois), destiné à couvrir un besoin spécifique. Le crédit spot coûte moins cher que le découvert. Le principal avantage de ce type de financement réside dans la suppression des commissions applicables au découvert.

II-1-1-4 crédits par mobilisation de créances commerciales

Il s'agit d'escompte de traites, de documents commerciaux (remise documentaire).

Seul l'escompte sera abordé dans les développements suivants.

☞ l'escompte ⁽¹⁾

Cette forme d'intervention est généralement la préférence des banquiers en raison des privilèges qu'elle offre le droit cambiaire

L'escompte peut porter sur :

- la traite simple,

¹source : document interne à Ecobank Sénégal.

- le billet à ordre (ou une chaîne de billets à ordre),
- la traite documentaire.

L'escompte est une opération qui consiste pour le banquier à acheter à une entreprise les effets de commerce dont elle est porteuse (bénéficiaire final) avant l'échéance et ce moyennant le paiement d'agios, le cédant restant garant du paiement. L'escompte fait donc intervenir trois parties :

- l'entreprise bénéficiaire de l'escompte appelée le cédant,
- le débiteur de l'effet, appelé le cédé et,
- le banquier qui, lui est le cessionnaire.

Le risque du banquier réside dans le non paiement de la traite (à l'échéance) par le tiré ou les différents endossataires.

Pour se prémunir contre le risque d'impayé, la banque procède à l'étude de la solvabilité du cédant (risque cédant) et de celui de sa clientèle (risque cédé) par diverses sources de renseignements, dont les confrères d'ECOBANK.

Un des produits spécifiques à ECOBANK est l'escompte sous-régional ou ECOTRADE.

ECOTRADE c'est :

- l'escompte de traites acceptées libellés en FCFA tirées sur des acheteurs dans la sous région et principalement au Bénin, Burkina Faso, Côte D'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo ; possibilité également au Ghana et au Nigeria pour des traites libellées en US dollars ou Franc français.

- L'escompte de traites acceptées libellées en FCFA émises par des fournisseurs dans la sous région et principalement au Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Côte D'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo avalisées par ECOBANK ;

II-1-1-5 Les crédits par signature ou engagements par signature

Si, le plus souvent, la banque aide l'entreprise en mettant à sa disposition des fonds sous forme de crédits de trésorerie, elle peut aussi lui apporter son concours sous forme d'engagement que l'on appelle des crédits par signature. Elle s'engage auprès d'un tiers à honorer les obligations contractées envers lui par son client, au cas où ce dernier serait défaillant.

Les engagements par signature ont pour objet essentiel de :

- garantir la bonne exécution d'un contrat ;
- d'accélérer des rentrées de recette : caution d'avance de démarrage, des restitution d'acompte, de bonne fin d'exécution, aval de traite client, ouverture ou confirmation de crédit documentaire à l'exportation ;
- de différer des dépenses : aval de traite en douane caution pour imposition contestée, aval de traite fournisseurs, ouverture de crédit documentaire à l'importation etc.¹

Ces crédits se présentent sous la forme de :

a) cautions diverses comme :

- les obligations cautionnées (OC)

l'administration fiscale admet pour les entreprises que les reversements de TVA, les règlements des droits de douane soient différés, à condition pour elles de présenter la caution d'une banque. En cas de défaillance de l'entreprise, cette administration se retournerait alors contre la banque.

- les admissions temporaires (A.T).

Une entreprise peut être dispensée de payer des droits de douane sur des produits importés devant être réexportés, à condition là aussi de fournir une caution bancaire.

b) les cautions de marché (1):

Si une entreprise veut participer à des chantiers de travaux commandés par l'Etat ou des collectivités locales, elle devra apporter des garanties dont la plus importante est la caution d'adjudication et de bonne fin. Cette caution signifie que d'une part le banquier garantit le sérieux de l'entreprise adjudicataire, et d'autre part qu'elle est à même de mener dans de bonnes conditions le chantier à sa fin. Cette caution évitera à l'entreprise d'apporter des fonds en garantie lorsqu'elle se portera candidate à l'adjudication.

¹ Source : Document interne à ECOBANK

-c) caution de retenue de garantie

Dans le cadre de marchés publics ou privés nationaux ou étrangers, le maître d'ouvrage peut différer le paiement intégral des sommes dues dans l'attente de la réception définitive.

II-2 Les étapes de la procédure d'approbation d'une demande de crédit

Elle se fait en plusieurs étapes par plusieurs organes ou institutions mises en place dans notre structure d'accueil.

Mais nous tenons d'abord à préciser la notion de demande de crédit car avant qu'une facilité de crédit directe ou indirecte ne soit accordée, il faut qu'elle fasse l'objet d'une demande de crédit. Cette dernière doit comprendre une analyse et une évaluation de tous les risques inhérents à l'opération. il existe trois types de dossier de crédit.

- Dossier d'une première demande : la première demande de crédit d'un nouveau client doit être particulièrement fouillée.
- Révision annuelle du dossier : chaque dossier doit être renouvelé à intervalles réguliers, habituellement tous les douze (12) mois.
- Révision intermédiaire : cette révision doit être faite entre les révisions annuelles si les facilités accordées doivent être augmentées ou diminuées ou modifiées sensiblement.

Cette précision étant faite, nous tenons à schématiser la procédure de la façon suivante, mais soulignons au passage qu'elle varie selon que la documentation est complète ou non.

Nous précisons que la procédure de crédit peut dans certains cas s'arrêter au niveau du gestionnaire de compte si ce dernier juge que le dossier n'est pas acceptable. Deux différents cas s'observent dans cette procédure :

II-2-1 Cas où la documentation est complète

Elle débute par :

II-2-1-1) La sollicitation du client.

Le client muni de sa demande de crédit en double exemplaires s'adresse au secrétariat de la direction générale qui prend les deux exemplaires, les enregistre et lui décharge la copie¹. Une fois enregistrée, cette dernière est transmise à l'aide d'un cahier de transmission à la direction générale pour être affectée à l'un des gestionnaires de compte car ceux-ci sont au nombre de trois (03).

II-2-1-2 La saisie du gestionnaire de compte

Le premier objectif du gestionnaire de compte est d'ouvrir le maximum de comptes courants, afin de collecter le maximum de ressources et de consentir le maximum de crédits sains.

Une fois saisi d'une demande de crédit qui lui est souvent attribuée par la direction générale, il collecte les éléments nécessaires à l'analyse et à la prise de décision, procède étape par étape, il vérifie si c'est la première fois que le client sollicite une ligne de crédit, et il œuvre pour réunir tous les éléments constitutifs dudit dossier qui sont :

- Le demande de crédit, et la liste des facilités sollicitées,
- Les observations sur le dossier de crédit et l'analyse financière,
- Le document d'information de base (BIR) (annexe n° 5)

L'objet de ce document d'information de base est de donner un profil succinct mais complet du client et de communiquer au lecteur tous les faits essentiels. Toutes les rubriques doivent être remplies de façon détaillée avec le plus de précision possible. Il doit nous renseigner sur la direction, dirigeants (c'est-à-dire l'âge, nombre d'années au service de la société, l'expérience antérieure).

- Le marketing plan et la présentation du budget (annexe n° 6) :
il nous fournit les informations sur la stratégie commerciale du client, son niveau du chiffre d'affaires, sa rentabilité, sa solvabilité sa liquidité,
- les états financiers des trois (03) dernières années, si la société existait depuis au moins trois ans,
- le call mémo : le compte rendu des visites chez le client (annexe n°7),

¹ Source : Manuel pratique de gestion des risques document interne à Ecobank

- les listes de contrôles : les critères d'acceptation du risque, la documentation,
- une appréciation générale des motifs de la demande, son fonctionnement, son montant,
- renseignements bancaires et commerciaux au niveau de registre du commerce et des banques
 - banque confère avec qui le client travaille,
 - les garanties offertes,
 - Intérêt de cette opération pour la banque : (débouchés, revenus, apport de devises)⁽¹⁾.

Une fois tous ces éléments réunis et jugeant le dossier acceptable c'est-à-dire le risque moindre, il transmet ledit dossier au département risque pour d'autres analyses approfondies.

II-2-1-3 Analyse de la demande de crédit par le risque

Les analystes de crédit suivent un canevas bien précis pour l'étude du dossier de crédit qui leur est transmis par le gestionnaire de compte. Ils basent leur avis sur l'examen d'un certain nombre de documents financiers entre autres :

- les états financiers des trois dernières années si l'entreprise existait depuis au moins trois ans,
- un compte de résultat prévisionnel et le plan de financement.

Ces analystes exigeront que les documents suscités soient fiables et feront un contrôle de vraisemblable en s'appuyant sur :

- la personnalité et la moralité du client : les analystes s'informent auprès des banques confrères, de fournisseurs, acheteurs et concurrents. Les analystes à travers le call mémo qui leur a été transmis par le gestionnaire de compte essayeront de dégager les traits de caractère de ce dernier (sérieux, ouverture d'esprit, honnête).
- l'expérience et les compétences techniques du client : en dehors de la personnalité du client, les analystes doivent à travers les différents documents déduire si le client a une bonne connaissance du patrimoine de son métier,
- l'évaluation du patrimoine mobilier et immobilier,

- l'objectif de l'emprunt : à travers les documents reçus du gestionnaire de compte les analystes essayeront de connaître la motivation du client ; c'est à dire ce qui l'a poussé à faire une demande de crédit.

- ils basent leurs analyses sur
- les études économiques ,
- les études relatives au dossier administratif ,
- les études commerciales ,
- les études techniques ,
- les études des garanties,
- les études financières ,
- les études des besoins du client ,
- les études des perspectives.

a) Etudes économiques¹ .

Donnent la possibilité aux analystes, non seulement de connaître le secteur d'activité en question et de réduire ainsi les risques d'appréciation mais leur permet également de déterminer avec moins de risque, d'erreurs la stratégie d'intervention du client.

b) Etudes relatives aux dossiers administratifs

Elles reposent essentiellement sur :

- la vérification de la régularité du dossier administratif de l'affaire,
- l'analyse des modifications intervenues, le cas échéant, au sein de l'équipe dirigeante. Les analystes enquêteront sur les dirigeants (moralité, fortune),
- l'examen du support social : importance du personnel et compétence des principaux collaborateurs.

c) Etude commerciale

C'est un moyen qui permet aux analystes de suivre l'évolution et les fluctuations du chiffre d'affaires de l'entreprise.

¹ Source : Manuel de procédure de crédit à ECOBANK

¹ Source : Paul Khoury la maîtrise des états financiers syscoa (Collection Avis d'Expert), 1999

(1) Erci Manchon analyse bancaire de l'entreprise édition Economica, 1991

Source : Patrice Kouame Méthodologie de l'analyse financière : Cofeb année 19980-1981

L'étude commerciale permet d'une manière générale aux analystes de mieux comprendre les difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée.

d) Etudes techniques

Elle est faite suite aux visites d'exploitation et aux renseignements fournis par le client. Cette étude concerne :

- les locaux d'exploitation de l'entreprise
- le matériel de production
- les caractéristiques des produits vendus : spécifications techniques, qualité et quantité.(1)

e) Etudes des garanties

Les garanties permettent aux banquiers d'avoir un surcroît de sécurité quant à la sortie des engagements. Elles leur confèrent en effet, un moyen de pression sur le client douteux, ou à la limite, les prémunissent contre l'éventuelle insolvabilité du débiteur. Cette étude nécessite une application des garanties personnelles (caution ou aval) et des garanties réelles(hypothèques, ...).

Les analystes vérifient la capacité de celui qui s'engage, la validité des documents fournis par le client pour l'appréciation des différentes garanties. Par exemple si un client demande un crédit et donne comme garantie l'hypothèque d'un immeuble, les analystes, avant de se prononcer, doivent vérifier la valeur réelle de l'immeuble (actuelle et future) son emplacement. Ils comparent la valeur de la garantie par rapport au crédit demandé.

f) Etudes financières (1)

Elles permettent à la banque de se prémunir contre le risque d'insolvabilité des débiteurs ou d'immobilisation des créances.

- Pratiquement, cette étude se fait successivement de la manière suivante :
- dépouillement des documents pour lecture plus facile,
- analyse de la variation des grandes masses du bilan ,
- détermination et études des variables financières importantes (FR, BFR, Trésorerie, Ratios) ;

- appréciation d'ensemble (conclusion)

☞ **Présentation des trois grandes masses du bilan**

Les analystes procéderont d'abord, à une présentation générale des grandes masses du bilan :

ACTIF	PASSIF
ACTIF IMMOBILISE	CAPITAUX PROPRES
	DETTES FINANCIERES
ACTIF CIRCULANT	PASSIF CIRCULANT
TRESORERIE ACTIF	TRESORERIE PASSIF
ECART DE CONVERSION ACTIF	ECARTS DE CONVERSION PASSIF
TOTAL GENERAL	TOTAL GENERAL

- Valeurs Immobilisées = Immobilisation + Autres valeurs immobilisées,
- Ressources permanentes = Capitaux propres + Dettes financières
- Actifs circulants = Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables et disponibles,

En pratique bancaire, le dépouillement d'un document comptable (bilan et compte de résultat) est l'opération qui permet sa lecture facile grâce à un travail d'aménagement et de simplification de ses éléments

Ensuite, ils feront leurs analyses selon la comptabilité anglo saxone dont les documents explicatifs en annexe.

☞ **DEPOUILLEMENT DES TROIS DERNIERS BILANS D'UNE SOCIETE X**

(En milliers de F CFA)

ACTIF	19...	2000	2001	PASSIF	19...	2000	2001
Frais d'établissement		
Terrains et construction							
Matériel et outillage							
Mob. Agenc. Installations							
Immobilisations Corporelles							
Autres Valeurs Immobilisées				FONDS PROPRES			
Créances douteuses				Emprunt L.T.			
Divers				Emprunt M.T.			
1. IMMOBILISATIONS BRUTES				C/c associés			
A déduire :				8. DETTES A LONT ET MOYEN TERME			
Amortissement				9.00RESULTAT EXERCICE (+ou-)			
Provisions (Titres et créances Douteuses°)				10. CAPITAUX PERMANENTS = 7+8+9			
2. IMMOBILISATIONS NETTES							
Matières premières				Acomptes clients			
Produits semi-ouvrés				Fournisseurs et effets à payer			
Marchandises/Prod.finis				Fisc. + CNSS			
Travaux en cours				Autres créanciers			
				Compte de régul. Passif			
				Obligation caut.			
				Banques			
4. VALEURS REALISABLES ET DISP.							
5. ACTIFS CIRCUALANTS = (3)v+ (4)				11. EXIGIBLES A COURT TERME			
6. TOTAL = (2) + (5)				12. TOTAL = (10) + (11)			

☞ **Utilisation des différents ratios.**

Les analystes utiliserons les différents ratios pour faire d'autres analyses

les ratios fréquemment utilisés par les analystes :

1. Ratios du risque bancaire

- Ratio d'endettement :
$$100 \times \frac{\text{Crédits à court terme}}{\text{Fonds propres}}$$

Les banques veillent généralement à ce que les ambitions globales des crédits bancaires à court terme, celle des crédits par décaissements, ne dépassent pas le montant des fonds propres. Ce ratio doit donc toujours être inférieur à 80%.

- Ratio de financement bancaire du chiffre d'affaire :

$$\frac{\text{Crédit à court terme} \times 360}{\text{CA T.T.C.}}$$

2. Ratios de structure

- Ratio d'autonomie financière

$$\frac{\text{Capitaux propres X 100}}{\text{Dettes totales}}$$

- Ratio de solvabilité

$$\frac{\text{Actif total (net) X 100}}{\text{Dettes totales}}$$

Ces ratios indiquent respectivement le degré d'indépendance et de solvabilité d'une affaire à l'égard des tiers (fournisseurs, banques, ...). Plus ils sont élevés, plus la liberté de l'action de l'entreprise est préservée. Une évolution en baisse est un signe défavorable qui attire l'attention et la prudence du banquier.

- Ratio de liquidité générale = $\frac{\text{Actif circulant X 100}}{\text{Dette à court terme}}$

Ce ratio indique l'existence d'un fond de roulement.

- Ratio de trésorerie générale =

$$\frac{\text{valeurs réalisables et disponibles X 100}}{\text{Dette à court terme}}$$

Ce ratio permet de vérifier la liquidité de l'entreprise. plus il est élevé, plus la liquidité est importante.

3. Ratios de productivité

- Ratio de productivité =

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectifs}}$$

- Ratio de productivité des salaires =

$$\frac{\text{CA X 100}}{\text{Frais de personnel}}$$

$$\text{- Ratio du coût moyen personnel} = \frac{\text{Frais du personnel}}{\text{Effectifs}}$$

Par comparaison à différentes entreprises d'un même secteur d'activité, ces ratios fournissent, au banquier, de bonnes indications sur la productivité d'une affaire.

4. Ratios de gestion commerciale

$$\text{- Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{Stocks X 360}}{\text{C.A}}$$

Ce ratio permet au banquier de vérifier si l'entreprise écoule ses produits.

$$\text{- Ratio de crédit clients} =$$

$$\frac{(\text{clients} + \text{effets à recevoir} + \text{escomptes non échus}) \times 360}{\text{C.A}}$$

$$\text{- Ratio de crédit fournisseurs} =$$

$$\frac{(\text{fournisseurs} + \text{effets à payer}) \times 360}{\text{Achats}}$$

-Ratios de rendement d'exploitation

$$\text{- ratio de rendement net} = \frac{\text{Résultats net X 100}}{\text{C.A}}$$

$$\text{-ratio de rendement global} = \frac{\text{Clash flow net X 100}}{\text{C.A}}$$

Ces deux ratios font apparaître respectivement la rentabilité commerciale de l'entreprise et le niveau de capacité d'autofinancement dégagé à partir du chiffre d'affaires ; plus ils sont élevés, plus les rendements du cycle commercial sont meilleurs.

5. Ratios de rentabilité des capitaux

$$\text{-Ratio de rentabilité nette} = \frac{\text{Résultats nets X 100}}{\text{Fonds propres}}$$

$$\text{-Ratio de rentabilité totale} = \frac{\text{Cash flow net} \times 100}{\text{Fonds propres}}$$

Ces deux ratios font la rentabilité financière des capitaux engagés par les associés ou actionnaires, et cela, tant par rapport aux résultats que par rapport à la capacité d'autofinancement annuelle ; plus ils sont importants, plus la rentabilité financière est intéressante.

L'étude financière permet, aux analystes, d'apprécier le risque. Ils pourront enfin décider d'y apposer leur visa favorable, c'est à dire décider du refus ou de l'acceptation d'accorder le crédit.

g) Etude des besoins du client

Le banquier doit adapter les crédits qu'il accorde à sa clientèle par rapport à ses besoins.

h) Etude des perspectives

Elle prend en compte le développement futur de l'entreprise (projections commerciales et financières). Ces projections se basent sur la connaissance :

- de la situation de son marché,
- des objectifs des dirigeants par rapport au crédit demandée,
- de l'agressivité commerciale de l'entreprise,
- de ses capacités techniques et financières,
- des augmentations de capital ou d'apports en comptes courants.

Cette étude permet, au banquier, de connaître les développements et les orientations futures de l'entreprise. ce qui permet de mieux apprécier le risque de l'encours qu'il accordera.

Les analystes procéderont à d'autres analyses s'il s'avère qu'ils ne sont pas satisfaits des premières.

La précision de ces données sera non seulement révélatrice du sérieux du chef d'entreprise et de la bonne connaissance de son marché, mais aussi aidera les analystes dans leur prise de décision.

S'ils jugent que le risque est prenable, ils donnent un avis favorable.

A l'issue de cette analyse, un crédit « approval (CA) package » est soumis à l'approbation du bureau de comité de crédit (BCC).

II- 2-1-4 La soumission du dossier de crédit à l'appréciation du bureau de comité de crédit

Tout dossier de crédit appelé Crédit Approval (CA) package (annexe n° 8) doit recueillir l'approbation de tous les membres du comité de crédit d'une manière générale mais cette approbation peut être matérialisée par la seule signature du directeur général ou de son représentant. Ce « crédit approval package » est composé des documents suivants :

- ❖ le Spreads : c'est un retraitement financier des bilans et comptes de résultat des trois derniers exercices comptables. A la suite de ce retraitement sont triés, des indicateurs de l'évolution de l'activité (chiffre d'affaires, résultats nets) et de la structure financière (fonds propres ; fonds de roulement), des ratios d'endettement, de rentabilité, de solvabilité, de liquidité. Le spreads est donc l'élément de base indispensable à l'analyse financière.

- ❖ Le RAAC'S (Risk-Asset Acceptance Criteria-check list) : c'est une grille qui conforte un certain nombre de données financières de l'entreprise à ceux prédéfinis considérés comme la norme dans le secteur d'activité.

- ❖ Le ORR (Obligor Risk Rating) : c'est un score tiré de la notion des principaux ratios de l'entreprise. Ce score va de 01 à 08 ; 08 correspondant au niveau de risque le plus élevé.

- ❖ Le BIR (Basic Information Report) : c'est un document qui renseigne sur la présentation du client, son activité, son capital, ses actionnaires, ses produits, sa clientèle et ses fournisseurs, la concurrence, sa demande de crédit.

- ❖ Le crédit approval remarks : c'est l'analyse critique de l'entreprise qui éclairera le BCC des données quantitatives et qualitatives de l'entreprise.

- ❖ Le crédit approval face : fiche où sont résumés les termes et conditions assujettis à la demande.

- ❖ Le check off list : c'est la liste de tous les éléments composant le dossier de crédit. Le BCC approuve toutes les demandes d'un montant inférieur ou égal à

un certain plafond, au dessus du plafond, le dossier de crédit est soumis au comité de crédit senior à ETI (ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED) à Lomé.

Notons que tout membre du comité de crédit appelé à examiner le dossier de crédit doit porter à la connaissance du gestionnaire de compte toutes les données complémentaires dont il aura besoin pour une meilleure appréciation.

Notons aussi qu'une possibilité est offerte au BCC de demander au service juridique si les garanties proposées par le gestionnaire de compte sont suffisantes, efficaces, et si elles peuvent en cas de réalisation permettre à la banque de rentrer dans ses fonds.

II-2-1-5 La mise en place de la ligne de crédit par le CAD

Le CA package , une fois approuvé par le BCC, fera l'objet d'une vérification de la part du comité d'administration de crédit (CAD), pour s'assurer qu'il a été

est régulièrement signé et comporte tous les documents requis devant en permettre la mise en place des facilités (c'est-à-dire l'étude de crédit, les spreads, le Bir, le marketing plan, le document check-off list, le Risk Asset Acceptance Criteria (RAAC), et les garanties s'il y a lieu.

Une fois le bon ordre constaté, le CAD appose son visa sur le CA après l'avoir daté puis le transmet au service juridique, pour vérification de l'existence effective et de la validité des garanties éventuellement proposées.

II-2-1-6 La constitution effective des garanties et l'élaboration de la convention de crédit.

Une fois saisi par le CAD, pour la mise en place des garanties, le département juridique prendra contact avec le client et il lui dira que par rapport au crédit sollicité voici les garanties exigées.

Après quoi, il élabore certains documents indispensables pour la finalisation de ce dossier de crédit. Entre autres, nous avons :

- le cash collatéral : c'est une retenue de garantie que la banque prélève sur le client emprunteur, elle ne lui reverse que quand le client a complètement remboursé,

- la convention de crédit :c'est un document établissant les termes du contrat c'est- à dire en explicitant les droits et les obligations de chacune des parties (client /banque),

- l'acte de domiciliation : nous renseigne sur le lieu où le client a domicilié son compte,

- le billet à ordre : comme la traite , il est un effet de commerce, son existence dans le dossier s'avère indispensable.

Si tout est conforme, si le service juridique se satisfait également des pouvoirs des signataires et s'assure que la documentation est en ordre. S'il juge que tout est acceptable, il y appose à son tour son cachet ou visa et retransmet le CA package au CAD pour mise en place de la ligne de crédit.

Nous soulignons qu' aucun visa ne doit être apposé par le CAD si la documentation n'est pas en ordre.

Si le montant de crédit sollicité dépasse les pouvoirs des autorités de la banque, ils sollicitent l'approbation des autorités de la maison- mère (ETI) .

Dans de pareil cas, le CAD devra attendre l'accord dudit siège pour apposer la date d'approbation.

Une copie du CA dûment approuvée et pour laquelle la documentation est en ordre est transmise aux opérations, une autre est classée dans le dossier du client, l'original du CA est conservé dans un classeur des CA.

Une note de notification est adressée au client pour l'informer de l'utilisation de sa ligne de crédit.

II-2-1-7 Utilisation de la ligne de crédit

- Décaissement de découvert :

Conformément à la procédure normale, un dossier de crédit, lorsqu'il est au complet doit être approuvé à tous les niveaux nécessaires, avant de mettre les fonds à la disposition du client. Si tel est le cas et si les fonds correspondent bien à la ligne approuvée avec respect du montant de crédit, des limites fixées pour la durée, alors le paiement, qu'il soit fait au département de crédit ou au comptoir (caisse) représente un décaissement.

L'utilisation des lignes doit être autorisée par le BCC par le biais d'une fiche appelée « Availment Ticket (AT) » voir exemplaire en annexe.12

Le département des opérations n'effectuera ces opérations qu'à réception de cette fiche dûment approuvée.

II-2-2 Cas où la documentation est incomplète.

Dans des cas exceptionnels, la banque pourrait être appelée à faire une opération ponctuelle où la nécessité de produire un dossier complet de demande de crédit ne sera pas une obligation. Dans de tels cas la procédure de décaissement peut se présenter sous la forme d'une offre et alors un ticket d'offre sera préparé pour obtenir les approbations nécessaires .

L'approbation par ticket d'offre peut aussi se pratiquer si les facilités de crédit ont été approuvées mais que toutes les conditions requises pour l'accord de crédit n'ont pas été remplies.

Le département des opérations traitera des demandes de déboursement qui n'ont pas fait l'objet de crédit approval (CA) pour des cas exceptionnels ; ou encore demande de déboursement concernant des lignes ayant fait l'objet d'un crédit approval mais dont les conditions de l'accord ne sont plus réunies (exemple : dépassement du plafond de la ligne, expiration de la ligne en cours de renouvellement). Cet OT (voir exemplaire annexe) devra être soumis au préalable à l'approbation du BCC par le gestionnaire de compte.

Pour une meilleure compréhension de notre procédure , nous avons essayé de faire un flow charts.

CHAPITRE II

**APPRECIATION DU CONTROLE
INTERNE**

Pour une meilleure appréciation du contrôle interne, nous allons présenter le contenu de l'évaluation et les critères d'appréciation théoriques du contrôle interne.

Grâce à l'appréciation du dispositif du contrôle interne, nous pourrions voir comment faire face aux risques qui ont été identifiés. Pour ce faire des critères théoriques sont définis pour l'appréciation du système de contrôle interne.

SECTION 1 : Critères, contenu et analyse des composantes du contrôle interne.

I-1 Les critères d'appréciation.

Le système de contrôle interne est jugé bon quand il permet d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Ainsi, c'est l'efficacité du contrôle interne qui permettra d'attester sa bonne qualité.

D'autres critères sont également utilisés pour apprécier le contrôle interne. Il s'agit tout d'abord de la régularité c'est à dire la conformité par rapport à la règle (ou ce qui est prévu).

Ensuite, un autre critère d'appréciation du contrôle interne est l'efficience (in Yazı :2000) c'est – à – dire la capacité d'atteindre les objectifs au moindre coût, analysée sur la base du rapport coût/ bénéfice.

I-2 le contenu de l'évaluation.

Evaluer le contrôle interne, c'est tout d'abord analyser l'ensemble des éléments qui composent le contrôle interne, ou qui peuvent avoir une influence sur lui. Ensuite apprécier le dispositif en place sur la base d'informations recueillies. C'est dans cette logique que nous avons adopté la démarche qui consiste à faire l'analyse des différentes composantes du contrôle interne, les procédures mises en place. Pour y parvenir, nous allons apprécier le contrôle interne à travers les cinq phases suivantes :

- la saisie des procédures,
- les tests de conformité,
- l'évaluation préliminaire,

- Les tests de permanence,
- et l'évaluation définitive.

I-3 L'analyse des composantes du contrôle interne.

Comme nous l'avons expliqué dans le cadre théorique, le contrôle interne est constitué de six principaux éléments. Nous nous proposons d'abord de les examiner, ce qui constituera pour nous une source pour nos tests de conformité et de permanence.

I-3-1 L'analyse du système d'organisation.

I-3-1-1 De l'organigramme :

Nos constats révèlent que à EBS, les responsabilités des membres de la direction sont clairement définies à travers un organigramme mis à jour à chaque fois qu'il y a modification dans la structure. Cet organigramme fait l'objet d'une large diffusion mais laisse aux mains de la direction générale une large marge de manœuvre et une certaine concentration des pouvoirs. De ce fait une lenteur s'observe dans la prise de certaines décisions qui auraient pu être déléguées aux directeurs de département.

I-3-1-2 De la séparation des tâches et fonction.

Le grand principe assez connu des administrations qui est : « la séparation des ordonnateurs et des comptables » est aussi applicable dans les banques. Le principe de la « séparation des tâches » répond aux mêmes préoccupations.

Ce qui s'observe d'ailleurs à EBS. Cette séparation nette des fonctions existe puisque, d'une manière générale, il y a une personne qui autorise la saisie des opérations, une autre qui exécute et enfin une autre qui supervise. En matière de gestion de dossier de crédit par exemple cette séparation existe puisque le gestionnaire de compte qui monte le dossier ne passe aucune écriture, celui du risque qui l'analyse appose sa signature, le BCC, vérifie et contrôle, le Cad saisit

l'opération dans le « globus » avise le client si toutes les formalités sont remplies, et met en place la ligne de crédit.

Toutefois nous déplorons le fait qu' au niveau du BCC , il y a un membre très influent du Risque management qui y siège. D'où un cumul de fonction.

En matière d'octroi de crédit la grille de séparation des fonctions en annexe n°2 nous renseigne davantage.

I-3-1-3 Description des fonctions.

Le Cap manuel de EBS décrit de façon détaillée les diverses tâches et opérations, la manière de les exécuter, et le circuit qu'elles suivent tout au long du processus de gestion de crédit. Mais nous déplorons le fait que le Cap ne précise pas de délai pour l'exécution des tâches au niveau de chaque étape du processus.

I-3-1-4 Du système d'autorisation.

A EBS, il existe un système d'autorisation appelé le système de « batch ». Ce système prévoit deux niveaux d'autorisation. Le premier niveau consiste à saisir les opérations et se fait par les agents d'une liste appelée catégorie B.

Le second niveau qui est l'approbation des opérations précédemment saisies incombe aux agents de la catégorie A, ce qui leur permet de s'assurer de l'exhaustivité des opérations. Pour certaines opérations, il est exigé une double signature pour l'approbation. Tel est le cas de certains chèques.

I-3-2 - Le Système de documentation et d'information.

I-3-2-1 Des procédures écrites.

Elles se retrouvent au niveau de cap manuel et précise les acteurs, les supports et enchaînement des opérations, le circuit des documents, les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations.

Elles précisent également les méthodes d'enregistrement, la périodicité des analyses et des synthèses d'ordre financier ou opérationnel ainsi que les contrôles pour éviter les déviations.

Ces procédures écrites ont été pour nous la base de nos tests de conformité et de permanence. Telles que décrites, elles nous ont beaucoup facilité la remontée à l'origine des informations et leur recherche dans les documents de synthèse.

I-3-2-2 Des documents supports de l'information.

L'exhaustivité et l'exactitude des informations sont assurées à EBS par la prise de note interne appelée « mémo interne » qui sont imprimés et conçus de manière à faciliter la transmission des messages. L'utilisation de matériel électronique tel l'email est d'une très grande pratique. Ce qui rend rapide et fidèle l'information communiquée.

I-3-2-3 Des rapports financiers ou gestion.

Ils nous ont été d'une grande utilité, parce que constituant une source d'informations fiables. Ils sont élaborés au jour le jour et renseignent sur la situation des clients débiteurs, des impayés, des créances en souffrance et de provisions constituées. L'exemple type en est le « Newgl » qui est un bilan condensé.

I-3-3 Le système de preuves.

L'un des systèmes de preuves de EBS est la rotation régulière du personnel, le respect des départs en congé et les remplacements des agents durant leur période de vacances. Un autre système de preuve à EBS est le pointage des journées comptables qui nous permet de nous assurer que seules les transactions régulières et appropriées ont été saisies et autorisées. L'utilisation des fiches de régularisation permet de corriger les erreurs d'automatisation, ou d'enregistrement. L'organisation de la comptabilité, la performance de l'outil informatique, la pré numérotation et le contrôle des séquences, le rapprochement mensuel des comptes, et l'archivage des documents assurent la fiabilité du système de preuves de EBS.

I-3-4 Les moyens matériels de protection

Sur le plan matériel, la protection du patrimoine de EBS est assurée par la restriction de l'accès aux documents comptables, aux dossiers de crédit, à la salle informatique, au département contrôle, aux coffres. Un système d'alarme se déclenche automatiquement en cas d'accès non permis ou suspect pour attirer l'attention des vigiles qui assurent la garde des biens et des personnes.

Cette protection peut encore être mieux renforcée par l'instauration d'un système de badge et de restriction des entrées de la banque et le contrôle systématique d'identité des visiteurs.

I-3-5 Le personnel.

Le personnel de EBS est jeune, consciencieux, intègre, et nanti des diplômes requis pour occuper les fonctions de la banque. Ayant une expérience limitée, sa participation aux séminaires et aux activités d'association professionnelles pour suivre l'évolution des techniques et des normes s'avère nécessaire. Les agents de la banque sont pour la plupart recrutés sur concours. La politique salariale distingue deux catégories de personnel :

- le personnel local dont le traitement est soumis à la législation sénégalaise,
- le personnel expatrié dont le traitement est soumis à la législation de siège de ECOBANK.

I-3-6 La supervision.

A EBS la supervision est assurée par différents organes. L'exemple type est que chaque chef de département supervise l'ensemble des travaux effectués par les agents qui sont sous sa responsabilité. C'est le premier niveau de la supervision. La direction générale assure la supervision des activités au niveau des départements. C'est le second niveau de contrôle.

A EBS, le département de contrôle interne est chargé de s'assurer, que les objectifs définis par la direction générale sont atteints et que les procédures de contrôle interne sont efficaces et bien appliquées.

I-4 La saisie des procédures ou phase préliminaire

Dans le cadre de nos travaux nous avons procédé à la description des procédures applicables en matière de gestion de risque. Elle comprend dix étapes qui sont :

- la sollicitation par le client,
- la réception, enregistrement et transmission de la demande au DG par le secrétaire,
- la lecture et l' affectation de la demande au gestionnaire de compte par le DG,
- le montage du dossier et la transmission par le gestionnaire de compte au département du risque,
- l' étude, l' apposition de visa et la transmission au BCC pour appréciation,
- le contrôle et la vérification, puis la transmission au CAD,
- la vérification, le contrôle, et l' envoi du dossier au département juridique pour constater l' existence des garanties constituées,
- Lorsque tous les éléments sollicités sont réunis, le département juridique renvoie le CA package au CAD pour mise en place de la ligne de crédit Nous avons ensuite représenté graphiquement lesdites procédures à travers le « flow charts » ci-après et une grille de séparation des tâches en annexe n° 2 qui le complète.

FLOW - CHARTS DU PROCESSUS DE CREDIT A ECOBANK SENEGAL

N°	Opérations	Acteurs
1	Dépôt de la demande en deux exemplaires	Client
2	Réception et enregistrement Retour de la copie au client Transmission de l'original au D.G.	Secrétaire DG
3	Lecture et affectation de la demande à l'un des gestionnaires.	D.G.
4	Gestionnaire de compte: montage du dossier (BIR, PM, CM, EF) Propositions de garanties * Arrêt de la procédure si risque non prenable * * Dossier transmis au RISK Management si risque est prenable.	Gestionnaire de compte: risque Prenable
5	Etude et analyse du dossier * Dossier incomplet (renvoi pour complément au client) * * Dossier bon (visa et transmission au BCC)	RISK: dossier bon
6	Contrôle et vérification du dossier * Dossier incomplet (renvoi pour complément au client) * * Dossier bon (visa et transmission au CAD)	BCC: dossier bon
7	Contrôle et vérification du dossier * Plafond dépassé (transmission au siège à Lomé) • * Plafond respecté (déblocage et transmission au service juridique)	CAD: plafond dépassé
8	Vérification des garanties Elaboration de la convention de crédit Notification au client qui signe la convention Transmission au CAD	Service Juridique
9	Etude du dossier Décision et feed back au CAD	Siège SCC

Source : Nous même

Ainsi nous avons pu mettre en exergue les différents acteurs et identifier leur responsabilité. Nous avons à travers ce graphique connu le système mis en place ainsi que les circuits des documents (demande, cahier de transmission, le Ca package, etc.)

I-4-1 L'analyse de la procédure.

Avant cette dernière, nous avons procédé de la manière suivante :

- ✓ prise de connaissance générale de la procédure existante,
- ✓ description de la procédure,
- ✓ mais avant la prise de connaissance des procédures décrites dans le manuel, nous avons essayé de faire une constitution de la documentation. A ce niveau, nous avons essayé de collecter les documents de base à savoir :

- les instructions et manuels de procédure,
- le budget,
- les rapports internes et externes.
- les rapports des commissaires aux comptes,
- les rapports de l'assemblée générale.

Ensuite, nous nous sommes fait décrire les procédures par les utilisateurs en procédant par :

- des interviews ,
- des questionnaires description,

Pour vérifier que la description faite de la procédure est bien conforme à la réalité, nous avons eu recours aux confirmations verbales et à l'étude de quelques dossiers.

Notre analyse nous a permis, de déceler les points forts et les points faibles de la dite procédure .

Comme force.

- Existence d'une procédure claire, précise, avec désignation des acteurs.
- Procédure formalisée facilitant les contrôles,
- Permet le respect de l'équité dans le traitement des clients (respect de l'ordre d'enregistrement des demandes).
- Permet la sécurisation des actifs de la banque et l'octroi des crédits sains.

- Permet de réduire le risque lié à l'octroi de crédit par l'analyse à plusieurs niveaux (département du risque, BCC, CAD, JURIDIQUE) .

- Séparation assez poussée des fonctions au sein du processus d'octroi de crédit,

- Sécurité liée à la garde des dossiers dans des armoires ignifuges ou des coffres .

- Au niveau du déblocage de prêt, nous avons noté qu'à EBS il y a un certain plafond qui ne saurait être dépassé. Si le montant sollicité dépasse ce plafond, l'EBS se réfère à son siège.

- Conformité de la pratique à la procédure décrite dans le manuel de procédure.

Comme Faiblesse.

- Au niveau de la collecte des informations, la constitution et l'analyse du dossier, les procédures et la pratique d'EBS sont peu conformes aux pratiques des autres banques parce qu'une certaine lenteur s'observe dans le traitement de ses dossiers, ce qui est dû au fait qu'aucun délai officiel n'est prévu par leur « Cap Manuel ».

- Quant au suivi et intervention des crédits EBS exige de ses clients, les états financiers et les rapports annuels d'activité qui sont exploités. Mais les interventions sur le terrain sont peu nombreuses.

- Existence de quelques dossiers de crédit incomplets.

I- 5 Les tests de conformité.

Au cours de cette phase, pour nous assurer de l'existence du système et de la compréhension des procédures qui nous ont été décrites précédemment, nous avons choisi trente transactions et nous avons suivi leur cheminement tout en nous assurant du respect des traitements et contrôles importants prévus. Il ressort de notre analyse les points suivants :

les dossiers choisis sont pour la plupart complets, aucune pièce ne manque ils sont bien structurés , bien clairs, tous les documents exigés y figurent.

la procédure a été bien retracée, depuis le gestionnaire jusqu'au CAD aucune étape n'a été délaissée.

les études de dossiers ont été bien faites. Mais nous avons constaté que sur la centaine de dossiers choisis, deux sont incomplets.

I-6 L'évaluation préliminaire du contrôle interne.

Nous avons, à l'aide des questionnaires de contrôle interne et à partir de l'étude des documents réalisés précédemment, mettre en évidence les points de contrôle clés prévus par les procédures et ceux qui ne le sont pas.

Ce qui nous a permis de déceler les points forts et les points faibles du système mis en place. Le questionnaire d'évaluation de contrôle¹ utilisé a été extrait à quelques modifications près du Tome I du livre de Antoine Sardi « Audit et Inspection Bancaire » page 230 à 243.

I-7 Les tests de permanence.

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

Les tests de permanence ne nous ont pas permis de couvrir l'ensemble du circuit d'un dossier de crédit mais les étapes où existe un contrôle clé. Ils nous ont permis par contre d'obtenir des conclusions devant servir de base pour l'évaluation définitive du système de contrôle interne.

I-8 L'évaluation définitive du contrôle interne

• Pour ce travail, nous avons adopté la méthodologie suivante qui consiste à nous servir d'abord des résultats obtenus lors de l'analyse des procédures, des tests de conformité et de permanence, mais aussi de faire usage des questionnaires de contrôle interne, ensuite essayer de dresser un tableau de synthèse permettant de :

- ✓ dégager les sécurités du système ou les points forts,
- ✓ déceler les défaillances du système ou les points faibles.

Nous avons utilisé la méthode des points de contrôle qui consiste pour nous à présenter un tableau récapitulatif des risques et des contrôles à effectuer.(voir tableau ci- dessous).

Tableau récapitulatif des risques et des contrôles à effectuer

Points de contrôle.	Risques	Contrôles à effectuer
Disponibilité, matériels locaux fournitures	-Manipulations irrégulières (fraudes, vol, erreur). - Catastrophes naturelles	- Cash count - Audit des comptes du personnel - Audit des comptes d'assurance - Inventaire des immobilisations et fournitures - Analyses des comptes de charges
Titres (chèques, effets)	- Détournements - Erreurs	- Traveller's chèque - Proof des comptes d'attente
Opérations		
Trésorerie	- Non respect de la réglementation bancaire	- Protocol report - Trader's blotter - Etats de rapprochement
Transferts	- Mauvaise exécution des ordres - Interception des transferts	- Suivi des télex et des swifts - Départemental proof
Commerce international	- Non respect des instructions relatives à une ouverture de crédit	- Suivi des télex - Etat des rapprochements - Départemental proof

¹ Source : Antoine Sardi « Audit et Inspection bancaire » P230 à 243 1995

	documentaire	
- Portefeuille local	- Détournements - Erreurs	- Vérification des comptes courants - Override - Call bak - Suivi des réclamations - Audit des comptes d'attente
Personnel	- Abus sur les heures supplémentaires - Pénalités en cas de contrôle fiscal	- Audit des comptes du personnel ; - Vérification des dossiers ;
Gestion du crédit	- Analyse subjective des dossiers de demande de crédits - Non respect des autorisations prévues - Non respect des déclassements douteuses prévues pour les créances douteuses.	- Vérification trimestrielle des Loans (prêts) overdraft - Analyse des comptes de produits
Clientèle	- Malveillance - Blanchissement d'argent	- Vérification des dossiers de crédits ; - Vérification des comptes du personnel - Audit des comptes de la clientèle ;

Une fois le tableau des points de contrôle conçu, et sur la base de notre connaissance de l'environnement bancaire en général, des principes et procédures d'octroi de crédit en vigueur dans ECOBANK Sénégal (EBS) en particulier, et conformément aux objectifs que nous nous sommes fixés, nous nous sommes servis du questionnaire de contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire

Questionnaire de contrôle interne	Réponse		Observations
	Oui	Non	
<p>La couverture et division des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Existe -t-il à Ecobank des limites : <ul style="list-style-type: none"> - par risque maximal sur un client? - par groupe de clients? - par secteur d'activités? - par zone géographique? <p>La politique Générale</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La politique en matière d'octroi de crédits est- elle clairement définie? ◆ Cette politique est-elle exprimée en termes de: <ul style="list-style-type: none"> ◆ segments de marché? ◆ secteurs d'activités? ◆ risque maximum acceptable? ◆ en termes qualitatifs? ◆ en termes quantitatifs? ◆ rentabilité? 			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pas de critères préétablis mais au cas par cas on procède aux différentes analyses

<p>La délégation de pouvoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le système de délégation à Ecobank pour l'octroi des crédits est -il suffisamment clair et précis? ◆ L'autorisation de crédit indique -t-elle clairement: <ul style="list-style-type: none"> - la ou les personnes qui autorisent le crédit? - la nature des concours? - les montants? <p>Aux dossiers de crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Est- il systématiquement procédé à des études de dossier? ◆ Ces études sont-elles suffisamment approfondies pour permettre une bonne appréciation du risque? ◆ Les dossiers de crédits sont-ils suffisamment: <ul style="list-style-type: none"> - structurés? - documentés - clairs? ◆ Contiennent-ils des informations suffisantes, permettant de porter une appréciation objective sur la qualité du risque? ◆ Les originaux des contrats et des garanties sont -ils conservés dans un coffre à ECOBANK ? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>Mais 2 personnes: DG et Responsable Risques</p> <p>Plafonnés</p> <p>Direction générale</p> <p>Département Risques</p> <p>Prévu par le manuel de crédit</p> <p>Gestionnaire de comptes</p> <p>Prévu par le manuel de crédit</p> <p>Parfois armoires ignifuges</p>
---	--	--	---

<p>Au suivi des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ A Ecobank les clients sont -ils systématiquement rattachés à un responsable? ◆ Existe-t-il un état des risques permettant de regrouper l'ensemble des concours consentis à chaque client? ◆ (y compris les engagements par signature et les comptes créditeurs). ◆ Permet-t-il d'identifier: <ul style="list-style-type: none"> - Les dépassements par rapport aux autorisations? - Les crédits dont la date de validité est expirée? - Les dépassements font-ils l'objet d'une procédure rigoureuse prévoyant le système de délégation pour les autoriser? ◆ Les impayés sont-ils centralisés et examinés par un responsable? ◆ Les mouvements de comptes sont-ils régulièrement revus pour détecter d'éventuelles anomalies? ◆ Les cautions sont-ils signifiées tous les ans conformément à la Loi? 			
	X		Gestionnaire de compte
	X		(availement ticket)
	X		(Customer Position summary)
		X	
		X	
	X		
	X		Le département juridique
	X		Le département juridique

<ul style="list-style-type: none"> ◆ La presse légale est-elle régulièrement lue pour en extraire les informations portant sur les clients? ◆ Les dossiers font -ils l'objet d'une revue annuelle? 	<p>X</p> <p>X</p>		Gestionnaire de compte
Au système informatique à ECOBANK			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ La gestion des crédits est-elle informatisée? ◆ Le système informatique remplit -il les fonctions suivantes <ul style="list-style-type: none"> - calcul et comptabilisation des intérêts courus à chaque date d'arrêté comptable ? - fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits en cours ? - Génération automatique des écritures comptables? - calcul des intérêts et des plans d'amortissement? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le système permet -il d'identifier la saisie: <ul style="list-style-type: none"> - de crédits non autorisés? - de conditions non autorisées? - de prorogations non autorisées? - de modifications non autorisées? 		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Calcule les intérêts mais ne fait pas le plan d'amortissement.</p> <p>Le contrôle a priori. Si les documents sont conformes . pas de sécurité à 100%</p>

A la séparation des tâches

- ◆ Le déblocage des crédits est-il effectué par une personne(ou un service) différente de celle qui l'autorise?
- ◆ Avant le déblocage les contrôles suivants sont-ils réalisés:
 - existence d'un dossier complet?
 - existence des garanties stipulées?
- ◆ Existe-t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés peuvent être débloqués ?

X

CAD et département juridique

X**X****X**

Avant que le CAD n'autorise le décaissement, il faut l'aval du juridique

A la comptabilisation

- ◆ Le système comptable est-il conforme aux prescriptions du plan comptable bancaire, notamment :
 - maintien des crédits en compte jusqu'à l'échéance ou le remboursement ?
 - distinction entre court / moyen/long terme ?
 - objets économiques ?
 - agents économiques ?
- ◆ Les produits sont-ils pris dans les résultats au prorata-temporis ?
- ◆ Comment le contrôle financier intervient-il dans la procédure d'octroi de crédit?

X**X****X****X****X**

Pour assurer la conformité aux normes prudentielles. Déterminer la rentabilité du crédit

<p>◆ Comment s'assure – t-il que tous les crédits accordés lui ont été notifiés ?</p>			<p>Par la revue périodique du grand livre</p>
<p>A la Sécurité</p>			
<p>◆ Les dossiers de crédits sont-ils suffisamment protégés contre les risques :</p>			
<p>- d'incendie ?</p>	<p>X</p>		<p>Les moyens de protection mis en place</p>
<p>- de vol ?</p>	<p>X</p>		<p>Les moyens de protection mis en place</p>
<p>- Leur accès est-il réservé aux personnes habilitées ?</p>	<p>X</p>		<p>Seuls les agents du risque y ont accès</p>
<p>- un inventaire physique(par sondage ou exhaustif)est-il régulièrement effectué ?</p>		<p>X</p>	
<p>Au Contentieux</p>			
<p>◆ Le département juridique procède-t-il d'abord à une tentative de règlement à l'amiable ?</p>	<p>X</p>		<p>Saisine de l'avocat</p>
<p>◆ Avant la phase purement judiciaire :</p> <p>- Les dossiers contentieux ou litigieux sont-ils promptement transmis au contentieux ?</p>	<p>X</p>		
<p>◆ La politique de ECOBANK en matière de classification des créances douteuses :</p>			

- de provisions,	X		
- est- elle clairement définie ?	X		
- existe-t-il une procédure pour les créances douteuses ?	X		
- les dossiers contentieux sont-ils revus régulièrement par un organe habilité qui décide :	X		
- des actions à entreprendre ?	X		
- des provisions à constituer ?	X		
- du classement du dossier ?	X		Mais en rapport avec le CAD
♦ les honoraires d'avocat et les frais de justice sont-ils budgétisés et suivi ?		X	Pas budgétisés

1-8-1 Les travaux effectués.

Au cours de nos travaux, nous avons procédé par sondage à la revue des dossiers de prêts tenus par le Risk management. Une cinquante (50) dossiers ont été vérifiés.

1-8-1-1 Objectifs & méthodologie.

Conformément aux objectifs du manuel de crédit, les objectifs du contrôle sont :

- vérifier si la mise en place des prêts est effectuée conformément aux règles et procédures en vigueur,

- s'assurer que les prêts ont été correctement comptabilisés,
- s'assurer de la bonne conservation des billets à ordre et autres documents témoignant d'une créance.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons utilisé la méthode suivante :

- contrôle exhaustif des dossiers de prêts aux grandes entreprises,
- vérification de chaque dossier ouvert pour s'assurer qu'il est sous- tendu par une autorisation écrite du Comité de Crédit fixant les conditions de mise place ,

- vérification de la saisie des données dans le système afin de s'assurer que les conditions fixées par le comité de crédit ont été respecté,

- comparaison des encours ;

- examen des dossiers tenus au service du contrôle et de l'administration de crédit pour s'assurer que les approbations des crédits ont été faites dans le respect des limites d'autorisation,

- vérification de la validité des billets à ordre conservés dans les dossiers.

Suite aux vérifications nous pouvons affirmer que les dossiers sont en majorité correctement tenus, ils contiennent chacun :

- un ticket d'autorisation signé des membres du CC fixant les conditions de mise en place (montant, durée, taux, mode de remboursement) ;

- une fiche de saisi des prêts dans « Globus » et un plan d'amortissement.

D'autre part, les approbations de crédit sont bien effectuées dans les limites d'autorisation fixées par le groupe.

Les conditions de mise en place sont également respectées dans le système (sauf pour un cas) et les prélèvements sont régulièrement effectués. Nous avons cependant relevé quelques anomalies que nous vous présentons ci-après.

1-8-1-2 Synthèse des anomalies

- Prêts à remboursement constant

Dans le cas des remboursements constants, la règle de changement de taux n'est pas observée ; la conséquence est que les montants prélevés à l'échéance sont variables, accusant des écarts d'une échéance à une. Cette situation a un impact direct sur les soldes des comptes des clients concernés qui effectuent souvent des réclamations.

- Restitution des billets à ordre

Les billets à ordre constituant les supports des crédits accordés, ne sont pas systématiquement restitués aux clients après paiement ; ces billets devraient être joints aux avis de débit et renvoyés aux clients.

- Indication ces dates de valeur

Les comptes de certains clients ne sont pas toujours débités sous bonne date de valeur au moment du remboursement d'un impayé.

Section II Résultats et Recommandations

II-1 Les résultats de l'évaluation du contrôle interne

Dans un souci de synthèse et de clarté, nous présentons le résultat de cette évaluation sous forme de tableau des forces et faiblesses.

Nos observations relatives à ces différents points seront détaillés ci-après

Étapes ou opérations	Forces	Faiblesses
I Couverture et division des Risques		Inexistence de limite par : catégorie de client secteur d'activité zone géographique de façon préétablie
II Politique générale	<p>La direction générale de la banque élabore chaque année un document sous forme de budget où la politique générale de la banque est retracée.</p> <p>Ce document est communiqué à tous les services pour ce qui les concerne.</p> <p>Les emprunts sont indiqués individuellement</p>	
III Délégation de pouvoirs	La délégation de pouvoir est poussée , claire et précise	Existence d'un système de délégation écrite pour autoriser les dérogations aux conditions générales de la banque. Tout est du ressort du DG.

<p>IV Dossiers de crédit</p>	<p>Les originaux des contrats et des garantis sont coffrés ou mis dans des armoires métalliques et ignifugées.</p>	<p>Les études autour des dossiers pour apprécier le risque prennent beaucoup de temps. La seule personne dont la signature est obligatoire est la directrice générale. Le bureau du comité de crédit jusqu'à présent a été toujours objectif et a toujours appliqué le texte en vigueur. Très peu sont pour l'instant les cas où le BCC juge sévères certaines conclusions des spécialistes pour des dossiers qu'il veut nécessairement financer.</p> <p>A part le minimum d'éléments d'appréciation exigés, l'appréciation du dossier en lui même risque d'être un peu subjective sur certains points.</p>
<p>V Suivi des risques</p>	<p>Tous les clients engagés sont rattachés à un gestionnaire</p> <p>Le contrôle interne veille tous les jours sur les mouvements de compte avec son équipe.</p>	<p>Pour l'instant nous notons très peu d'impayés parce que Ecobank sénégal étant une structure jeune</p>
<p>VI Système d'information de Gestion</p>	<p>- La gestion des crédits est informatisée</p>	<p>Absence de la comptabilité analytique permettant de suivre la rentabilité par client, par secteur et par zone.</p>

VII Information		Une informatisation qui ne permet pas de sortir des états de rentabilité par dossier.
VIII Séparation des tâches	<p>1) le gestionnaire ne saisit aucune écriture</p> <p>Monte le dossier</p> <p>Fait des propositions de garanties</p> <p>Assure la transmission, et veille à l'aboutissement dudit dossier.</p> <p>(2)</p> <p>Existence d'un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés sont bloqués</p>	
IX Comptabilisation	<p>obtention des états financiers journaliers grâce à leur système informatique très performant</p> <p>Conformité aux instructions de la BCEAO c'est -à -dire utilisation à bon escient des ratios prudentiels.</p>	Manque de comptabilité analytique.
X Contentieux	Le département juridique et la direction générale apprécient les action à entreprendre pour les contentieux qui leur sont soumis par le gestionnaire de compte	

Notons qu'au niveau du contentieux, si l'action de recouvrement judiciaire n'a pas abouti à une récupération des créances, la banque peut recourir aux sociétés de recouvrement. Nous suggérons à propos de nos synthèses d'anomalies les recommandations suivantes.

II – 2 RECOMMANDATIONS.

Nous suggérons que :

- a) le changement des taux à chaque prélèvement devrait être effectué systématiquement car il permet de garder le caractère constant des remboursements et de respecter le contrat signé avec les clients ; une solution pour le traitement automatique de ces prélèvements devra être étudiée avec le service informatique.
- b) Les débits sur les comptes lors du remboursement d'un impayé doivent être effectués sous bonne date de valeur sauf instruction contraire des commerciaux ou de la gestion des risques.
- c) Afin de faciliter les recherches et le contrôle, les dossiers de prêts doivent être classés par nature (court, moyen et long terme) et conservés en un seul endroit de même que les billets à ordre.

Nous suggérons également la mise en place des organes de contrôle du risque de crédit, qui visent à vérifier l'utilisation par les exploitants bancaires, des outils (délégation, cotation ...), des procédures (division du risque, suivi du risque...), des structures (service contentieux, recouvrement, engagement...) et des méthodes employées dans la gestion quotidienne du risque. Cette mission sera confiée à un organe interne à la banque : le service d'audit et à un organe externe à la banque : la commission bancaire.

Nous suggérons également aussi la création d'un service d'audit et vérification qui sera un dispositif de contrôle au plan interne permettant une évaluation, une surveillance et une gestion des risques encourus dans le domaine crédit.

Ce service veillera à la pertinence et à la bonne application des moyens et de l'organisation mis en place.

Ce service pour être opérationnel doit être doté pour l'essentiel de moyens suffisants entre autres un personnel suffisant et compétent car sans un personnel suffisant il ne peut y avoir une fréquence des vérifications et des moyens de travail entre autres :

- des dossiers d'audit (dossier permanent, dossier de mission),
- les questionnaires d'audit (questionnaire de prise de connaissance, questionnaire de contrôle interne),
- les papiers de travail (les documents recueillis par l'auditeur au cours de sa mission ou les documents qu'il a confectionnés),
- les feuilles de Révélation et d'analyse de problème,
- ce service pourra multiplier les contrôles en matière de gestion de crédit,
- une certaine décentralisation et une certaine autonomie des autres départements sont à proposées,
- une institutionnalisation des délais dans le traitement des dossiers de crédit faciliterait beaucoup le déroulement du processus d'octroi de crédit depuis le montage par le gestionnaire de compte, en passant par le Risque management, par le BCC, par le CAD, par le juridique enfin,
- la mise en place des outils de suivi des prêts (informatique en est un outil fondamental.)
- la mise en place également des outils des impayés,
- la mise en place des relances automatiques aux clients ,
- la mise en place d'un service de transfert des dossiers contentieux du gestionnaire de compte au service juridique,
- Instauration d'une comptabilité analytique pour faciliter la tenue des comptes clients et surtout leur rentabilité,
- La mise en place d'un service de suivi des garanties,
- La mise en place d'un système de prélèvement automatique des prêts,
- La mise en place d'un outil de gestion et de suivi des impayés .
- La mise en place d'un plan d'apurement (consiste à garder le contact avec client afin de négocier avec lui les conditions d'un aménagement de sa dette, avec son accord et en évitant, inversement, de prendre des décisions unilatérales sans concertation).

- l'automatisation du plan de suivi,
 - renforcer le service de recouvrement,
 - la mise en place, des plans d'apurement des créances impayées,
 - la mise en place des conditions de renégociation de taux en cas des difficultés du client,
- instituer les règles de passage des dossiers au contentieux (fixer clairement les cas de passage obligatoire d'un dossier au service contentieux et d'en définir les modalités).

Ces diverses recommandations mettent fin à notre étude.

Nous tenons à préciser qu' au cours de cette évaluation de la procédure en matière de gestion de risque de crédit, nous n'avons pas examiné toutes les étapes d'audit en général, la phase du contrôle des comptes a été occultée .

CONCLUSION GENERALE

Il apparaît de nos jours que les institutions bancaires sont confrontées à diverses formes de risque. L'intérêt porté au risque de crédit s'explique par le fait que non seulement il est le risque le plus ancien, mais aussi un risque qui peut entraîner de pertes considérables lors de sa survenance.

Au sein de l'activité bancaire, ce risque y reste étroitement lié .

Il est évident qu'il serait utopique d'envisager un niveau zéro de risque. L'objectif consiste, par conséquent, à s'entourer des sécurités nécessaires pour assurer un développement optimal du crédit, tout en limitant que faire ce peut la matérialisation du risque.

Nous tenons à souligner qu'au cours de nos travaux si nous nous sommes permis d'aborder les méthodes de la gestion traditionnelle du risque et celle actuelle dudit risque, c'est pour non seulement vérifier l'évolution de la procédure dans le temps, mais aussi nous situer par rapport à la procédure utilisée à ECOBANK.

Il ressort de nos différentes analyses que EBS utilise la combinaison des deux procédures, c'est-à-dire la gestion traditionnelle et la gestion actuelle. Ces deux méthodes étant les mêmes la seule différence se situe au niveau de l'utilisation des instruments nouveaux que sont les ratios prudentiels de la BCEAO, et que EBS n'éprouve aucune difficulté pour la mise en application de ces différents ratios. Ce qui lui permet d'ailleurs de se prémunir contre les éventuels risques.

Nous ne saurions terminer sans dire que la procédure de gestion de risque à EBS a mis en place assez de garde – fous qui représentent les garanties nécessaires pour assurer la sécurité des actifs de la banque.

Quant aux garanties exigées pour l'octroi des crédits elles sont suffisantes et permettront à EBS de recouvrer ses fonds en cas de leur réalisation. /.

BIBLIOGRAPHIE

I Ouvrages

- 1) Luc BERNET ROLLANDE: "principe de technique bancaire" Edition Dunod (19em), 1997
- 2) Luc BERNET ROLLANDE: "l'essentiel en opérations de banque et de bourse" Edition(Clet- banque)
- 3) Joel BESSIS : "Gestion des risques et gestion actif-passif des banques" Edition: Dalloz, 1995.
- 4) COOPERS & LYBRAND : « La nouvelle pratique du contrôle interne ». IFACI, Edition d'organisation :1998
- 5) Sylvie DE COUSSERGUES : "Gestion de la banque" Edition (2em) Dunod, 1996.
- 6) Compagnie Nationale des commissaires aux comptes (CNCC) « Appréciation du contrôle interne » 1992.
- 7) Christian DUPIN DE SAINT CYR : "Analyse, contrôle et négociation. Edition: Economica.
- 8) Philippe GARSUAULT & Stéphane PRIAMI : « La banque : fonctionnement et stratégies » Edition Economica.
- 9) Jean Marie GELAIN : "La comptabilité bancaire" Editeur: revue banque
- 10) Paul KHOURY : « La maîtrise des états financiers syscoa :de l'analyse comptable à l'analyse financière », Collection Avis d'Expert, 1999
- 11) Henry Pierre MADERS : "Audit opérationnel dans les banques" Les éditions d'organisation, 1994
- 12) Eric MANCHON : « Analyse bancaire de l'entreprise », Economica, 1991
- 13) Didier MARTIN : « Elément du droit bancaire » collection ETB, 1996
- 14) Jean MATHIS : « monnaie et banques en Afrique Francophone » Edicef/Aupelf
- 15) OHADA : Actes uniformes relatifs aux saisies et aux voies d'exécution
- 16) Jean RIVOIRE : "les techniques bancaires", Edition: Banque de France. "Audit et Inspection Bancaire Tome 1&2", 1986
- 17) Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU: "Le contrôle de gestion bancaire et financier", Edition (3em) Editeur Banque

- 18) Jean ROUSSILOU, Bruno MOSCHETTO : "La banque et ses fonctions", Edition (3em) Banque de France, 1998
- 19) Gérard ROUYER, Alain CHOINEL, Michel FREYCHE : "La banque et l'entreprise: techniques actuelles de financement", Edition (3em) Collection banque ITB, 1998.
- 20) Antoine SARDI : « Audit et inspection bancaire » tomes 1 et 2, édition Afges, 1993.
- 21) Claude J. SIMON : "Les banques", Collection Repères, 1994.
- 22) SYSCOA : « Principes comptables »
- 23) Philippe TIGER « Droit des Affaires OHADA, le mémento du banquier », CFPB, 1999
- 24) Jean-Claude VIGOUROUX, Pierrette BLANC, André PROST, "Découvrir la banque par une approche économique et comptable" Edition Dunod, 1991.

II Codex et mémoires

1. Mr Séga BALDE : "Codex d'analyse financière", 2000 Audit international & contrôle année 2000
2. Mamadou Ndiaye BA « La pratique d'audit interne dans l'activité bancaire : cas de la banque de l'habitat (BHS) », Juin 1992

III) REVUES LITTERAIRES ET TEXTES DE LOI

3. Nouveau dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA à compter du 1^{er} Janvier 2000
4. Annexe VII : Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace (comité de Bale sur la supervision bancaire), Rapport annuel commission bancaire 1998.
5. Les vingt cinq principes du Comité de Bâle.
6. Un Outil Moderne de Gestion du couple Risque- Rentabilité (Banque magazine n° 611).

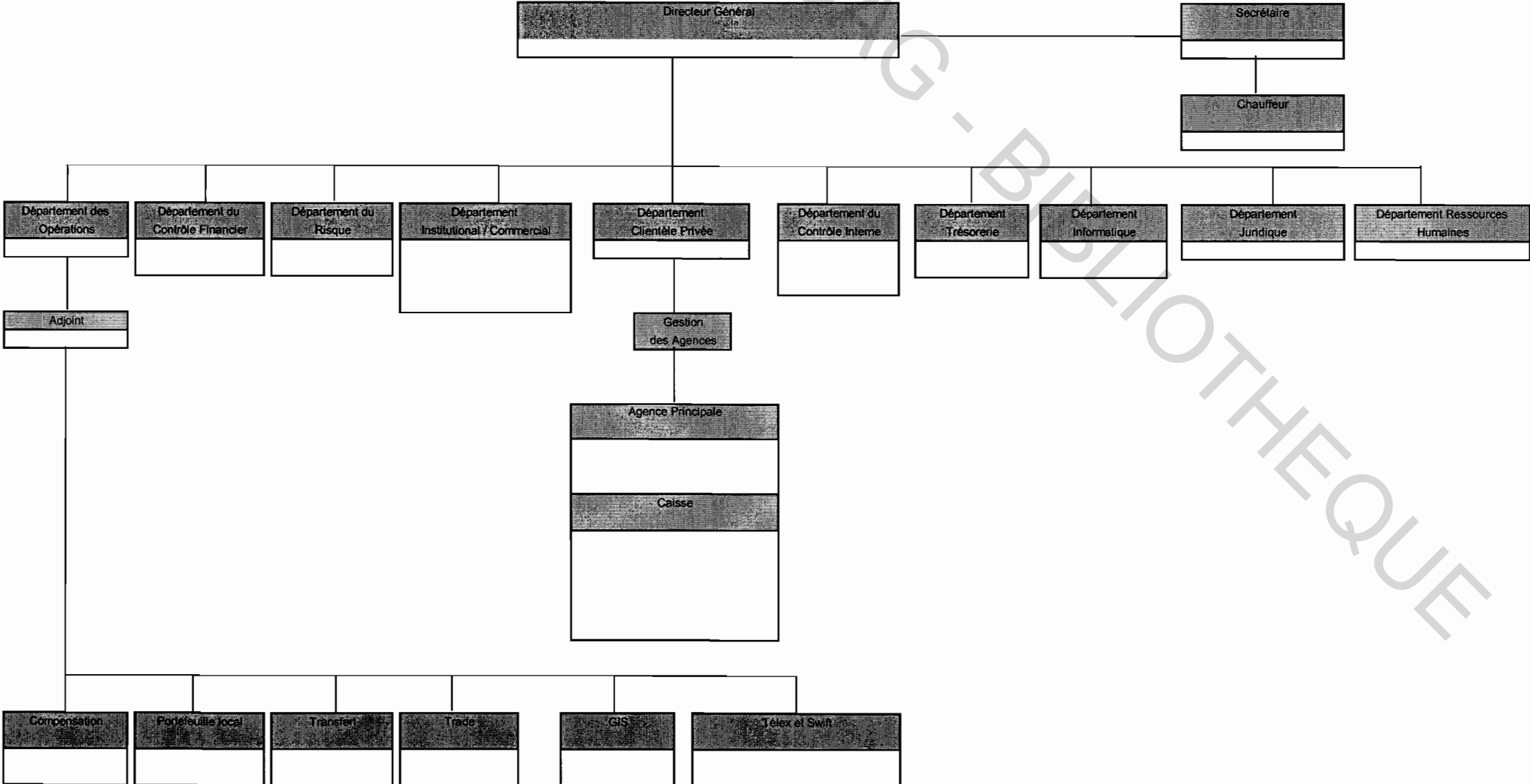
7. Gestion du risque de change n°3 publié par le Comité sur la comptabilité financière et la comptabilité de gestion de la Fédération Internationale des comptables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME

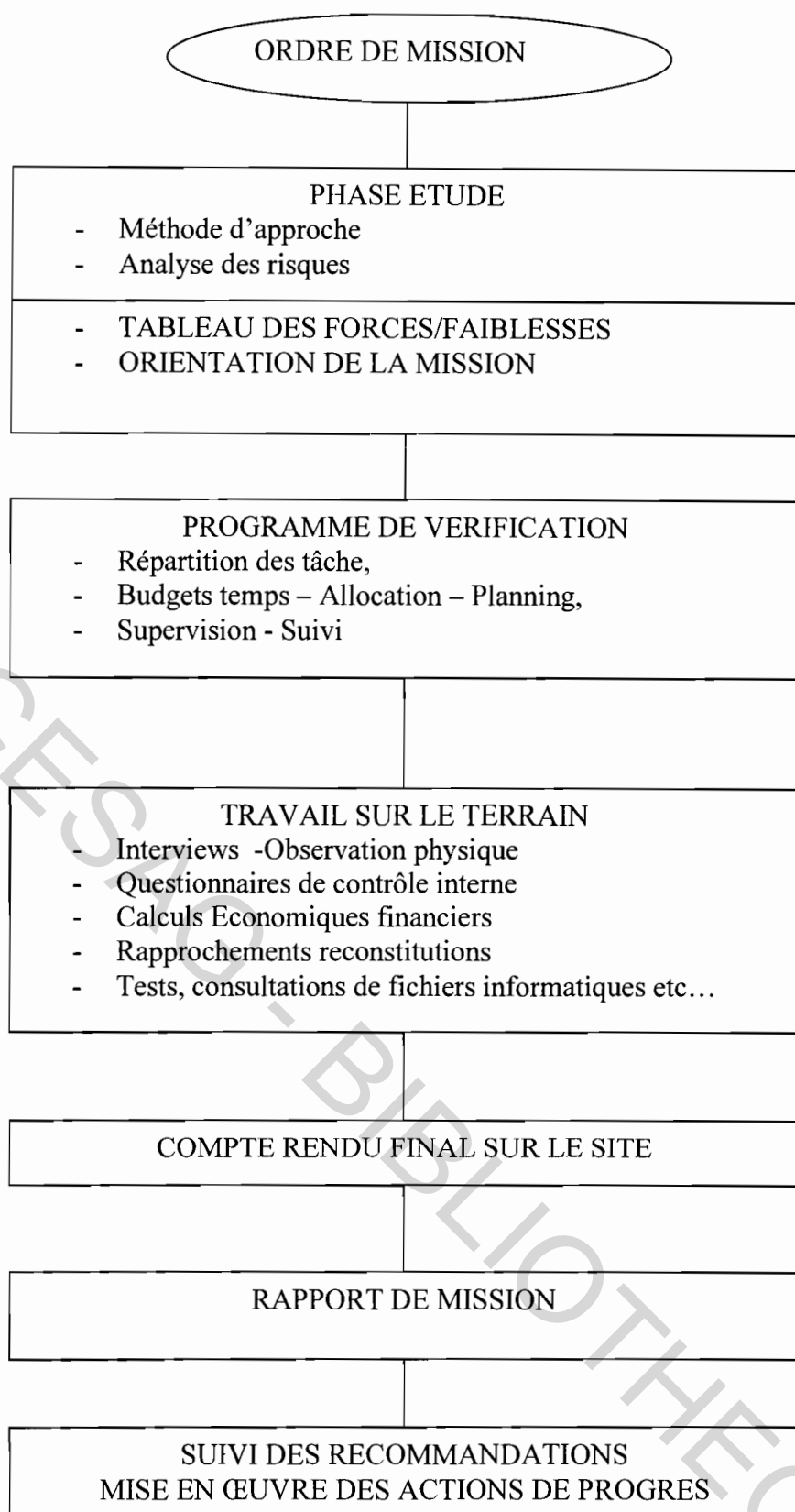


ANNEXE N° 2

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

TACHES	SECRETARIAT DE LA DIRECTION GENERALE	DIRECTEUR GENERAL	GESTIONNAIRE DE COMTE	RISK MANAGEMENT	BUREAU DE COMITE DE CREDIT	COMITE D'ADMINISTRATION DE CREDIT	SERVICE JURIDIQUE
1- RECEPTION ET ENREGISTREMENT DE LA DEMANDE DE CREDIT	X						
2- AFFECTATION DE LA DEMANDE DE CREDIT		X					
3- MONTAGE DU DOSSIER PROPOSITION DE GARANTIES			X				
4- ETUDE FINANCIERE DU DOSSIER ET VISA DU DEPARTEMENT RISQUE				X			
5- VERIFICATION PARR LE BCC DE L'EXISTENCE DES PIECES ET DOCUMENTS EXIGES PUIS APPROBATION					X		
6- TRANSMISSION DU DOSSIER AU DEPARTEMENT DE L'ADMINISTRATION DU CREDIT					X		
7- SAISINE DU DEPARTEMENT JURIDIQUE PAR LE CAD						X	
8- ELABORATION DES DIFFERENTS TEXTES QUI SOUSTENDENT LE CREDIT							X
9- EXIGENCE DE GARANTIES SUPPLEMENTAIRES							X
10- MISE EN PLACE DES LIGNES DE CREDITS DANS GLOBUS						X	

ANNEXE N° 3 : DEMARCHE DE L'AUDITEUR INTERNE



APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE
SCHEMA GENERAL

ETAPES

SUPPORTS

CHOIX DES FONCTIONS

Note d'orientation générale

DESCRIPTION DES SYSTEMES
VERIFICATION DE L'EXISTENCE DU SYSTEME

Diagrammes et notes

Test de vérification de l'existence

EVALUATION PRELIMINAIRE DU CONTROLE INTERNE

Questionnaire de Contrôle interne

OUI NON
FIABLE

VERIFICATION DU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME

Programme de vérification + sondages

FONCTIONNE NON

NON

EVALUATION DE L'IMPACT

Feuille d'évaluation du système

OUI

CONSTRUCTION DU PROGRAMME DE CONTROLE DES COMPTES

RAPPORT SUR LE CONTROLE INTERNE

SOURCE : ATH-1983 : Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organismes

ANNEXE n°5

Basic information report

RANCH DISTRICT		DATE	DATE ACCT OPENED
NAME		LINE OF BUSINESS	HOW OBTAINED
ADDRESS			
TELEPHONE			
OWNERSHIP			
MANAGEMENT AND DIRECTORS			
HISTORY			

BANKING AND OTHER FINANCIAL

OPERATIONS

PRODUCTS	
FINANCIAL HIGHLIGHTS	<u>Compte de Résultat</u> <u>Bilan</u>
DISTRIBUTION AND TERMS	
SUPPLIERS AND TRADE	

AFFILIATED COMPANIES AND RELATED BUSINESS							
AFFILIATES AND SUBSIDIARIES	ACCT WITH ECOBANK			AFFILIATES AND SUBSIDIARIES ACCOUNTS WITH ECOBANK	ACCT WITH ECOBANK		
	H.O	BR	NONE		H.O	BR	NONE
N/A							

ANNEXE n°6 MARKETING PLAN

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> INITIAL REVIEW | <input type="checkbox"/> INSTITUTIONAL BANK |
| <input type="checkbox"/> ANNUAL REVIEW | <input type="checkbox"/> COMMERCIAL BANK |

COMPANY NAME & ADDRESS

MAJOR PRODUCTS/SERVICES

MARKETS SERVED

- LOCAL NATIONAL REGIONAL INTERNATIONAL

LIST OF SUPPLIERS:

LIST OF DISTRIBUTORS/AGENTS

KEY CUSTOMER NEEDS

KNOWN ISSUES WITH CUSTOMER

ECOBANK POSITION IN CLIENT'S BANKING RELATION

MAJOR BANKERS TO CLIENT

KEY CUSTOMER CONTACTS

NAME	POSITION	PHONE	FAX	E-MAIL
------	----------	-------	-----	--------

KEY FINANCIALS (per annum)

	Last Available 12 months financials ended 1998	Next 12 months ending :-----
--	---	---

1. SALES
 - CASH SALES
 - CREDIT SALES
 2. DAYS RECEIVABLES
 - DOMESTIC
 - EXPORTS
 3. ANNUAL PAYMENTS
 - NUMBER (Items over \$1000)
 - VALUE
 4. DAYS INVENTORY
 5. LEVERAGE
-

ANNEXE N ° 6 (suite) FINANCING NEEDS

- OVERDRAFT FACILITIES
- EXPORT/IMPORT FACILITIES MEDIUM TERM FACILITIES
- FOREIGN EXCHANGE
- CAPITAL MARKETS
- ASSET AND INVESTMENT MANAGEMENT
- GARANTIES

FINANCIAL NEEDS

- IMPROVING SALES COLLECTION
- REDUCING DAYS RECEIVABLES
- PROCESSING PAYMENTS
- REDUCING FINANCIAL COSTS
- INVESTING SURPLUS CASH
- MANAGING RECEIVABLES
- CUSTOMISED A/C STATEMENTS
- RECONCILING BANK ACCOUNTS
- PROMPT STATEMENTS OF ACCOUNTS
- CROSS-BORDER PAYMENTS
- CROSS-BORDER COLLECTIONS

KEY MARKETING FEATURES

1. POSITION (Within Bank Portfolio)
2. TREND Increasing TOP BOTTOM
- reasing atic
3. NUMBER OF YEARS WITH BANK
- 4 NUMBER OF ECOBANK PRODUCTS.
- 5 SHARE OF BANKSPEND.
- 6 CUSTOMER LIFETIME PROFITABILITY.

ANNEXE N° 6 (suite) MARKETING OBJECTIVES

Commission & Other Revenues

	Current (Past 12 months)	Future (Next 12 months)	
L/C import			
L/C Export			
Guarantees			
Doc Collections			
Bills Negotiated			
Overdraft			
Trade Financing Fees (1)			
Corporate Finance			
Arrangement Fees			
Financial Advisory			
Trading & Other			
Capital Market (2)			
FT Commissions			
Curent Account Servicing			
Draft Issuance Commissions			
Other Commissions			
Cash Mgt Commissions (3)			Total Autres Commissions
Total Commissions 4(1+2+3)			Total Commissions
Foreign Exchange			Change
Other Revenue			Autres Revenus
NRFF			Marge d'Intérêt
TOTAL			TOTAL

BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 6 (suite) PRODUCT MANAGEMENT REPORT

**Current
(Past 12 months)**

**Future
(Next 12 months)**

1. OVERDRAFT

2. EXPORT/IMPORT FACILITY

3. CASH MANAGEMENT

➤ CASH COLLECTIONS

➤ SALES/EXPORT COLLECTIONS

➤ TRANSFERS

➤ PAYMENTS PROCESSING

➤ BILLS MANAGEMENT

4. MEDIUM/LONG TERM FACILITIES
(Including Leasing)

5. FOREIGN EXCHANGE

6. L/Cs, COLLECTIONS, ETC

7. CAPITAL MARKETS

8. ASSET MANAGEMENT

9. GUARANTEES

(Tick those provided to client)

DATE PREPARED

REVIEW DUE DATE

ACCOUNT OFFICER

RISK ASSET ACCEPTANCE CRITERIA CHECK-LIST

Name :

Account Officer :

Date :

TERMS	MEETS TERMS		REMARKS
	YES	NO	
A. FINANCIAL QUALIFICATIONS			
Minimum years audited financial			
Maximum leverage			
Minimum current ratio			
Cash interest coverage			
Minimum annual sales (FCFA)			
Minimum PBIT/NS (%)			
Minimum net worth			
Maximum days receivables			
Maximum days inventory			
B. GENERAL QUALIFICATIONS			
Ability to provide interim figures			
Favourable banks and trade checkings			
Centrale des risques			
C. PRODUCT			
Overdraft: ability to clear at least once a year			
ST loan (LCY)			
GTEES: maximum 6 months renewable			
No term loans			
Bills discounted			
LC's : with control of merchandise			
D. SECURITY / SUPPORT			
Insurance policy naming Ecobank loss payee			
Credit Agreement and pronotes covering direct exposure			

ANNEXE n°6 (suite)

TERMS	MEETS TERMS		REMARKS
	YES	NO	
TARGET MARKET			
Subject is exception to the target market definition & the risk asset acceptance criteria for industry		X	
Subject is exception to the resale of imported non-durable goods target market definition & the risk asset acceptance terms		X	
If subject is exception to target market, please specify the security held or justify exception in a memo attached hereto (only if exception is minor temporary)		X	
LEVEL OF CREDIT APPROVAL REQUIRED BCC/CREDIT CONTROL/GENERAL MANAGER/GRM			

MEMORANDUM FOR RAAC'S EXCEPTIONS

Nous constatons 5 exceptions aux normes RAAC :

- 1) Le chiffre d'affaires annuel qui est de 3.4 milliards alors que la norme RAAC exige un minimum de 5 milliards et le total des fonds propres qui est de 327 millions alors que la norme RAAC exige un minimum de 1 milliard.
Suite à nos quelques mois de présence sur le marché sénégalais nos normes RAAC ont été Revues à la baisse pour être plus conformes à la réalité locale.
- 2) Le leverage est supérieur à la norme RAAC : l'entreprise recourt énormément au crédit fournisseur pour financer son activité.
- 3) Le délai moyen de règlement des clients, qui est de 154 jours, alors que la norme RAAC est de 90 jours maximum.
Ceci est du au fait que l'entreprise a de nombreux marchés avec l'Etat, qui a des délais de règlement assez longs par rapport à la moyenne.
- 4) La durée de rotation des stocks qui est de 163 jours, alors que la norme RAAC maximale est de 90 jours. L'entreprise constitue un stock de sécurité important de pièce détachées et fournitures diverses.

CALL MEMO ANNEXE n°7

DATE :		UNIT :	
NAME OF COMPANY :			
COMPANY REPRESENTATIVE :			
BANK OFFICERS CALLING :			

NATURE OF CALL :

<input type="checkbox"/> Initial	<input type="checkbox"/> Follow up	<input type="checkbox"/> Monthly
<input type="checkbox"/> Qrtly	<input type="checkbox"/> Site visit	<input type="checkbox"/> Other

CALL OBJECTIVE :

<input type="checkbox"/> Account opening	<input type="checkbox"/> Deposits	<input type="checkbox"/> Credit
<input type="checkbox"/> Public Relations	<input type="checkbox"/> Checkings	<input type="checkbox"/> Anc. Bus.
<input type="checkbox"/> Legal issues	<input type="checkbox"/> Other	

COMPTE RENDU DE VISITE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CREDIT APPROVAL REMARKS

SOCIETE X

1/- RISK SUMMARY

- **Risque de concurrence :**

- **Risque opérationnel :**

Obligor Risk Rating :

	Sales	PBT/Sales	TNW	Leverage	Current Ratio	Cash interest Coverage
ORR :						

- **Risque de crédit**

2/- FACILITIES AND PURPOSE

◆ **Facilité 1 : Cautions sur marchés**

Objet :

Montant :

Commissions :

◆ **Facilité 2 : Découvert / Avances sur marchés**

Objet :

Taux d'intérêt :

Frais de dossier :

3/- INDUSTRY/ STRATEGY/RISK

4/-MANAGEMENT

5/- FINANCIAL ANALYSIS

5/-1 L'Activité

5/-2 Rentabilité

5/-3 Liquidité

5/-4 Structure Financière

6/- COLLATERAL/SUPPORT

7/- DOCUMENTATION

8/- RISKS/REWARD

LE GESTIONNAIRE DE COMPTE

CREDIT APPROVAL

Amounts

Yes	No

Initial	
Annual	
Interim	

Relationship Name and Location	Customer ID Number		CA Number	
	Originating Unit / Branch		Approval Level	
			Final Approval Date	
Ownership	Control Unit for Global Relationship		CA Expiration Date	
			Previous CA Date	
SIC Code & Industry Description	Adverse	Obligor Risk Rating	Short	Long
	Classifications		Term	Term
Director Relationships				

Purpose / Exceptions :	Recommended		Net Change
	Facilities	Total	Prior CA

CREDIT APPROVAL - FACILITIES LISTING

Relationship		Customer ID	Originating Unit	CA Number	Page
Facility Number	Extending Unit/ Approving Unit	Line Type, Amounts & (USD Equivalent) in thousands	<i>Customer & Facility Description (in thousands)</i>		
1			<p style="text-align: center;">Cautions marchés</p> <p>sur</p> <p>Montant: FRR: Purpose:</p> <p>Commission:</p> <p>Security/Support:</p> <p>Documentation:</p>		
2			<p style="text-align: center;">Avances sur marchés</p> <p>Découvert /</p> <p>Montant: FRR: Purpose:</p> <p>Taux d'intérêt:</p> <p>Security/Support:</p> <p>Documentation:</p>		

<input type="checkbox"/> Availment Ticket		<input type="checkbox"/> Offering Ticket			
ECOBANK SENEGAL					
15/02/01					
CLIENT : X			MONTANT		
			CFA 0		
CIGLE DU SERVICE EMETTEUR : CAD					
CODE	LIBELLE	MONTANT AUTORISE	UTILISATIONS		DISPONIBLE
			FCFA		
AX/00	AVANCES \$DEC	0 FCFA	0		0
LX/TLX	CREDIT SPOT	0 FCFA	0		0
AC	ACCEPTATION	0 FCFA	0		0
CC & ADV UNDER I.C	LETTRE DE CREDIT & AVAL DE TRAITE	0 FCFA	0		0
		0 FCFA	0		0
CKU/LC	CAUTION SUR L/C	0 FCFA	0		0
BO	ESCOMPTE D'EFFETS	0 FCFA	0		0
RC	CREDIT RENOUVELABLE TACITE RECONDUCT°	0 FCFA	0		0
		0 FCFA	0		0
TOTAL	FCFA	0 FCFA	0		0
L'encours sera de FCFA :			0		
<u>Observation du département R.M :</u>					
<input type="checkbox"/> Dans la limite des autorisations		<input type="checkbox"/> Dépassement des autorisations :			
<input type="checkbox"/> Dans la limite de la ligne concernée		<input type="checkbox"/> Dépassement de la ligne concernée			
<input type="checkbox"/> Documentation complète		<input type="checkbox"/> Pas de ligne approuvée/C.C			
* Opération requérant approbation : BCC		<input type="checkbox"/> Documentation envoyée au client pour signature			
* Commentaires et recommandations :					
Conditions :					
Taux % l'an					
Validité					
<input type="checkbox"/> . Dépassement autorisé					
<input type="checkbox"/> . Montant sous alloué					
<input type="checkbox"/> . Documents différés					
Contrôle des engagements effectués	CAD	Comité de crédit	Visa/ Chargée d'études	Visa du Sce C.A.C	Visa des opérations
SOLDE C/C :		A B C			
Notification dans Globus					
Saisie		Autorisation			