

D.E.S.S AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE

13^e session

Mémoire de fin d'études de 3^e cycle

THEME :

**LE CONTROLE INTERNE ET LA MAITRISE DES
RISQUES DE CREDITS : CAS DE LA B.I.A - TOGO**



Présenté et soutenu par :
EDOH KWOMLAN

Maître de Stage :

M. Abalovi Emmanuel MOMBOU

Directeur Adjoint du Crédit à la

Directeur de mémoire :

M. Nadédjo BIGOU-LARE

Maître de Conférence agrégé de gestion

Professeur à l'Université de LOME-TOGO

N0163AUDIT03

2



Février 2003

DEDICACE

Je dédie le présent mémoire :

D'abord :

A DIEU, le tout puissant pour sa protection et ses œuvres dans ma vie ;

Ensuite :

A ma fiancée Rosette SEDJRO

A monsieur AZIAGBLE Kankoué

A mes frères : Jean, Denis, Mawuto, Alex et André.

Vous qui avez été sacrifiés sur l'autel de ma formation au CESAG, je promets de réparer les préjudices que vous avez subis durant ce temps difficile.

REMERCIEMENTS

Nous exprimons une réelle gratitude à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont œuvré à la réalisation de ce mémoire.

A Monsieur le Directeur général du CESAG, nos sincères remerciements.

A Monsieur Mbacke DIOP, directeur de l'institut supérieur de comptabilité, nous lui disons merci.

A Monsieur YAZI, notre responsable du cycle et directeur adjoint de l'institut supérieur de comptabilité pour les efforts déployés pour nous au cours de l'année scolaire à qui nous restons redevables des enseignements tirés et des conseils utiles à tous égards.

A Monsieur BOSSA, pour ses sages conseils, toute notre gratitude.

A Monsieur BIGOU-LARE pour son encadrement tout le long de la rédaction de ce mémoire, nos sincères remerciements.

A Monsieur le directeur général de la BIA-TOGO pour nous avoir accepté au sein de son institution pour effectuer le stage, toute notre reconnaissance.

A Monsieur MOMBOU Abalovi directeur adjoint de crédit à la BIA-TOGO pour la disponibilité et la documentation mise à notre disposition.

A Mademoiselle AGBOHOU Egnonnoumi Estelle pour son soutien et ses encouragements.

A tout le personnel de la BIA-TOGO pour nous avoir fourni toutes les informations dont nous avons besoin, tous nos remerciements.

Au personnel du service des études et du crédit de l'agence nationale de la BCEAO LOME pour avoir accepté nous fournir des informations utiles, toute notre gratitude.

A tout le corps professoral de CESAG, nous leur disons merci pour les enseignements et les multiples services dont nous avons bénéficié durant notre formation.

A nos camarades de la 13^{ème} promotion d'Audit, merci pour les meilleurs moments passés ensemble et courage pour l'étape finale.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AUPOS : Actes Uniformes de l'OHADA Portant Organisation des Sûretés.

B.A.O : Banque de l'Afrique Occidentale

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

BIA-TOGO : Banque Internationale pour l'Afrique au TOGO (BIAT)

CB : Commission Bancaire

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COFACE : Compagnie Française d'Assurance pour le Crédit à l'Exportation

HAO : Hors Activités Ordinaires

HT : Hors Taxes

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

RMT : Risque Maximum Tolérable

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxes sur Valeur Ajoutée

(a) UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES

LIBELLES	Pages
Figure 1	18
Figure 2	39

LISTE DES TABLEAUX

LIBELLES	Pages
Tableau 1 : Les indicateurs et leurs mesures	42
Tableau 2 : Les situations adaptées aux différente stratégies de recherche	43
Tableau 3 : Analyse des faiblesses	79
Tableau 4 : Analyse des faiblesses (suite)	80
Tableau 5 : Analyse des faiblesses (suite)	81
Tableau 6 : Analyse des faiblesses (suite)	82

TABLE DE MATIERE

LIBELLES	Pages
INTRODUCTION	1 – 4
PREMIERE PARTIE	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1 : LES CREDITS ET LEURS RISQUES	7
Section 1 : LES ACTIVITES DE CREDIT	8
1.1. Les crédits de décaissement	8
1.1.1 Chez les particuliers	8
1.1.2 Chez les entreprises	9
1.1.2.1 Les crédits de fonctionnement	9
1.1.2.2 Les crédits d'investissement	12
1.2. Les crédits de signature	12
1.2.1 La lettre de garantie : crédit documentaire	13
Section 2 : LES RISQUES DE CREDIT	14
2.1 Définition	14
2.1.1 Le risque pays	14
2.1.2 Le risque de solvabilité	15
2.2 Les opérations de risque	16
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE	18
Section 1 : DEFINITIONS ET OBJECTIFS	18
1.1 Définition	18
1.2 Les objectifs du contrôle interne	18
1.3 Les composantes du contrôle interne bancaire	19
1.3.1 L'environnement du contrôle interne	20
1.3.2 Les activités de contrôle	21
1.3.3 L'évaluation des risques	22
1.3.4 Le système comptable	22
1.3.5 Le système d'information et de communication	23
1.3.6 Le système de pilotage	24
1.4 L'évaluation du contrôle interne	25
1.4.1 La saisie des procédures.....	25
1.4.2 Les tests de conformité	25
1.4.3 L'évaluation préliminaire du contrôle interne	26
1.4.4 Les tests de permanence	26
1.4.5 L'évaluation définitive du contrôle interne	26

Section 2 : LES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES DE CREDITS	27
2.1 Le comité de BALE	28
2.1.1 Les principes	28
2.12 La couverture des risques ou le coefficient de solvabilité ou « radio cooke »	29
2.2 Les règles prudentielles édictées par la BCEAO	30
2.3 Les accords de classement	32
2.4 La prise de garantie	33
2.4.1 Typologie des garanties	33
2.4.1.1 Les sûretés personnelles	33
2.4.1.2 Les sûretés réelles	34
CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE	38
Section 1 : LE MODELE D'ANALYSE	38
1.1 Les éléments d'appréciation	40
1.1.1 La conformité	40
1.1.2 L'efficacité	40
1.2 Les indicateurs et leurs mesures	41
Section 2 : LA COLLECTE DES DONNEES	42
2.1 Les données primaires	44
2.2 Les données secondaires	45
DEUXIEME PARTIE	46
INTRODUCTION	47
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA BIA TOGO ET SES OPERATIONS DE CREDIT.....	48
Section 1 : PRESENTATION DE LA BIA TOGO	48
1.1 Historique	48
1.2 Organisation et fonctionnement	50
1.2.1 La direction de l'audit interne	50
1.2.2 La direction commerciale	51
1.2.3 La direction du crédit	52
1.2.3.1 Le département des analyses et étude des dossiers	52
1.2.3.2 Le département des engagements	52
1.2.3.3 Le département risque surveillance ou intensive care	53
1.2.3.4 Le département juridique ou le contentieux	54
1.2.4 La direction des opérations de finance	54
1.2.4.1 Le département des opérations	54
1.2.5 La direction de l'informatique	56

Section 2 : LES OPERATIONS DE CREDIT ALA BIA TOGO	56
2.1 Les crédits aux particuliers	56
2.1.1 Les prêts personnels	56
2.1.2 Le crédit immobilier	57
2.1.2.1 La capacité de remboursement	58
2.1.2.2 La capacité d'autofinancement de l'emprunteur	58
2.2 Les crédits aux entreprises commerciales et sociétés	59
2.2.1 Les crédits de décaissement	60
2.2.1.1 Le découvert	60
2.2.1.2 L'escompte commercial	60
2.2.1.3 Les crédits de campagne	60
2.2.2 Les crédits de signature	62
2.3 L'état des risques de crédits courants à la BIA TOGO	62
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE A LA BIA TOGO	65
Section 1 : APPRECIATIONS DU CONTROLE INTERNE MIS EN PLACE POUR LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDITS	65
1.1 Les critères d'appréciation	65
1.2 Le contenu de l'évaluation	65
1.3 Les composantes du contrôle interne à la BIA TOGO	66
1.3.1 Le rôle des organes délibérant et exécutif	66
1.3.1.1 La direction générale	66
1.3.1.2 Le comité de crédit	66
1.3.2 Le système d'évaluation et de prévention des risques de crédits à la BIA TOGO	67
1.3.2.1 Le système de prévention des risques de crédit	68
Section 2 : LES PROCEDURES DE CREDIT A LA BIA TOGO	69
2.1 Le manuel des procédures et politique du crédit	69
2.2 La saisie des procédures	69
2.3 L'analyse des procédures	69
2.4 Test de conformité	71
2.5 L'évaluation préliminaire du contrôle interne	71
2.6 Test de permanence	71
2.7 L'évaluation définitive du contrôle interne pour la maîtrise du risque de crédit	72
CHAPTIRE 3 : LES RESULTATS	75
Section 1 : LES FORCES ET LES FAIBLESSES	76
1.1 Les forces	76
1.2 Les faiblesses	77
Section 2 : ANALYSE DES FAIBLESSES	78
Section 3 : LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DES	

RECOMMANDATIONS 83

CONCLUSION GENERALE 85

BIBLIOGRAPHIE 86-87

CESAG-BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Les entreprises de nos jours, sont confrontées à de risques nombreux et importants, de natures diverses selon les secteurs : risques financiers, informatiques, de fraudes, etc. Dans le secteur bancaire, l'on évoque des risques de contrepartie, les risques opérationnels, les risques liés à l'évolution des marchés de capitaux. Il y a d'autres risques encore : énumérer n'est pas limiter. Marc Jouffroy (1999 :11). 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. Le crédit en lui-même signifiant la confiance, La banque a donc l'obligation de connaître suffisamment ses clients avant de s'engager.

Le non-remboursement des crédits par les clients à l'échéance, constitue pour la banque un risque qu'elle cherche toujours à maîtriser. L'insolvabilité provient de la non-survenance du flux de recettes anticipé par le crédit. Cette insolvabilité est due à leur environnement ; c'est le cas de la situation politique, économique ou sociale du pays et parfois la situation de leur branche d'activité.

Le non remboursement par une entreprise découle aussi des facteurs propres à elle-même comme la non maîtrise de ses coûts de revient.

Pour Cousergues (1996 : 171) « tout crédit est une anticipation de recettes futures et que tout crédit comporte le risque que ces recettes ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou bien seulement un remboursement partiel n'ait lieu à l'échéance ».

L'objectif fondamental de tout dirigeant étant de maintenir la pérennité de son établissement et de le développer, une maîtrise des risques et une surveillance rigoureuse deviennent impératives.

La montée des risques ne devant pas constituer un frein à l'octroi de crédit, il convient de trouver les moyens de les limiter.

La nécessité de cerner les risques de crédit a été une constante dans le travail des responsables du département du crédit, des risques des engagements et ceux du juridique.

La maîtrise des risques concerne l'ensemble des initiatives souhaitables à adopter pour faire face aux principaux risques inhérents aux activités de crédit. Pour Michel Fautrat (2000), l'infrastructure de maîtrise des risques est le résultat de deux composantes : un référent et un dispositif. Selon lui, le référent de maîtrise des risques est un document référentiel validé par

la direction, qui au niveau global, ou d'un secteur d'activité, visualise les grands processus d'activité, les risques essentiels qui leur sont inhérents et les règles d'or de contrôle interne correspondants à ces risques. Quant au dispositif de maîtrise des risques, il concerne l'ensemble des moyens concrets mis en place par les responsables opérationnels pour faire face aux risques inhérents à leurs activités.

Les méthodes utilisées pour parvenir à la maîtrise des risques de crédit ont naturellement changé à travers les époques et les pays en fonction des contextes économiques, sociaux et technologiques.

Un contrôle interne fiable pratiqué au niveau des départements : département études et analyses des dossiers du crédit, département risque-surveillance, département des engagements et département juridique, doit contribuer à une maîtrise des risques de crédit.

Ainsi pour limiter ces risques de crédit, les banques doivent mettre en place une procédure rigoureuse pour étudier les demandes de crédit basées sur :

- la connaissance du client,
- l'identification du risque de crédit,
- la prise de garanties.

Les banques doivent également respecter les dispositions exigées par la Banque Centrale dans l'octroi de crédits.

Pour être efficaces, les banques doivent organiser un programme de formation des agents aux principes d'un contrôle interne fiable, aux techniques de crédit et de gestion des risques auxquels elles sont quotidiennement confrontées afin de changer profondément leur environnement organisationnel et culturel.

Les pouvoirs donnés au système du contrôle interne doivent être clairement définis et bien connus de tout le personnel de la banque.

Selon Siruguet et Koessler (1998 : 25) « la prise de conscience du fait contrôle interne est relativement récente et disparate selon les pays. Il aura fallu attendre 1990 pour qu'une réglementation spécifique au contrôle interne des établissements de crédit apparaissent en France alors qu'aux Etats-Unis, la prise de conscience du fait contrôle interne date des années 1930 »

En Afrique plus précisément dans la zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), c'est en 1990 avec la création de la commission bancaire communautaire que des textes sont mis en vigueur pour obliger les banques et les autres établissements financiers à se doter d'un dispositif du contrôle interne fiable.

Que ce soit aux Etats-Unis, en France et en Afrique dans la zone UEMOA, la mise en place d'un système de contrôle interne fiable est devenue une nécessité pour les banques afin de régler les problèmes de gestion et limiter les risques.

Au regard de ce qui précède, la question fondamentale est la suivante :

En quoi un bon dispositif du contrôle interne peut-il aider à la maîtrise des risques de crédit au sein d'une banque ?

Plus spécifiquement, quelles sont les procédures mises en place par les banques pour la maîtrise des risques de crédit ?

quelles sont les conditions d'efficacité du contrôle interne par rapport à l'objectif de maîtrise des risques de crédit ?

D'où l'objet de notre travail qui porte sur : **le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédit : Cas de la BIA-TOGO.**

L'objectif de notre mémoire est de :

- souligner la contribution du contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit en se référant aux normes internationales ;
- analyser le système de contrôle interne mis en place au niveau des départements impliqués dans les opérations de crédit ;
- apprécier le dispositif du contrôle interne par rapport à l'objectif de maîtrise des risques de crédit.

Notre mémoire présente plusieurs intérêts :

- pour la BIA-TOGO,

Ce mémoire permettra à la banque de faire une première comparaison entre le résultat de notre travail et les rapports produits par les auditeurs internes et externes, une deuxième comparaison entre notre travail et celui des départements de crédit, des engagements et juridique afin d'améliorer les procédures mises en place pour la maîtrise des risques de crédit.

- pour la science,

Ce mémoire apporte des informations complémentaires et détaillées sur la contribution d'un contrôle interne fiable dans la maîtrise des risques de crédit au niveau d'une banque.

DELIMITATION DU SUJET :

Notre mémoire se limite au contrôle interne et la maîtrise des risques de crédits usuels qu'une banque commerciale accorde aux particuliers et aux entreprises.

Notre mémoire comporte deux parties :

La première partie est intitulée : Les fondements théoriques.

Elle consiste en une revue de littérature sur le crédit et les risques bancaires, les activités de crédit, la maîtrise des risques de crédit, le contrôle interne.

La seconde partie est consacrée à la présentation de la BIA-TOGO, les différents crédits accordés par la BIA-TOGO, les étapes et les procédures d'octroi, les risques de crédit à la BIA-TOGO, le système du contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit à la BIA-TOGO, l'analyse dudit système et les recommandations et les perspectives de sa mise en oeuvre.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

Les entreprises, qu'elles soient de petite ou grande taille, font toujours recours aux banques commerciales pour le financement de leurs activités. Ces financements connus sous le nom de crédit bancaires comportent des risques énormes pour les banques qui les octroient. Afin d'aider les banques à se prémunir contre ces risques, d'importantes mesures sont prises sur le plan international dont l'existence au sein d'une banque d'un dispositif fiable du contrôle interne.

Ainsi, nous allons d'abord traiter dans cette partie, les différents crédits qu'une banque commerciale accorde aux particuliers et aux sociétés et les risques auxquels sont confrontées ces banques commerciales. Ensuite, nous parlerons des mesures à mettre en place pour la maîtrise des risques de crédit comme le système de contrôle interne dans ses composantes associant d'autres dispositifs reconnus sur le plan international comme le comité de Balle et ses principes ; des règles imposées aux banques commerciales par la banque centrale pour aider leurs dispositifs existant : c'est le cas des règles prudentielles édictées par la BCEAO et les accords de classement et enfin la prise des garanties sûres avant l'octroi de tout crédit.

CHAPITRE I : LES CREDITS ET LEURS RISQUES

Le crédit est l'ensemble des opérations par lesquelles un banquier, faisant confiance à ses clients, leur prête ses capitaux ou sa garantie.

Le domaine du crédit est extrêmement vaste : il s'étale dans le temps, s'étend à toutes sortes d'activités, répond à de multiples besoins économiques. De nos jours son importance est telle qu'il constitue l'essentiel de la contrepartie de la masse monétaire et que son développement, sa distribution et son objet sont de plus en plus contrôlés par les autorités monétaires.

En effet le temps joue dans l'octroi d'un crédit. Dès lors, on distingue d'une façon générale :

- le crédit à court terme qui est accordé aux entreprises pour donner au cycle commercial la souplesse désirable, et de ce fait sa durée excède rarement deux ans, exception faite de certaines opérations de commerce international où les délais de paiement consentis peuvent atteindre 5 ou 7 ans.

Selon Coussergues (1996 :173) pour un particulier, « les crédits à court terme sont demandés soit pour financer l'achat d'un bien de consommation précis (automobile, appareil électro-ménager), soit pour financer un besoin que l'emprunteur n'est pas obligé d'indiquer ».

- le crédit à long terme qui est celui qui finance des investissements dont les conséquences bénéfiques apparaîtront progressivement et ne seront totales qu'après un certain nombre d'années.
- le crédit à moyen terme répond au même objet que le crédit à long terme, la moindre durée se trouvant justifiée soit par les modalités d'octroi soit le plus souvent par la différence de nature des biens d'investissements à financer.

Des crédits à moyen terme peuvent être accordés pour financer des opérations de commerce international à long délais de paiement. Il y a des crédits de décaissement et des crédits de signature.

Pour LOINTIER et al (1999 : 573) « il y a trois formes principales de crédits ayant des caractéristiques juridiques spécifiques à savoir :

- les crédits par caisse, qui reposent sur les avances de trésorerie et font appel à l'utilisation d'un compte courant ouvert chez la banque de la firme,
- les mobilisations de créances, qui utilisent principalement la procédure de l'escompte commercial et ont pour vecteur juridique la lettre de change,
- les engagements par signature ».

Nous comprenons ici que les crédits par caisse et les mobilisations de créances constituent des crédits de décaissement et les engagements de signature constituent les crédits de signatures.

SECTION 1 : LES ACTIVITES DE CREDIT

1.1 LES CREDITS DE DECAISSEMENT

1.1.1. Chez les particuliers

Les prêts aux particuliers sont basés sur la notion de 'revenu régulier'(salaires, pensions, loyers, etc....). L'ensemble des remboursements de ces prêts sur une période considérée (en général, le mois) ne doit, en principe, dépasser le 1/3 des revenus gagnés par le client durant cette même période. C'est le concept de quotité cessible. Selon Dupont et Masson (1984 : 24) « la facilité de caisse (avance en compte) soulève pour les banques une difficulté fondamentale car la multiplication des comptes et de l'automatisation de leur gestion pose le problème de la connaissance des clients pour l'évaluation du risque et entraîne de lourds contrôles administratifs pour leur surveillance ».

A court terme(jusqu'à 24 mois), ces prêts résolvent les besoins exceptionnels des ménages : naissance, décès ou servent de crédits à la consommation ou au petit équipement.

A moyen et long terme(plus de 2 ans à 7 ans et au-delà), ces crédits aux particuliers sont en général des prêts immobiliers qu'une épargne spécifique : l'épargne logement peut préparer, s'agissant des contraintes d'apport personnel préalable à réaliser.

En général, les banques commerciales ne sont pas principalement orientées vers ce genre de crédit ; mais elles le font si elles pouvaient se refinancer à des taux intéressants auprès de la banque centrale.

Ces crédits se font en compte le plus souvent par remboursements constants intégrant intérêts et capital. Comme garanties, la banque prend des hypothèques, la domiciliation des salaires, le nantissement des loyers, etc....

1.1.2. Chez les entreprises

1.1.2.1. Les crédits de fonctionnement

Les crédits de fonctionnement se composent de: la facilité de caisse, le découvert, le crédit de relais, le crédit spot, le crédit d'exploitation, le crédit de campagne encore appelé le crédit saisonnier, le crédit de mobilisation des créances commerciales, la cession des créances commerciales et l'affacturage.

- La facilité de caisse

C'est un crédit ponctuel de trésorerie destiné à couvrir un besoin de courte durée de l'entreprise et se réalise généralement sous forme de débit en compte. L'exemple classique est celui d'un commerçant de détail qui renouvelle son stock périodiquement et pour régler son fournisseur, il utilise l'autorisation de découvert que lui a donné son banquier. Ce découvert est remboursé au fur et à mesure qu'il vend les produits à la clientèle.

A. CHAINEAU (1974 : 165)

- Le découvert

Crédit de trésorerie global (financement complémentaire du besoin en fonds de roulement), le découvert est consenti par le banquier sous forme de ligne de crédit sur une période donnée. Il s'analyse comme la faculté donnée à une entreprise de rendre son compte débiteur dans les limites et pour une période déterminée. GUILLOU (1974 : 99). A l'issue de cette période, les besoins de l'entreprise sont réexaminés en vue d'un renouvellement, d'un réajustement ou d'un réaménagement.

Dans certains cas de financement, le découvert intervient comme un crédit spécialisé : il s'attache à financer un actif circulant spécifique, comme un besoin de reconstitution de stocks par exemple.

- Le crédit de relais

Il constitue généralement une anticipation d'opérations financières ou de crédit dont l'aboutissement ou la réalisation présente un caractère certain : augmentation de capital, mise en place attendue d'un financement, etc.....

L'avance faite par la banque se rembourse donc dès bouclage de l'opération objet de l'anticipation. En matière de financement immobilier, il est consenti pour permettre l'acquisition d'un bien dont le financement est assuré en tout ou partie par la revente d'un autre bien dont l'acquéreur est déjà propriétaire. MASSON (1984 : 55)

- Le crédit spot

C'est un crédit de trésorerie par billet à taux très attractif pour les entreprises et permettant aux banques de réaliser des emplois sains en situation de forte liquidité. Destiné à couvrir un besoin d'exploitation spécifique et de courte durée, le crédit spot peut se réaliser dans le contexte de facilité de caisse. LOINTIER et al (1999 : 574)

- Le crédit global d'exploitation

Il a l'avantage d'une souplesse d'utilisation pour l'entreprise en ce sens qu'il répond, sous forme d'une ligne unique au financement de l'ensemble des besoins d'exploitation. C'est un crédit susceptible d'utilisations inadéquates (détournement d'objet au profit d'investissements par exemple). La durée du crédit est d'un an renouvelable. LOINTIER et al (1999 : 586)

- Le crédit de campagne ou le crédit saisonnier

Il constitue un financement spécifique adapté aux activités saisonnières ou à cycle particulier. Il est octroyé par caisse sous forme d'avance en compte courant, ou par billets financiers escomptés où l'entreprise souscrit à un billet à l'ordre de la banque qui l'escompte dans les ces conditions de rémunération et de plafond fixés.

Des techniques récentes de financement de l'actif circulant par les banques ont vu le jour :

- Le crédit de mobilisation des créances commerciales

Réalisé par l'escompte de billets regroupant des créances nées, le crédit de mobilisation des créances commerciales est né du souci de contourner la lourdeur que constitue la manipulation d'effets de commerce escomptés. Il ne bénéficie pas de ce fait des garanties juridiques attachées à l'effet de commerce, s'apparentant donc à un crédit de trésorerie par billets, mais causé en matière d'appréciation du risque bancaire.

Selon Lointier et al (1999 : 582), cette formule basée sur une option expresse et formelle de renonciation à l'escompte, devait réduire les risques de double financement d'une même créance.

- La cession de créances commerciales (la cession Dailly)

Le financement des créances que l'entreprise détient sur la clientèle est réalisé dans de très grande majorité de cas par le recours à l'escompte commercial. Mais en raison des critiques dont il est l'objet, une tentative a été engagée pour lui substituer une autre forme de crédit. GUILLOU (1974 : 155)

C'est une technique de financement du poste « Clients », la cession Dailly constitue en fait une amélioration des financements par le crédit de mobilisation des créances commerciales. et la lettre de change-relevé et ne concerne que les créances professionnelles. Il permet une extension du crédit global d'exploitation.

- L'affacturage ou factoring

C'est une convention par laquelle une société industrielle ou un commerçant s'engage à transférer la totalité de ses créances commerciales à un factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et prend à sa charge le risque de non-paiement. Le factor se réserve le droit de d'accepter ou de refuser les créances que lui présente un client. L'offre croissante d'affacturage est une composante des stratégies des banques commerciales. LOINTIER et al (1999 : 584).

1.1.2.2. Les crédits d'investissement

Les crédits d'investissement étaient considérés comme des financements ne relevant pas de la banque mais des établissements spécialisés ; mais on constate que cette vue des choses étaient quelque peu excessive car la banque joue dans ce domaine un rôle non négligeable. GUILLOU (1974 : 119).

La banque peut apporter son concours en finançant les investissements sous forme de prêts à long ou moyen terme. Ce faisant, elle anticipe sur les bénéfices futurs de l'entreprise qui lui assureront vie et développement. Cela veut dire que les nouveaux investissements (immeubles, machines et autres moyens de production) seront eux-mêmes la source de profits permettant ensuite le remboursement des prêts.

Les crédits d'investissement concernent les crédits à l'équipement qui constituent les concours faits aux entreprises pour le financement des investissements productifs. C'est le cas des prêts ordinaires à l'équipement qui sont accordés aux entreprises aux conditions arrêtées par les établissements de crédit, des prêts bonifiés lorsque les opérations concernées bénéficient soit de l'intervention d'une institution financière spécialisée et des prêts bancaires aux entreprises financés par les établissements de crédit à partir des ressources procurées par les comptes pour le développement industriel.

1.2. LES CREDITS DE SIGNATURE

La banque peut intervenir en faveur de l'entreprise non pas en lui consentant un crédit mais en lui donnant sa caution ou son aval. GUILLOU (1974 : 125)

Les crédits de signature sont des engagements par signature ou des engagements de garantie par lesquels un établissement de crédit accorde en quelque sorte le crédit dont il jouit. Il s'engage en cas de défaillance de son client à se substituer à lui. Le client peut alors grâce à cette signature obtenir des crédits auprès d'autres établissements. Ces crédits se font sans sortie d'argent, du moins immédiatement. Parce qu'il n'y a pas sortie d'argent ou charge de trésorerie, ces crédits sont enregistrés hors-bilan pour le même montant au débit comme au crédit. On ne perçoit pas toujours le risque de ces crédits. Ils sont pourtant aussi effectifs que les crédits de trésorerie et généralement plus insidieux.

C'est le cas, de la lettre de garantie, des avals sur effets, des cautions sur marché : caution provisoire ou caution de soumission, la caution de retenue de garantie, la caution définitive ou caution de bonne fin pour l'exécution de marchés publics par une entreprise.

1.2.1. La lettre de garantie : le crédit documentaire

Le crédit documentaire, rappelons- le, est une opération de financement et de règlement du commerce international. C'est un arrangement par lequel une banque émettrice agissant à la demande d'un client, donneur d'ordre est chargée d'effectuer un paiement au bénéficiaire ou de payer les effets contre remise des documents stipulés, pour autant que les termes et les conditions du crédit soient respectés. PRISSERT, GARSUAULT et PRIAMI (1997 : 155).

Le crédit documentaire met en présence quatre partenaires :

- l'exportateur (le bénéficiaire)
- la banque de l'exportateur ou « banque notificatrice et/ ou confirmatrice »
- la banque de l'importateur ou « banque émettrice »
- l'importateur ou le donneur d'ordre.

Le crédit documentaire permet au vendeur de ne livrer sa marchandise qu'en étant certain d'être payé immédiatement (à vu), ou à une échéance convenue avec l'acheteur.

1.2.2. Les cautions sur marché

Quand une entreprise participe à des chantiers de travaux publics, elle doit apporter des garanties dont la plus importante est la caution de soumission et de bonne fin. Par cette caution, la banque garantit le sérieux de l'entreprise soumissionnaire. La caution pour la banque s'analyse comme un risque et ce dernier doit être fait l'objet d'une rémunération. GUILLOU (1974 : 126)

Ces crédits qu'ils soient de décaissement ou de signature, comportent des risques pour les banques qui les financent.

SECTION II : LES RISQUES DE CREDIT

2.1. DEFINITION

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.

Séga BALDE (CESAG 2001-2002)

La nécessité de cerner ses risques a toujours été une constante dans le travail du banquier.

Les différents risques de crédit

2.1.1. Le risque pays

Appelé aussi risque souverain, il correspond au montant des créances, quelles que soient leur terme et leur nature, sur les débiteurs privés ou publics, résidants dans des pays à risques et au montant total des encours sur les débiteurs résidant dans les pays jugés non risqués, mais qui ont la nationalité de pays jugés à risques.

C'est le cas d'une banque qui a accordé un prêt au gouvernement d'un pays à risques. Celui-ci se déclare en cessation de paiement.

Ce type de risque peut être généré par une guerre, une révolution, un changement de gouvernement (prise de pouvoir par l'armée), une catastrophe naturelle, une mauvaise gestion, une conjoncture économique ou défavorable, une mauvaise récolte (café, cacao, coton...) une baisse des cours des matières premières.

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- une surveillance constante des pays à risques,
- la souscription d'assurances COFACE (compagnie française d'assurance pour le crédit à l'exportation),
- la constitution de provisions,
- le recours au marché secondaire des créances,
- la création d'un comité financier.

La classification des risques varie d'un auteur à l'autre. Pour Siruguet et Koessler (1998 :71), il y a : le risques de marché, les risques généraux et les risques spécifiques.

- les risques de marché qui regroupent le risque de taux, le risque de change, le risque de prix (de bourse) qui est le risque lié aux variations des cours boursiers, le risque d'illiquidité, et le risque de règlement contrepartie correspondant au risque de perte susceptible de résulter de la défaillance d'une contrepartie lors du dénouement d'une opération de marché.
- les risques généraux (risque de solvabilité, risque de transformation et risque de liquidité)
- les risques spécifiques (le risque de contrepartie, le risque administratif et le risque technique)

Parmi tous ces risques énumérés, nous allons nous attarder sur les risques de solvabilité car ils constituent les risques de crédits.

2.1.2. Le risque de solvabilité

Pour Zuhayr Mikdashi (1990 : 211), « la solvabilité d'une entreprise est sa capacité de payer ses créanciers ».

Les banques ayant comme principale activité la collecte des fonds des déposants et les utilisent sous forme de prêts ou crédits aux entreprises ou aux particuliers, le remboursement de ces prêts permet le remboursement des fonds déposés.

Le problème que rencontrent les banques est que les crédits qu'elles accordent aux particuliers et aux entreprises sont souvent impayés et ceci constitue un risque qui conduit parfois ces banques à la faillite.

Cette idée est soutenue par Siruguet et Koessler (1998 : 74) qui disent que « si les emprunteurs ne respectent pas leurs engagements dans des proportions significatives (survenance du risque de contrepartie), la banque ne peut plus faire face aux siens (rembourser les déposants) : c'est la manifestation du risque de solvabilité »

La défaillance de débiteurs importants qui nécessitent des provisionnements élevés et une diminution des fonds propres sapant la confiance des déposants et provoquant des paniques bancaires.

Au total le risque de crédit ou de contrepartie, ainsi que les risques opérationnels, sont des risques majeurs encourus par les établissements de crédit, même s'il ne faut pas négliger les autres types de risques.

2.2. LES EQUATIONS DE RISQUE

Le risque maximum tolérable (RMT) est la part des fonds propres (FP), des bénéfices futurs (BEN) ainsi que des garanties (GAR) qu'un établissement de crédit accepte de perdre en cas de réalisation d'un risque soit :

$$RMT = a FP + b BEN + c GAR \quad \text{avec } a, b, c < 1$$

Avec a, b et c ; les parts respectives des fonds propres, des bénéfices futurs et des garanties perdues au cas où le réalisé.

Si nous désignons par Ri, le coût d'un risque i ;

Par Vi, la valeur financière des conséquences directes et indirectes d'u risque

et par Pi, la probabilité d'occurrence du risque,

Le coût d'un risque i (Ri) est égal à la valeur financière (VI) des conséquences directes et indirectes du risque multipliées par sa probabilité d'occurrence (Pi) soit :

$$Ri = Pi \times Vi$$

Le coût total des risques (R) est égal à la somme des risques individuels :

Ce coût doit être inférieur ou

$$R = \sum_{i=1}^n Ri$$

um tolérable (RMT) soit :

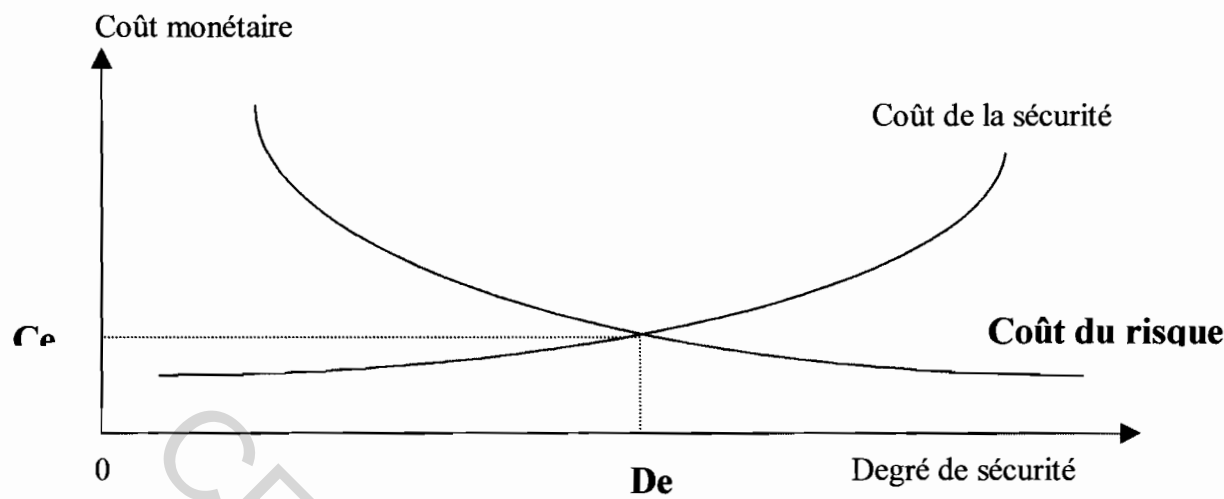
Pour se protéger contre la s " " " aut développer des systèmes de contrôle, de sécurité et de couverture (n Désignons par (Ci) ce coût. $\sum_{i=1}^n Ri = R \leq RMT.$

Le bilan (Bi) coût / avantage de la protection est alors :

$$Bi = PiVi - Ci$$

Graphiquement, nous avons :

Figure N° 1



SOURCE : Le livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information de la commission bancaire française, 2^{ème} édition ; page 31 année 1996.

avec Ce, le coût de sécurité engagé à un point e et De, le degré de sécurité à ce point e

Le coût de la sécurité croît avec le degré de sécurité. Le coût du risque décroît avec le degré de sécurité.

Au - delà de Ce De, optimum, le coût de la sécurité est supérieur au coût du risque.

CONCLUSION :

Les opérations de crédit au sein d'une banque est indispensable pour permettre de satisfaire la clientèle, et constitue une source de profit pour la banque elle même. Toutefois, elles comportent des risques énormes dont la non maîtrise ou l'absence d'un bon dispositif de contrôle interne conduit à la pure faillite. Pour ce faire, nous allons à travers le chapitre suivant aborder le contrôle interne dans ses composantes et les différents dispositifs associés et reconnus pour la maîtrise des risques de crédit.

CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE

SECTION I : DEFINITION ET OBJECTIFS

1.1. DEFINITION

Selon COOPERS & LYBRAND (1998:24) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants 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 règlements en vigueur ».

Autrement dit, le contrôle interne est un ensemble de tâches et d'actes à poser au sein d'une organisation et qui concourent à la sécurisation des actifs et des opérations de cette organisation ainsi que leur réalisation conformément aux règles et procédures en vigueur.

C'est une œuvre qui engage la responsabilité de tout le personnel avec à sa tête le directeur général.

1. 2. LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Les objectifs du contrôle interne se situent au tour de trois points comme énoncés dans la définition. Coopers & Lybrand (1998 : 27). C'est ainsi que nous voyons dans :

- La réalisation et l'optimisation des opérations les actions suivantes :
 - Assurer la conduite efficace des instructions de la direction générale,
 - Favoriser l'amélioration des performances,
 - Sauvegarder les actifs de l'organisation.
- 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
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur, nous voyons :
- Le respect des lois et usages en vigueur dans l'octroi d'un crédit,
 - Le respect des conventions et accords ayant force de loi
 - Le respect des dispositions du nouveau dispositif prudentiel.

Le deuxième et le troisième objectifs sont indissociables et se complètent car on ne peut parler de fiabilité des informations financières en dehors du respect des lois et réglementations qui s'imposent à toute organisation.

L'atteinte des objectifs du contrôle interne dans la maîtrise des risques de crédit passe par l'appréciation de ses différentes composantes.

1.3 LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE

Les composantes du contrôle interne constituent les dispositifs que chaque manager doit s'attacher à mettre en place. Le système de contrôle interne diffère d'une société à l'autre.

La qualité d'un système de contrôle interne dépend de la cohérence de l'ensemble des composantes.

Le contrôle interne bancaire est caractérisé par un ensemble d'éléments de base et contrôles prévus et organisés pour la maîtrise optimale du fonctionnement.

Pour le comité de Bâle sur la supervision bancaire (1997 : 292), le dispositif de contrôle interne comporte les éléments suivants :

- Une répartition des responsabilités et une diffusion de la culture de contrôle ;
- Une évaluation des risques ;
- Des activités de contrôles ;
- Un système de formation et de communication ;
- Une évaluation des systèmes de contrôle interne par les autorités de supervision.

Selon SIRUGUET et KOESSLER (1998 : 94), les banques doivent se doter d'un contrôle interne comprenant :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures ;

- Un système d'organisation comptable et du traitement de l'information ;
- Un système de mesure des risques et des résultats ;
- Un système de surveillance des risques ;
- Un système de documentation et d'information.

Les travaux de la Commission Treadway des Etats-Unis (1998 : 28) précise en six points les éléments du contrôle interne :

- L'environnement de contrôle interne ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- Le système comptable ;
- Le système d'information et de communication ;
- Le système de pilotage.

Au regard de ce qui précède, un système de contrôle interne doit comporter :

- ✓ Un environnement de contrôle ;
- ✓ Un système de contrôle des opérations ;
- ✓ Un système d'évaluation des risques ;
- ✓ Un système d'organisation comptable ;
- ✓ Un système d'information et de communication ;
- ✓ Un système de pilotage.

1.3.1 l'environnement de contrôle interne.

La fixation des objectifs de contrôle interne appartient à la Direction Générale. Ces objectifs ne peuvent être exprimés que s'il existe un environnement de contrôle interne.

Pour le Comité de Bâle (1998 : P15), « les administrateurs et les directions des services ont la responsabilité de promouvoir des normes d'intégrité élevées et la culture du contrôle interne à tous les niveaux ».

Pour C.O.S.O (1994 :P35), « l'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres du contrôle interne en imposant discipline et organisation ».

Un environnement de contrôle interne se manifeste par l'impérieuse nécessité d'avoir une éthique, une politique, une organisation qui mettent en application les vertus que l'on attend du système lui-même.

1.3.2 Les activités de contrôles

Les activités de contrôle doivent faire intégralement partie des opérations quotidiennes de la banque et doivent inclure :

- Des examens à haut niveau,
- Un contrôle approprié de chaque département,
- Des contrôles physiques,
- Un système précis d'approbation et de délégation,
- Un système rigoureux de vérification.

Comité de Bâle (1988 : P15)

Le contrôle interne doit s'assurer que les tâches sont effectuées dans le respect du principe de la séparation des tâches afin d'éviter les risques d'erreurs, de malversations et des fraudes. Pour C.O.S.O (1994 : P70), « les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management ». Les normes et les procédures constituent la mise en œuvre de ces activités de contrôle destinées à assurer l'exécution des instructions de la direction en vue de maîtriser les risques.

Les normes définissent ce qui doit être fait, tandis que les procédures définissent comment réaliser les objectifs.

Pour SIRUGUET ET KOESSLER (1998 : P97), les établissements de crédit doivent se doter d'un système de contrôle interne comprenant un système de contrôle des opérations et des procédures internes. Ce système doit avoir pour objet :

- La vérification de la conformité des opérations de la banque, de son organisation et de ses procédures internes aux normes réglementaires et déontologiques en vigueur,
- La vérification du strict respect des décisions, normes de gestion et limites de risques établis par la direction générale,
- La vérification de la qualité de l'information comptable et financière interne et externe .

1.3.3 L' évaluation des risques

Pour C.O.S.O (1998 : P49), « l'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ».

Il s'agit pour les dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable, dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau.

L'évaluation des risques suppose donc que la direction ait fixé les objectifs de sa gestion. Cette fixation d'objectifs peut structurée ou informelle. Il y a des objectifs opérationnels, des objectifs liés aux informations financières et les objectifs de conformité.

Tous ces objectifs doivent être cohérents et compatibles entre eux. Après la fixation des objectifs, les dirigeants identifient les risques inhérents à leurs activités et c'est ainsi qu'on distingue les risques à l'échelle de l'entreprise et les risques au niveau des activités.

Les risques, une fois identifiés au niveau de la banque et de chaque activité, peuvent être évalués. L'évaluation se fait selon l'importance du risque, selon la probabilité de survenance du risque et selon des mesures à prendre pour limiter le risque.

Pour SIRUGUET (1998 : P99), les établissements de crédit de systèmes d'analyse et de mesure des risques afin d'appréhender les risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt et de règlement.

1.3.4 Le système comptable

Le système de contrôle interne doit s'assurer de la mise en place d'un système fiable de justification des comptes. Ceci s'explique par le fait que les actes d'une banque ont des incidences comptables et financières ; aussi l'importance du volume des opérations traitées nécessite une décentralisation saine qui comporte deux éléments :

- La responsabilité qui doit concerner non seulement les opérations réalisées, mais également leur comptabilisation, donc les comptes.
- Le contrôle des opérations qui implique aussi celui des comptes dans lesquels elles sont enregistrées.

L'enregistrement comptable d'une opération doit contenir la référence de la pièce d'origine et le système de classement apte à la rendre facilement accessible. Les différents enregistrements effectués sont intégralement restitués dans les comptes. Antoine SARDI (1993 : P44).

1.3.5 Le système d'information et de communication

Le personnel de la direction du crédit doit être en possession d'un certain nombre de documents à savoir :

a) les procédures écrites

Elles doivent être écrites car il n'y a pas de connaissance exclusivement orale. « monsieur X a tout dans la tête » est à proscrire absolument : RENARD (1998 : 135)

Ces procédures précisent :

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

Ces procédures permettent de remonter à l'origine d'une information.

b) les documents, supports de l'information

Pour qu'un système puisse garantir l'exhaustivité et l'exactitude des informations, il faut qu'il y ait des documents qui servent de support à l'information. Ces documents doivent être imprimés pour faciliter leur exploitation. Ils doivent être aussi pré-numérotés pour faciliter un suivi de leur utilisation et leur enregistrement et doivent enfin être conçus de manière à prévoir un emplacement pour la matérialisation des contrôles nécessaires à leur enregistrement (autorisations, comparaisons, vérifications, approbations).

L'information doit être de qualité. Pour COOPERS & LYBRAND (1998 : 88) « la qualité de l'information générée par les systèmes influe sur la capacité du management à prendre les décisions appropriées dans le cadre de la gestion et du contrôle des opérations de crédit et qu'il est essentiel que les états informatiques contiennent suffisamment de données pertinentes pour permettre un contrôle efficace ».

c) les rapports financiers ou de gestion

Tout responsable fonctionnel ou opérationnel procède à des analyses de performance. Au sein d'une banque, le responsable des crédits à la consommation analyse les rapports établis par agence, régions et types de prêts, vérifie les synthèses, identifie les tendances et rapproche les résultats obtenus des statistiques économiques. COOPERS & LYBRAND (1998 : 73)

Ces rapports tirent leurs sources de l'enregistrement des diverses opérations effectuées au sein de la direction du crédit. Afin de permettre aux responsables de prendre des décisions au moment opportun et aux tiers qui sont les clients bénéficiaires des concours de la banque d'être bien informés, les opérations doivent être régulièrement synthétisées en matière de contrôle de crédit. Les rapports doivent être :

- adaptés aux besoins,
- disponibles à des dates fixes,
- objectifs, c'est à dire que les règles doivent être connues de tous les utilisateurs,
- vérifiables,
- succincts,
- communiqués aux utilisateurs.

d) le manuel de procédure

C'est le regroupement de l'ensemble des procédures pour faciliter la conservation et sa consultation par les personnes chargées de l'appliquer ou d'en vérifier l'application.

1.3.6 Le système de pilotage

Au-delà de l'autocontrôle, chaque hiérarchie doit mettre en place une procédure de supervision afin de s'assurer que le système de contrôle interne mis en place fonctionne normalement comme elle le souhaite. Chaque responsable hiérarchique doit assister ses subordonnés dans l'accomplissement de leur tâche quotidienne et leur montrer qu'il s'intéresse à leur travail en les gratifiant. RENARD (2000 : 158)

Selon la taille de l'organisation, la supervision est assurée par divers organes ; c'est ainsi qu'on parle du contrôle du premier degré assuré par les chefs de service, du contrôle du deuxième degré assuré par les responsables de département dans les PME/PMI.

Dans les grandes entreprises, le contrôle du premier degré est assuré par les chefs de département et le contrôle du deuxième degré par les services de contrôle de gestion et de l'audit interne pour s'assurer que les objectifs définis par la direction sont atteints et que le contrôle interne pratiqué est efficace.

1.4. L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Il est utile de porter de temps en temps un regard neuf sur l'efficacité du système du contrôle. L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendent essentiellement de l'évaluation des risques et des procédures de suivi courantes. COOPERS & LYBRAND (1998 : 180)

Comme l'évaluateur se trouve dans l'impossibilité matérielle de procéder à une révision exhaustive de toutes les informations mises à sa disposition pour examen, il doit chercher à s'assurer s'il peut se baser sur le système du contrôle interne en place dans l'organisation pour effectuer les diligences nécessaires. Il procèdera à l'évaluation du contrôle interne en cinq phases que voici :

1. la saisie des procédures,
2. les tests de conformité,
3. l'évaluation préliminaire,
4. les tests de permanence,
5. l'évaluation définitive.

1.4.1. La saisie des procédures

Cette saisie des procédures concerne la prise de connaissance et une description des procédures applicables à la direction du crédit. A travers cette description, l'évaluateur s'informe des responsabilités et des tâches des acteurs qui interviennent dans le système et les circuits suivis par les documents de la direction.

Deux méthodes nous permettent de réaliser la saisie des procédures :

- la méthode narrative ou mémorandum qui consiste en la rédaction des procédures ;
- la méthode graphique ou le flow charts qui consiste à retracer le circuit des documents du début à la fin d'une opération à l'aide des figures représentatives d'actes ou de documents.

1.4.2 Les tests de conformité

A la phase des tests de conformité, l'évaluateur s'assure de l'existence du système de sa compréhension des procédures qui lui sont décrites à la phase de la saisie des procédures. Il

va choisir quelques transactions (dossiers de crédit) et suivre leur cheminement afin de s'assurer du respect des traitements et des contrôles prévus à cet effet. L'idéal aurait voulu que tout le système soit couvert par les tests du début jusqu'à la fin mais c'est compte tenu du volume des dossiers traités qui fait qu'il se contente seulement de quelques transactions. Les dossiers des crédits accordés par une banque sont souvent volumineux.

1.4.3. L'évaluation préliminaire du contrôle interne

Cette évaluation préliminaire se fait par l'entremise de questionnaires de contrôle interne à partir de l'étude des documents réalisés à la phase de la saisie des procédures, à mettre en évidence les points de contrôle clés prévus par les procédures et ceux qui ne le sont pas. Ce qui permettra de déceler les forces et les faiblesses du système du contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques de crédit.

1.4.4. Les tests de permanence

C'est ici que sortiront les conclusions devant servir de base pour l'évaluation définitive du système de contrôle dans sa maîtrise des risques de crédits.

Il s'agit des 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 des personnes habilitées.

Ces tests ne couvrent pas l'ensemble du circuit d'un dossier de crédit mais les étapes où il existe un contrôle clé.

1.4.5. L'évaluation définitive du contrôle interne

A cette phase, l'évaluateur apprécie le système mis en place pour la maîtrise des risques de crédit en se basant sur l'évaluation préliminaire du contrôle interne et les différents tests de permanence. Soit le contrôle interne est adapté, insuffisant ou présente des lacunes graves. (RENARD 2000 : 289). L'évaluateur déterminera les points forts et les points faibles du système. La démarche à adopter sera celle suivie généralement en audit qui constitue 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.

En nous basant sur les normes internationales, nous venons ainsi de décrire les conditions d'efficacité du contrôle interne dans la maîtrise des risques de crédit. Au sein de la zone UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) d'importantes dispositions sont également mises en place pour permettre aux banques primaires de se mettre à l'abri des risques de crédit si leur système de contrôle interne s'y conforme.

SECTION II : LES DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT

Pour Michel Fautrat (2000 : 24) « la maîtrise des risques d'une entreprise est l'ensemble des initiatives souhaitables qu'elle devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents à ses activités »

La maîtrise des risques de crédit nécessite la mise en place au sein d'une banque d'une gestion rigoureuse des activités de crédit. La direction générale doit s'y impliquer entièrement et faire de celle-ci une priorité parmi les dispositions de gestion mises en place.

Pour Errera et Jimenez (2000 :27), « une mesure efficace des risques doit permettre aux établissements de crédit de porter une juste appréciation sur la rentabilité des opérations de crédit, de mieux prendre conscience des conséquences de leur politique commerciale et d'adapter la tarification des opérations de crédit aux coûts qu'elles génèrent »

Toute banque doit alors disposer au niveau du département de crédit un référent de maîtrise des risques.

La gestion et la maîtrise des risques de crédit aident la banque à détecter les dangers auxquels elle est exposée. Les travaux de Bourguignon et Nicolet (2002 :75) nous renseignent que : « loin d'être uniquement une contrainte imposée par les régulations, une gestion efficace et moderne des risques permet d'appréhender les facteurs de perte et de non-rentabilité et pourra avoir un impact certain sur les outils d'analyse stratégique des directions générales »

Le principal risque auquel est confronté un établissement de crédit est la défaillance des clients auxquels il a consenti des crédits.

Dans le but de limiter la faillite des banques commerciales qui s'écroulent par la distribution de crédit, d'importantes mesures sont prises sur le plan international et sous régional. C'est le cas du comité de Bâle et les réglementations prudentielles de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

2.1 LE COMITE DE BALE

2.1.1 LES PRINCIPES

Pour qu'une banque commerciale puisse exercer d'une manière pérenne, ses activités et donner confiance aux déposants, il faut qu'elle respecte certaines règles reconnues sur le plan internationales dont celles du comité de Bâle.

Le comité de Bâle dénommé : comité sur le contrôle des banques, s'est constitué en 1974 comme une instance de concertation internationale après l'effondrement de plusieurs banques dans le monde. Le comité de Bâle est à l'origine du principal ratio de solvabilité international, appelé : ratio Cooke. Ce comité a édicté vingt cinq principes en matière de contrôle bancaire. Ces principes qui visent un contrôle de toutes les activités bancaires, observent les règles prudentielles pour minimiser au maximum les risques encourus tant par les banques que par les déposants. Voici le contenu des principes :

Le principe n°1 édicte les conditions préalable à un contrôle bancaire efficace ;

Les principes n°2 à 5 concerne 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.

Les principes n°16 à 20 édictent les méthodes d'un contrôle bancaire permanent.

Le principe n° 21 concerne les exigences en matière d'informations comptables ;

Le principe n°22 a trait aux pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles pour le retrait ou la révocation des banques en cas de défaillance ;

Et les principes n°23 à 25 concernent 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 principes est ressenti en matière de contrôle efficace de gestion car ils donnent au contrôle bancaire son fondement légal et une autonomie opérationnelle et matérielle à chaque instance intervenant dans le contrôle bancaire. Ces principes permettent au contrôle bancaire de prévenir les risques d'insolvabilité et de faillite d'une banque en l'empêchant de prendre des risques excessifs. L'utilité réside dans le respect exigences prudentielles sous peine du retrait de l'agrément.

Source : document de travail à la BCEAO : service du crédit.

2.1.2 LA COUVERTURE DES RISQUES OU LE COEFFICIENT DE SOLVABILITE OU « RATIO COOKE »

Le comité de Bâle, plus connu sous le nom du comité Cooke du nom de son président « Peter Cooke », a instauré les bases de la réglementation prudentielle fondée sur les ratios de solvabilité ou de fonds propres. Le ratio international de solvabilité dit « ratio Cooke » a été institué par le comité de Bâle en juillet 1998. Il a été conçu pour contraindre les établissements de crédit à maintenir un certain niveau de fonds propres par rapport à leurs engagements. Nous précisons qu'il s'agit des fonds propres effectifs constitués des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires. D'après le dispositif prudentiel de la BCEAO applicables aux banques et établissements financiers de l'UMOA du 1^{er} janvier 2000, ces fonds propres de base sont constitués de :

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

déduction faite

- 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.

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.

Ce ratio de solvabilité exige que les établissements de crédit couvrent avec leurs fonds au moins 8% de leurs engagements. Ce ratio a 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.

2.2 LES REGLES PRUDENTIELLES EDICTEES PAR LA BCEAO

Dans le but d'éviter aux banques commerciales de déposer des bilans, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest a mis en place une réglementation prudentielle. Cette réglementation vise un double rôle : la protection des créanciers de la banque particulièrement les déposants ; la limitation des risques d'une défaillance de l'ensemble du système bancaire. Notons que la défaillance d'une banque provient d'une mauvaise utilisation de ses ressources comme c'est le cas des mauvaises distributions de crédit.

La réglementation prudentielle impose aux banques des contraintes de mise en place de dispositifs de suivi et de contrôle des risques.

Elle couvre le risque de contrepartie et aussi les mesures imposées aux établissements de crédit pour une bonne maîtrise des risques qu'ils font courir à l'ensemble des acteurs économiques et plus particulièrement à leurs déposants.

Ainsi la lettre circulaire n°01-2001/CB du 03 Avril 2001 de la commission bancaire de l'UMOA nous renseigne qu'une gestion efficiente impose une organisation qui respecte le principe de la séparation des fonctions d'autorisation, d'exécution et de contrôle.

Dans le domaine des engagements, la mise en place de procédures et de techniques modernes de gestion des risques devrait s'étendre aux procédures d'études et de suivi des dossiers de crédit. Ces dispositions doivent également couvrir les engagements hors bilan qui ne font pas toujours l'objet d'un suivi rigoureux, alors qu'ils peuvent être à l'origine d'une mauvaise maîtrise des risques encourus.

Tout établissement de crédit doit disposer des outils indispensables pour la maîtrise des risques de crédit. Il s'agit de :

- 1) Un processus d'évaluation continue de l'adéquation de ses fonds propres à l'évolution de l'activité et des risques.

Les fonds propres permettent de supporter les risques et d'absorber les pertes non couvertes par des provisions. Ils apparaissent ainsi comme l'élément essentiel de la solvabilité d'un

établissement de crédit. Pour garantir cette solvabilité, les banques doivent concevoir un processus permettant d'adapter continuellement leurs fonds propres à l'évolution de leur activité et de leurs risques.

Notons que le capital social minimum des banques est de un milliard de francs CFA.

2) un système de répartition des pouvoirs en matière d'octroi des crédits

Ici, une importance particulière est à accorder au risque de crédit qui constitue la base principale des activités bancaires dans l'UMOA.

Plusieurs centres de décisions intervenant généralement dans la prise de risques, un système de répartition des pouvoirs en matière d'octroi des crédits doit être défini et préciser clairement les instances et personnes autorisées ainsi que les limites pour lesquelles elles ont reçu délégation. Un système de contrôle interne, comprenant un compte rendu périodique de l'exercice de cette délégation, doit en assurer la stricte application.

3) des procédures d'évaluation ou de cotation des risques

Conformément aux dispositions de la circulaire n°10-2000/CB de la commission bancaire du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne, les crédits doivent faire l'objet d'une révision au moins semestrielles. Pour ce faire, les établissements de crédit doivent se doter de procédures ou de modèles d'évaluation ou de cotation de leurs risques. Les établissements sont libres de choisir leur système d'évaluation, dans la mesure où il n'est pas en désaccord avec celui de la Banque Centrale sur les accords de classement. Ils doivent ainsi classer leurs encours par cotes suffisamment différenciées, déterminer la qualité de leur portefeuille et prendre, le cas échéant, les mesures destinées au respect du ratio de structure du portefeuille.

Les procédures de déclassement et de provisionnement des crédits doivent être clairement définies au plan interne et communiquées, si nécessaire à tous les intervenants de la fonction de crédit.

4) Des mécanismes de surveillance des grands risques, de mesure de concentration sectorielle et géographique des risques

Le dispositif prudentiel fixe des limites aux engagements sur un même client ou groupe de clients sous forme d'un rapport maximum entre ces engagements et les fonds propres de l'établissement concerné. Ce dispositif doit être complété par des mécanismes d'évaluation et de surveillance portant, d'une part sur les grands risques, d'autre part sur la concentration sur un même secteur d'activité, ainsi que sur la concentration géographique.

- 5) Des mécanismes de surveillance des risques pris sur les principaux actionnaires, les administrateurs, les dirigeants et les personnes liées.

Conformément à l'article 35 de la loi bancaire et au dispositif prudentiel, les établissements de veilleront, par ailleurs, avec une attention particulière, à la surveillance des risques sur les administrateurs, les principaux actionnaires, les dirigeants ou les personnes qui leur sont liées. Tout prêt à ces intéressés doit, au préalable, être approuvé à l'unanimité par les membres de l'organe délibérant et être mentionné dans le rapport spécial des commissaires aux comptes à l'assemblée générale des actionnaires. Ces concours doivent obéir à des procédures d'études et à des conditions distinctes clairement définies. Le montant global des concours pouvant être consenti par les banques aux personnes participant à leur direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, ne doit pas dépasser 20% de leurs fonds propres effectifs.

- 6) des méthodes de consolidation des risques pris sur les groupes apparentés ou liés

Les établissements de crédit doivent appréhender la situation des groupes apparentés ou liés par rapport aux risques qu'ils prennent sur eux. Ils se dotent d'un système de consolidation de ces risques.

Par ailleurs par le principe de la centralisation des risques de la Banque Centrale, tout établissement de crédit connaît mensuellement l'évolution de l'endettement global des clients dont l'encours est supérieur à cinq millions (en ce qui concerne les banques) et deux millions (en ce qui concerne les établissements financiers). Des manuels de procédure doivent être établis sur la base de l'analyse des risques.

2.3. LES ACCORDS DE CLASSEMENT

Dans le but d'inciter les entreprises qui demandent des crédits à une bonne gestion, et permettre aux banques primaires de se refinancer, la Banque Centrale a mis en place le système des accords de classement. C'est un outil de contrôle à priori des crédits distribués. Les accords de classement laissent aux banques, l'entière responsabilité des crédits qu'elles accordent en contrepartie d'un renforcement des ratios prudentiels pour préserver leur solvabilité et améliorer la qualité de leur portefeuille. C'est un accord 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. Ainsi, la banque primaire adresse une demande à la BCEAO qui exige du client demandeur du crédit un dossier comprenant entre autre les états financiers des trois exercices et le plan d'exploitation prévisionnelle du projet pour lequel le crédit est sollicité.

L'instruction des dossiers des entreprises s'appuie sur deux ensembles de ratios à savoir :

- les ratios de base dont le non-respect entraîne le refus de l'accord de classement ;
- les ratios complémentaires qui servent à formuler des recommandations spécifiques à l'attention des bénéficiaires de crédits.

Le détail des ratios se retrouve en annexe n°5

2.4 LA PRISE DES GARANTIES

Selon l'importance d'une opération de crédit, le risque qu'elle présente, les possibilités du moment ou de l'espèce, la qualité du débiteur, la banque peut désirer étayer son risque et souhaiter que des biens palpables ou l'engagement des tiers viennent appuyer ou rassure la promesse de remboursement.

Les sûretés ou les garanties sont donc des procédés juridiques permettant à la banque d'augmenter les chances de recouvrement de ses créances. Ayant donc pour fonction principale de protéger la banque contre le risque de défaillance de ses clients, la garantie sert à anticiper le risque d'insolvabilité qu'il soit potentiel ou futur.

Il devient impératif pour la banque de s'assurer non seulement de la capacité de remboursement des crédits mais aussi de couvrir les risques éventuels par la prise des garanties.

2.4.1 TYPOLOGIE DES GARANTIES

Les garanties sont fondamentalement divisées en deux grands groupes :

2.4.1.1 Les sûretés personnelles

On distingue le cautionnement et l'aval.

a) le cautionnement

Pour Didier Martin (1996 : 357), «le cautionnement est l'engagement pris par un tiers appelé caution, de s'exécuter en cas de défaillance du débiteur ».

L'Acte Uniforme de l'OHADA Portant l'Organisation des Sûretés (AUPOS) dans son article 3, stipule que « 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 ». La caution se portant débiteur accessoire des engagements d'autrui étend automatiquement sur son patrimoine personnel, le droit de gage général de la banque née de sa créance (le crédit) sur ses clients.

Le cautionnement peut être simple ou solidaire mais l'AUPOS exclut la caution illimitée qui était plus ou moins acceptée dans la législation antérieure.

Le cautionnement simple donne droit au bénéfice de discussion et à celui de division.

Par le bénéfice de discussion, la caution exige que le créancier poursuive d'abord le débiteur avant de faire jouer le cautionnement ; mais par le bénéfice de division, chacune des cautions n'est engagée que pour sa part.

Pour le cautionnement solidaire, il y a plusieurs personnes qui sont des cautions. Elles garantissent ensemble le créancier et chacune est engagée pour le tout.

b) l'aval

L'aval est l'engagement apporté sur un effet de commerce pour en garantir le paiement. L'avaliste est donc solidaire du débiteur principal.

2.4.1.2 Les sûretés réelles

Elles sont des garanties qui portent sur des biens meubles ou immeubles et impliquent un droit réel accessoire sur un ou plusieurs biens déterminés du débiteur ou de la caution. Les sûretés réelles comprennent les sûretés immobilières et les sûretés mobilières.

a. Les sûretés immobilières

- l'hypothèque

C'est une garantie très pratiquée dans les opérations de crédit par une banque.

Selon Bernet Rollande (1997 : 87), « l'hypothèque est l'acte par lequel le débiteur accorde au créancier un droit sur un immeuble sans dessaisissement et avec une publicité ».

Sa matérialisation requiert, une procédure de vérification destinée à assurer la banque de la disponibilité de l'immeuble donné en garantie et la détention effective par son service des

garanties du titre foncier dans ses coffres forts. Les formalités essentielles sont accomplies auprès d'un notaire agréé par la banque. Cette procédure est un préalable à tout déblocage de crédit. Les renseignements sont obtenus auprès de la conservation foncière. Cette administration fournit la liste ainsi que la situation des immeubles, propriété du client ou de la caution ainsi que les diverses opérations intervenues sur leurs patrimoines (vente, donation, constitution d'hypothèque par d'autres créanciers). L'hypothèque confère au créancier le droit de préférence, le droit de suite et le rang.

- **Le 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.
- **Le droit de suite** : le débiteur ne peut vendre l'immeuble sans rembourser au préalable le créancier car la garantie est attachée à l'immeuble.
- **Le rang** : il arrive parfois que plusieurs créanciers bénéficient d'une hypothèque sur un même immeuble. Dans cas d'espèce, le rang constitue un critère fondamental car il détermine l'ordre des priorités lors de la vente de l'immeuble. Le rang dépend des dates respectives d'inscription des hypothèques.

- **Les privilèges**

Pour Bernet Rollande (1997: 88), « le privilège 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 ».

La caractéristique est que le créancier privilégié dispose du droit de préférence et du droit de suite.

b. **les sûretés mobilières**

« Les sûretés mobilières comprennent le droit de rétention, le gage, les nantissements sans ou avec dépossession et les privilèges ». (article 39 de l'AUPOS)

- **le droit de rétention**

Le droit de rétention, selon l'article 41 de l'AUPOS, c'est « la faculté donnée à un créancier qui détient légitimement un bien du débiteur, de le retenir jusqu'à complet paiement de ce qui lui est dû, indépendamment de toute autre sûreté ».

Le droit de rétention ne peut s'exercer que :

- avant toute saisie ;
- si la créance est certaine, liquide et exigible ;
- s'il existe un lien de connexité entre la naissance de la créance et la chose retenue. (article 42 de l'AUPOS).

- Le gage

Pour Philippe Tiger (1999 : 123), « le gage 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 pour les dettes antérieures, futures ou éventuelles à la condition qu'elles ne soient pas entachées de nullité. L'annulation de la créance garantie entraîne l'annulation du gage. (article 45 de l'AUPOS).

Si à l'échéance, le paiement n'est pas effectué, le créancier gagiste muni d'un titre exécutoire peut procéder à la vente forcée de la chose gagée, huit jours après sommation faite au débiteur et s'il a lieu, au tire constituant du gage.

- Le nantissement

« le nantissement est l'acte par lequel le débiteur remet au créancier un bien en garantie de sa créance » Philippe Tiger (1999 : 123). Le nantissement peut avoir lieu sans dépossession ou avec dépossession.

Selon l'article 63 de l'AUPOS, peuvent être nantis sans dépossession du débiteur :

- les droits d'associés et valeurs mobilières ;
- le fonds de commerce ;
- le matériel professionnel ;
- les véhicules automobiles ;
- les stocks de matières premières et de marchandises.

Pour le nantissement avec dépossession, le débiteur est muni du bien, objet de la garantie. C'est le cas de l'avance sur titres. La banque peut se prémunir contre une éventuelle chute de cours en s'assurant une marge de sécurité.

Au total, une maîtrise des risques de crédit au sein d'une banque est basée sur la mise en place d'un dispositif du contrôle interne fiable dans ses composantes associant les outils de gestion

tc's : le respect absolu et l'application sans réserve des règles et des réglementations prudentielles de la Banque Centrale enfin, une prise de garanties avant l'octroi du crédit.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE

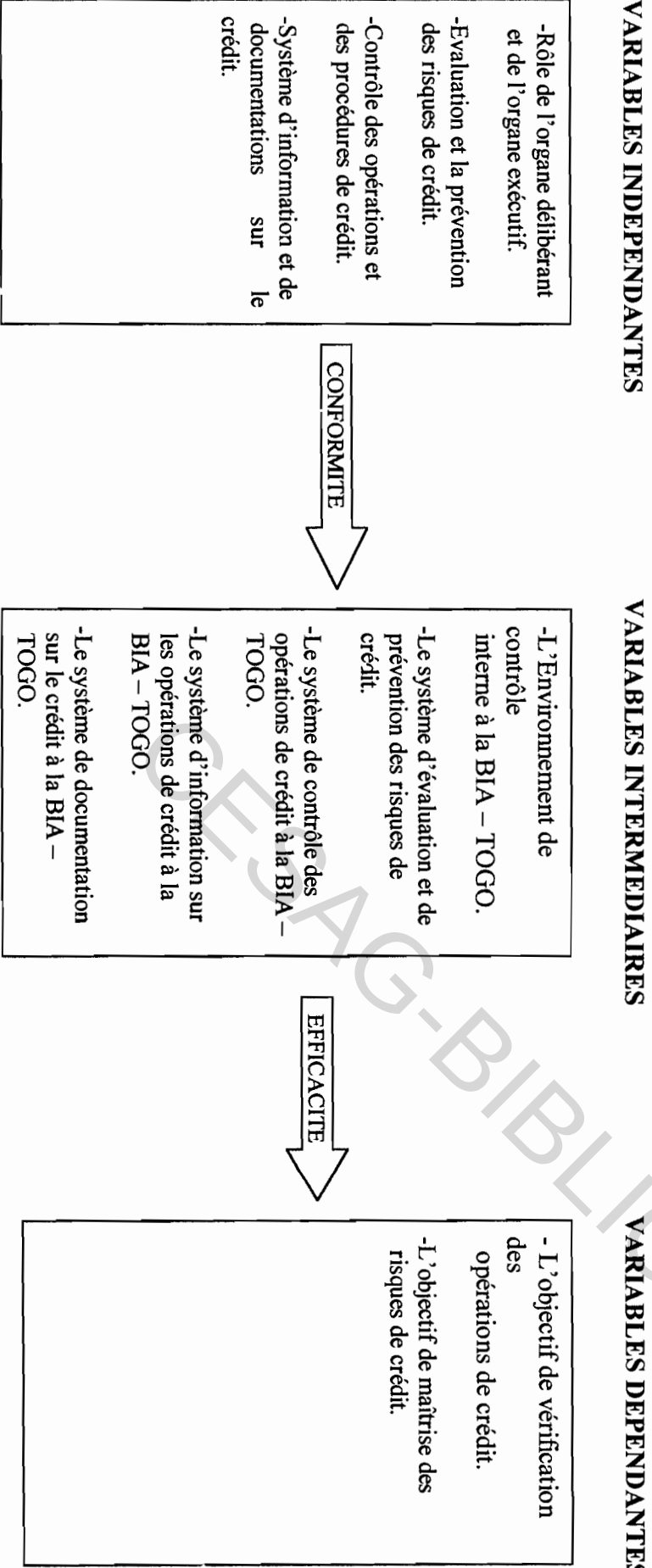
SECTION I : LE MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse que nous avons retenu pour le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédit à la BIA-TOGO se présente comme suit :

CESAG-BIBLIOTHEQUE

SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE

Figure N°2



Afin de mieux cerner le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques de crédit à la BIAT, il convient de définir au préalable des éléments d'appréciation du système de contrôle interne.

Un questionnaire de contrôle interne soutenu par un guide d'entretien, des documents internes à la BIAT tels que le manuel de procédures de crédit, les dossiers de demande de crédit, les rapports de visite de clients, nous ont servi de supports à la définition des dits éléments d'appréciation.

1.1 LES ELEMENTS D'APPRECIATIONS

Nous avons retenu deux éléments d'appréciation que sont :

- La conformité des variables intermédiaires avec les variables indépendantes.
- L'efficacité qui découle de la pratique de variable intermédiaire, constitue la variable dépendante du dispositif du contrôle interne mis en place pour la maîtrise des risques de crédit.

Notons que les variables dépendantes retenues sont les objectifs du système de contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit préconisés par les normes internationales telles que le comité de Bâle, les réglementations prudentielles édictées par la BCEAO, les accords de classement et la prise des garanties.

Les variables intermédiaires sont constituées des composants et objectifs du système de contrôle interne à la BIAT.

Les procédures seront analysées sur la base de leur conception et de leur application.

Les variables indépendantes retenues sont les composants du contrôle interne telles que préconisés par les normes internationales.

1.1.1 LA CONFORMITE

La conformité des variables intermédiaires par rapport aux variables indépendantes consiste à apprécier l'adéquation du système de contrôle pour la maîtrise des risques de crédit à la BIAT par rapport aux dispositions de l'organe de tutelle. Il s'agit pour nous, de vérifier si les normes en matière de CI pour la maîtrise des risques de crédit à la BIAT sont respectées.

1.1.2 L'EFFICACITE

S'il y'a désaccord sur les critères qui constituent un contrôle interne efficace et par conséquent sur sa définition, nous allons percevoir cette efficacité dans la réalisation des points que voici :

- l'objectif de vérification des opérations de crédit
- l'objectif de maîtrise des risques de crédit.

1.2 LES INDICATEURS ET LEURS MESURES

L'analyse des variables se fera à partir d'indicateurs définis dans le tableau ci-contre. Par les mesures de ces indicateurs, nous porterons un jugement sur ces variables.

LES INDICATEURS ET LEURS MESURES

Tableau : N°1

VARIABLES	INDICATEURS	MESURES
Le Rôle du conseil d'administration et de la direction à la BIAT.	L'implication du conseil d'administration dans le système du CI pour la maîtrise des risques de crédit.	Existence de comité crédit.
	L'implication de la direction générale dans le système du CI mis en place pour la maîtrise des risques de crédit.	Existence de comité de dépassements des lignes de crédit accordé.
	L'implication des directions commerciales, du crédit juridique dans le système du CI et la maîtrise des risques de crédit.	Existence d'un système de délégation de pouvoir pour l'octroi des crédits selon les montants sollicités par les clients.
	L'audit interne.	
Le système de gestion des risques de crédit	La fixation des limites pour les crédits accordés.	Existence d'un département risque surveillance.
	Les feed-back vers la direction.	Existence d'un suivi régulier des limites.
		Existence de limites dans la délégation par rapport au montant demandé.
		Existence d'un département des engagements pour la prise des garanties.

VARIABLES	INDICATEURS	MESURES
Le système de contrôle des opérations et procédures de crédit.	Le manuel de procédures de crédit. L'audit interne.	Existence d'une séparation claire des fonctions dans les opérations de crédit.
		Existence de procédures formalisées.
		Nature des contrôles.
		Existence d'un service d'audit interne.
		Existence d'un système informatique qui visualise les crédits autorisés.
Le système d'information et de documentation sur le crédit.	Les états de crédits autorisés.	Existence d'un système d'information.
	Les états de dépassements autorisés.	Elément de la piste d'audit.
	Les états de dépassements non- autorisés.	Contenu du système de reporting.
	Les extraits de comptes par catégorie de clients.	Contenu du manuel de procédures de crédit.

SECTION II : LA COLLECTE DES DONNEES

Dans le but d’arriver aux résultats escomptés de notre recherche qui porte sur le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédit à la BIA-TOGO, nous avons adopté une méthodologie basée sur l’étude de cas. Ainsi, Grégory HEEM (2000), nous propose de choisir entre cinq grandes stratégies de recherche :

Les expériences, les enquêtes, l’analyse d’archives, les études historiques, et l’ étude de cas.

Voici le tableau qui illustre les situations adaptées aux différentes stratégies de recherche :

Tableau N°2: Les situations adaptées aux différentes stratégies de recherche

	Type de Question de Recherche	Nécessité de contrôler les comportements ou les situations	Focalisation sur des événements contemporains
Expérience	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Enquête	Qui ? quoi ? Où ? combien ?	Non	Oui
Analyse d'Archives	Qui ? quoi ? Où ? combien ?	Non	Oui/Non
Histoire	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Etude de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Source : Grégory HEEM,2000.

L' étude de cas comme les expériences ou les études historiques cherchent à répondre à des questions du type « comment »et « pourquoi » ; par contre, les enquêtes et l'analyse d'archives répondent à des questions du type « qui », « où », « combien », « quoi ».

Le but de notre recherche étant d'étudier comment le contrôle interne contribue à la maîtrise des risques de crédit, nous avons le choix entre la méthode historique, l'expérience et l'étude de cas. La méthode historique n'est pas adaptée à notre cas, car les événements étudiés sont contemporains.

Quant aux expériences, il est impossible d'en faire car nous n'avons pas la maîtrise des phénomènes analysés. L'étude de cas est plus adaptée à notre démarche car notre stratégie de recherche se situe au niveau d'une seule banque ; et elle répond aux trois critères suivants :

- la question de recherche est du type « comment »
- la recherche se focalise sur les événements contemporains,
- la recherche ne nécessite pas le contrôle des comportements et des situations.

Deux sources de données nous ont permis de rédiger cette partie : les données primaires basées sur les entretiens, le questionnaire et les données secondaires basées sur les documents.

Les informations ont été donc recueillies à l'aide de :

- l'administration de questionnaire,

- les entretiens avec les responsables des départements impliqués dans les opérations de crédit,
- l'observation physique
- la grille d'analyse des tâches
- l'analyse documentaire,
- l'observation participante

2.1 LES DONNEES PRIMAIRES

▪ Le questionnaire

Il s'agit d'un questionnaire de contrôle interne au niveau des activités de crédit afin de dégager les faiblesses de conception des procédures de crédit à la BIA-TOGO.

Ce questionnaire de contrôle interne est conçu sous forme de questions fermées. Le questionnaire est administré aux responsables des départements commercial, du crédit, de la surveillance des risques, du contentieux, des engagements et de l'audit interne. Le questionnaire de contrôle interne est exploité de telle sorte qu'une réponse affirmative constitue une force théorique pour le système du contrôle interne en place et une réponse négative constitue une faiblesse de conception.

▪ Les entretiens

Les entretiens sont également effectués avec les responsables des différents départements impliqués dans les opérations de crédit.

Ils portent sur la compréhension des procédures en place à la BIA-TOGO pour les opérations de crédit. Ici, nous ferons la description de tout ce que nous n'avons pas compris avec l'utilisation des procédures de collecte de données que nous avons citées.

Il s'agit d'une collecte d'informations et d'opinions auprès des différents responsables du département commercial, du crédit, de la surveillance des risques, du contentieux ou juridique, des engagements et de l'audit interne,

A la BIA-TOGO, tous les dossiers de crédit sont montés à la direction commerciale. Ainsi, nous avons d'abord procédé à une interview d'un gestionnaire de crédit qui nous a expliqué tout le processus qui va de la demande formulée par le client au montage des dossiers de crédit.

- L'observation physique

L'observation physique dont il est question ici concerne la protection physique mise en place à la BIA-TOGO pour la sécurité des biens tels que les dossiers de crédit de la banque, les fonds disponibles aux caisses de la banque et le personnel et les clients.

- La grille d'analyse des tâches

Par la grille d'analyse des tâches, nous apprécierons la conception du système de contrôle interne mis en place en matière de séparation des tâches et des fonctions incompatibles après son remplissage.

Puis nous nous sommes entretenus avec le directeur adjoint du crédit sur l'analyse d'un dossier de crédit et les risques afférents, ensuite avec le responsable des engagements du risque surveillance sur la matérialisation des garanties et les mesures prises pour qu'une créance saine ne devienne douteuse, enfin avec un auditeur interne sur les différents contrôles et missions d'audit effectués à la direction du crédit afin de nous informer du dispositif mis en place pour maîtriser les risques de crédit.

2.2 LES DONNEES SECONDAIRES

- L'analyse documentaire

Il s'agit des documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre les procédures d'octroi de crédit à la BIA-TOGO. Ainsi nous consulterons les documents suivants :

- Le manuel de procédures de crédit
- Les dossiers de demande e crédit,
- Les rapports de comité commercial et du crédit,
- Les rapports de visite des clients ayant bénéficié des crédits
- L'organigramme fonctionnel.

- L'observation participante

Nous avons enfin pratiqué l'observation participante par le montage de d'un dossier de crédit, la participation à la mission de contrôle des crédits et des engagements, la participation à une mission d'audit au département du contentieux qui fait partie de la direction du crédit de la BIA-TOGO.

DEUXIEME
PARTIE :

CESAG-BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

La partie théorique nous a renseigné sur les mesures que les banques doivent adopter en matière de contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit. Ainsi, dans le cadre pratique, nous avons décrit le contrôle interne mis en place pour la maîtrise des risques de crédit dans l'entité au sein de laquelle nous avons effectué notre stage. Pour ce faire, nous avons tout d'abord présenté l'entité à travers son historique et son organisation, puis ses opérations de crédit, les procédures de crédit, la maîtrise des risques de crédit par son système de contrôle interne. Nous avons ensuite apprécié le dispositif au travers de ses composantes, le questionnaire de contrôle interne et surtout par les travaux que nous avons effectués au cours de notre stage au sein de l'entité. Ces travaux concernent les missions d'audit effectués à la direction du crédit et au département juridique et contentieux. Ce n'est qu'après tout que nous avons dégagé les résultats sous forme de forces et faiblesses. Nous avons analysé les résultats et nous avons ensuite fait des recommandations et leurs perspectives de mise en œuvre.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BIA-TOGO ET SES OPERATIONS DE CREDIT

Notre travail a eu pour champ d'application, la Banque Internationale pour l'Afrique au Togo (BIA-Togo), une des premières banques implantées au Togo.

SECTION I : PRESENTATION DE LA BIA-TOGO

1.1 HISTORIQUE

La BIA-TOGO trouve son origine au travers de la Banque du Sénégal, une banque créée par décret impérial de Napoléon III le 21 décembre 1853 au capital de 230 000 francs CFA divisé en actions de 500 francs. La répartition du capital entre les actionnaires a été de l'importance des esclaves possédés ou cédés. Le plus gros actionnaire fut la Maison MAUREL (73%) suivi la Maison TEISSEIRE BEYNIS et CASTAGNE toutes d'origine bordelaise. Son siège fut fixé à Saint Louis au SENEGAL.

Le développement de la Banque du Sénégal se heurta, d'une part aux habitudes commerciales basées sur le troc ou les ventes au comptant, d'autre part aux signes monétaires traditionnels (cauri, barre de fer, barre de sel) ralentissant l'utilisation des billets de banque.

Son activité se situe essentiellement au Sénégal où elle ouvrit des agences à Gorée (1867) à Dakar (1875), à Rufisque (1899).

Le 25 février 1901, la banque du Sénégal fut dissoute et transformée en Banque de l'Afrique Occidentale(BAO).

La BAO dont le siège était à Paris fut constituée le 26 septembre 1901 et présidée par monsieur MAUREL. Son capital était de 1 500 000 francs CFA.

Cette banque jouait le rôle de banque d'émission, de prêt et d'escompte.

Elle avait développé rapidement ses implantations dans la sous-région notamment à Lomé le 01 août 1922. L'activité de la BAO se voit freinée suite successivement à la crise de 1930, à

la deuxième guerre mondiale et ses conséquences, et à l'arrivée en Afrique Noire de certains concurrents (le Crédit Lyonnais, la Société générale).

En 1955, la BAO perd le privilège de banque d'émission qu'elle avait depuis 1929 au profit de l'Institut d'Emission de l'Afrique Occidentale Française.

Le 12 Mai 1961, la BCEAO fut créée sans le TOGO qui n'adhère pas à l'UMOA mais la rejoindra quelques années plus tard.

La BAO devient la BIAO (Banque Internationale pour l'Afrique de l'Ouest) le 01 avril 1965.

Un nouveau siège est construit à Lomé à la fin de l'année 1979 et filialisé en 1981.

Le marasme économique qui commençait à frapper certaines économies africaines dues notamment à la chute des cours, contrarie les résultats globaux de la BIAO.

En 1989, la banque de France dans un souci d'assainissement du portefeuille des banques françaises oblige celles-ci à provisionner à hauteur de 40% au moins leurs engagements sur les pays dits à « risques » : Afrique, Amérique latine et Europe de l'est.

Compte tenu de la teneur du portefeuille de la BIAO et de sa réputation géographique, les conséquences de cette mesure furent importantes et conduisent à l'éclatement de son actionnariat.

La banque fut mise en liquidation.

Le groupe MERIDIEN, dirigé par Andrew SARDANIS racheta une partie des filiales africaines : 12 sur 18 et la filiale allemande. La filiale du Togo en faisait partie.

L'aventure avec le groupe MERIDIEN dura quatre ans. Ce groupe n'avait pas les moyens de sa politique et s'essouffla rapidement. Il céda la place au groupe BELGOLAISE en 1995 suites à de graves problèmes de trésorerie.

Le 17 juin 1996, la nouvelle filiale togolaise vit le jour sous la dénomination de la Banque Internationale pour l'Afrique au Togo (BIA-TOGO) à la suite d'une assemblée extraordinaire. Son capital social était de 3,5 milliards de francs CFA.

Une augmentation en numéraire fut réalisée en début de l'an 2000 pour un montant de 1,5 milliards francs CFA, portant le capital social de la banque à 5 milliards de francs CFA.

Le capital de la BIA-TOGO se répartit entre les actionnaires comme suit :

Actionnaires	Pourcentages détenus	Montants en millions de FCFA
Banque BELGOLAISE S.A.	57,54%	2 877
Les privés Togolais	13,53%	676,5
L'AIGLON S.A. GENEVE	10%	500
COFIPA (Compagnie Africaine de Financement et de participation)	7%	350
BOAD (Banque Ouest Africaine de Développement)	7%	350
Divers non libérés	4,93%	246,5

1.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

voir l’organigramme en Annexe n°1

Après la direction générale, la direction générale adjointe et le secrétariat général, la BIA-TOGO compte cinq directions. Il y a :

- la direction de l’audit Interne directement rattachée à la direction générale
- la direction la direction commerciale
- la direction du crédit
- la direction financière et des opérations
- la direction de l’informatique

comme notre sujet traite la maîtrise des risques de crédit, nous allons mettre seulement sur les directions qui interviennent dans le crédit.

1.2.1 LA DIRECTION DE L’AUDIT INTERNE

Cette direction est directement rattachée à la direction générale et a pour missions :

- la détection et apurement des suspens informatiques
- le suivi des réclamations, des garanties détenues, de l’évolution des recouvrements, des comptes courants débiteurs et des comptes gelés
- le contrôle des caisses

- l'ouverture et la fermeture du bureau où se trouve le coffre fort
- vérification au quotidien du début et la fin de la bande télex
- le pointage des opérations de la compensation
- le suivi des impayés

Les rapports quotidiens, hebdomadaires et mensuels sont présentés par les auditeurs internes à l'auditeur principal. Une mission d'audit des services est programmée à la fin de chaque trimestre.

1.2. 2 LA DIRECTION COMMERCIALE

Cette direction s'occupe de la gestion de la clientèle de la banque.

Elle a une importante de rechercher de nouveaux clients pour la banque et aussi de se mettre en relation avec les gros clients qui avaient quitté la banque afin de les convaincre à y revenir. Elle traite premièrement les dossiers de crédit et les envoie ensuite à la direction du crédit. Cette direction comprend :

- le département marketing et développement des ressources de clientèle institutionnelle et organismes qui s'occupe de la gestion du portefeuille des institutions (BOAD, autres banques) et des organismes tels que : le PNUD, UNICEF, OMS, ONG. Notons qu'avec la crise qu'avait connu la banque ces institutions et organismes ont quitté la BIA -TOGO. Les démarches sont en cours avec la nouvelle direction pour les faire revenir.

Ce département s'occupe également de la conception et le suivi de la stratégie marketing de la BIA – TOGO.

- Le département clientèle d'entreprises qui s'occupe de la gestion du portefeuille des clients, du contact des clients, des études et analyses préliminaires des dossiers de crédit et des démarches commerciales.
- Le département surveillance et coordination du réseau

Il s'occupe de la démarche commerciale, de l'animation du réseau (relation entre le siège BIA-TOGO et les bureaux de Lomé, entre le siège et les agences de l'intérieur). Le département clientèle des particuliers est provisoirement rattaché au département clientèle d'entreprises.

- la cellule money gram qui s'occupe du transfert international d'argent (réception et envoi money gram)

- le guichet

Il s'occupe de la conception et de la saisie des pièces comptables, de l'ouverture de comptes et de l'analyse des comptes internes.

- la caisse qui s'occupe du paiement et des dépôts des clients.

Les trois bureaux de Lomé et les deux agences de l'intérieur du pays dépendent de la direction commerciale.

1.2.3 LA DIRECTION DU CREDIT

Cette direction est composée du département des analyses et études des dossiers, du département des engagements, du département de la surveillance des risques et du département juridique.

1.2.3.1 Le département des analyses et études des dossiers.

Sa mission est de faire une analyse et une étude approfondies des dossiers de crédit après une première analyse faite par les commerciaux. Il procède à une analyse financière et au dépouillement du bilan fourni par un client sollicitant un crédit. Il éclaire les zones d'ombre se trouvant dans les dossiers traités par les commerciaux. Il ajoute des annexes pour justifier les propositions du commercial ou modifie s'il y a les propositions de ce dernier.

1.2.3.2 Le département des engagements

C'est une cellule qui s'occupe de la gestion administrative du crédit à la BIA - TOGO.

Il vérifie si les différents niveaux de pouvoir pour l'octroi de crédit sont respectés. A ce niveau, notons qu'à la BIA - TOGO, il y a quatre niveaux de pouvoir :

- le directeur du crédit qui peut accorder un crédit inférieur à 10 millions de francs CFA
- le directeur général adjoint pour un crédit compris entre 10 et 15 millions ;
- le directeur général , un pouvoir d'un crédit compris entre 15 et 30 millions ;
- le comité de crédit, un pouvoir d'un crédit compris entre 30 et 200 millions.

Le comité de crédit est composé du directeur de crédit, du directeur général adjoint et du directeur général.

Pour tout crédit supérieur à 200 millions, la décision d'octroi est prise au siège à Bruxelles.

Les études sont faites et les résultats sont envoyés à Bruxelles.

Le département des engagements établit la fiche de notification de crédit conformément à la décision du comité de crédit (montant du crédit, taux d'intérêt retenu, commissions, conditions du déblocage, garanties).

Il matérialise les garanties retenues par le comité, s'occupe de la mise à jour des autorisations (montant et validité). C'est le central des risques de la banque et de gestion des cautions.

Il établit des statistiques mensuelles des autorisations de crédit par niveau de pouvoir et des statistiques mensuelles des cautions. Il comptabilise les garanties.

1.2.3.3 Le département risque surveillance ou « intensive care »

Dès que le crédit est accordé, le département « risque surveillance » commence son travail.

La surveillance dont il est question ici, correspond aux contrôles qui se font ponctuellement et à posteriori. Il s'agit notamment :

- d'un contrôle des relances pour apurement des dépassements et des crédits exceptionnels ;
- de vérifier la conformité des modalités de mise en place du crédit avec la décision d'octroi ;
- de la surveillance des dossiers échus ;
- du suivi des impayés et des comptes débiteurs sans mouvements ;
- du suivi des crédits moratoires qui consiste en la révision des conditions de paiement d'un client qui n'arrive plus à respecter ses engagements ;
- de retirer les dossiers physiques de crédit pour voir l'évolution de la situation financière du client ;
- procéder à une révision semestrielle du portefeuille de crédit, c'est à dire définir les nouvelles classes de risques. Cette classification semestrielle des risques est envoyée à la BCEAO et à la commission de l'UMOA à Abidjan pour les informer de la qualité du portefeuille de crédit de la banque. Quand la situation financière d'un client se dégrade, on reclasse les risques.

Un comité de dépassement se réunit tous les trois mois et propose des relances ou des convocations aux clients ou propose un transfert des dossiers les plus délicats au contentieux et c'est ici que le département juridique commence son travail.

1.2.3.4 Le département juridique ou le contentieux

Au moment où un client devient insolvable ou est sur le point de l'être, le comité de crédit décide du transfert du dossier au contentieux après analyse de la situation financière du client. Ce comité se base sur la décision du commercial qui constate un début d'insolvabilité du client.

Au contentieux, il y a deux phases :

- une phase pré-contentieux ;
- une phase contentieuse proprement dite.

A la phase pré-contentieuse, les gestionnaires de contentieux procèdent à une négociation amiable avec le client par des coups de fil ou par une relance écrite et on le convoque afin de recueillir ses avis et propositions.

Au cas où ses propositions ne sont pas satisfaisantes, son dossier quitte le pré-contentieux et va au contentieux.

A cette phase, on constate la défaillance juridique du client et on le somme de payer la totalité de ses engagements. Tous les comptes du client sont clôturés. Il y a rupture de relation avec le client et on décide des mesures à prendre pour rentrer dans les droits de la banque.

Le dossier est transmis à un avocat qui est chargé de diligenter toutes les actions judiciaires inhérentes à la procédure de recouvrement par mandat de la banque.

Notons ici que la réalisation des garanties immobilière est beaucoup plus complexe et coûteux pour la banque (paiement des débours aux avocats), il est complexe parce que c'est un bien socialement important.

Les garanties liquides (les dépôts à terme, les comptes d'épargne) et les garanties mobilières sont beaucoup plus appréciées parce qu'elles sont faciles à réaliser.

1.2.4 LA DIRECTION DES OPERATIONS ET DES FINANCES

Cette direction est sous la responsabilité d'une seule personne et comprend les départements suivants :

1.2.4.1 Le département des opérations

On distingue deux sous départements : le sous département des opérations domestiques et le sous département des opérations internationales.

a) Le sous département des opérations domestiques

On entend par opérations domestiques, celles qui se déroulent sur le territoire national. Ce sont :

- les paiements de chèques et les dépôts à la caisse, les remises de chèques
- les opérations de virement entre la BIA-TOGO et les autres banques de la place, entre le siège de la BIA-TOGO et les agences ou bureaux.
- Les opérations d'escompte d'effets de commerce payable sur le territoire national.

b) Le sous département des opérations internationales

A ce niveau, on distingue quatre sections :

❖ Section crédit documentaire

LA BIA-TOGO pratique le crédit documentaire à l'importation quand elle est sollicitée par son client pour financer les importations. Elle est dans ce cas la banque émettrice ou la banque donneur d'ordre. En couvrant le crédit documentaire, elle déclenche le processus d'importation et est engagée envers toutes les autres banques qui interviendront à sa demande ou sur son autorisation comme banque notificatrice ou confirmatrice ou les deux à la fois.

Pour le crédit documentaire à l'exportation, la BIA-TOGO est sollicité par une autre banque étrangère soit pour notifier un crédit documentaire émis par celle-ci, soit pour confirmer ou les deux à la fois.

❖ La section remise documentaire

Encore appelée encaissement documentaire, la remise documentaire est une opération par laquelle un exportateur remet à sa banque (banque remettante) les documents commerciaux et de transports relatifs à des marchandises avec instruction en vue de leur présentation à une banque chargée de l'encaissement du prix dans le pays de l'importateur (exemple remise contre paiement ou contre l'acceptation d'une lettre de change tirée par l'exportateur sur l'importateur.)

l'informer de l'existence de provision et crédite son compte. En fin de compte, la B.I.A – TOGO procède à la régularisation à son niveau.

1.2.5 LA DIRECTION DE L'INFORMATIQUE

Cette direction est composée de deux départements : le département de l'informatique et le département de l'organisation qui est de nos jours supprimé.

Le département de l'informatique actuellement en place est composé d'une équipe de concepteurs informaticiens de formation et des pupitreurs qui sont des lanceurs de travaux sur ordinateurs.

Ils ont pour missions :

- De concevoir les programmes demandés par les utilisateurs, d'éditer tous les états de contrôle, de suivre les bureaux de Lomé et les agences de l'intérieur.

Ce département procède aux traitements périodiques, c'est à dire la mise à jour des comptes après les travaux de saisie de la journée.

SECTION II : LES OPERATIONS DE CREDIT A LA B.I.A – TOGO

La BIA-TOGO accorde des crédits à court, moyen et long terme.

Sont considérés comme les crédits à court terme, les concours assortis d'une durée initiale inférieure ou égale à deux ans.

La banque accorde des crédits à moyen terme qui ont une durée initiale supérieure à deux ans n'excédant pas dix ans.

Les crédits à long terme sont les concours dont la durée initiale est supérieure à dix ans. A la B.I.A – TOGO, comme les autres banques commerciales, le crédit à long terme est rarement accordé compte tenu de la nature de leurs ressources qui sont à vu, c'est à dire constituées de dépôt des clients. Seules les banques de développement et les institutions financières internationales accordent ce genre de crédit.

2.1 LES CREDITS AUX PARTICULIERS

2.1.1 LES PRETS PERSONNELS

Le montant du crédit accordé en prêt personnel est fonction de la capacité d'endettement de l'emprunteur et par la charge de remboursement du prêt sollicité et des autres prêts que pourrait avoir contracté l'emprunteur ; la charge de tous les prêts pris ensemble ne peut pas dépasser la quotité cessible des revenus soit dans le cas du TOGO 33%. Si l'on tient compte

du fait que le remboursement concerne le principal plus les intérêts et agios divers, le montant à accorder peut facilement être réduit à 28% des revenus mensuels de l'emprunteur. Les prêts scolaires sont plafonnés à 2 mois de revenu mensuel. L'application automatique de la norme de 33% ne doit pas empêcher la banque, pour limiter les risques, d'avoir une attitude restrictive selon que l'emprunteur :

- est endetté ailleurs
- a un revenu trop bas, proche du minimum vital
- A une activité rémunérée dont la stabilité paraît douteuse ou a un statut rendant incertain le maintien dans l'emploi.

Avant d'octroyer les prêts personnels, la BIA-TOGO exige des garanties que voici :

- La délégation de salaires. La plupart des demandeurs de prêts personnels sont des salariés, il est donc important de faire signer une domiciliation des salaires à la BIA-TOGO pour signifier à l'employeur qui s'engage à virer les appointements de l'emprunteur.

- La caution d'une tierce personne laquelle doit avoir un compte régulièrement approvisionné à la BIA-TOGO.

- L'assurance – vie avec cession du bénéfice de remboursement.

Le mode de déblocage dépend du genre de prêt mais en règle générale il se concrétise par le débit d'un compte d'avance et le crédit d'un compte de dépôt.

Le prêt personnel est remboursable mensuellement (sauf de rares exceptions) et par mensualités constantes.

La récupération se fait par prélèvement direct sur le compte de dépôt du client en apurement partiel eu compte d'avance à chaque échéance jusqu'au remboursement total du prêt.

A la BIA-TOGO, Le dossier prêt personnel doit contenir tous les renseignements concernant le crédit notamment :

- Le contrat de prêt
- La lettre de l'employeur par laquelle il donne son accord de virer à la BIATle salaire de l'emprunteur (lettre de domiciliation irrévocable du salaire)
- Les documents d'adhésion à l'assurance (contrat d'assurance)

2.1.2 LE CREDIT IMMOBILIER

Le crédit immobilier est destiné à financer la construction, l'acquisition des biens immobiliers ou la réalisation des travaux importants. Le client qui demande un crédit immobilier pour la construction d'une maison doit présenter les pièces justificatives ci-après :

- devis estimatif et descriptif des travaux à réaliser
- description du terrain acquis ou à acquérir
- l'autorisation de construire
- plan de lotissement
- plan de l'immeuble à construire

Le montant du crédit immobilier accordé dépend de deux facteurs :

- la capacité de remboursement de l'emprunteur
- la capacité d'autofinancement de l'emprunteur

2.1.2.1 La capacité de remboursement

comme pour les prêts personnels, le montant du crédit octroyé est fonction de la capacité de remboursement de tous les crédits en cours ne peut pas dépasser un tiers des ressources globales de l'emprunteur. C'est donc le niveau des revenus du client et son degré d'endettement qui entrent en ligne de compte.

2.1.2.2 La capacité d'autofinancement de l'emprunteur

La banque ne finance pas à 100% un projet immobilier, l'emprunteur doit avoir une quote part personnelle d'au moins 20% du coût de construction ou de l'achat.

La durée du crédit immobilier varie entre 5 et 10 ans. Elle dépend de l'objet du prêt : Pour l'achat du terrain et le financement des travaux d'agrandissement la durée va de 2 à 10 ans.

Pour l'acquisition du bâtiment existant ou le financement de la construction, la durée varie de 5 à 10 ans.

Les différentes garanties exigées sont :

- Hypothèque sur l'immeuble objet de financement. Avant de prendre comme garantie l'hypothèque sur un immeuble, on procède à certaines vérifications :

- expertise de l'immeuble existant

- Pour l'immeuble à bâtir, on se réfère au devis estimatif de construction majoré de la valeur du terrain.
- Le client a-t-il un titre foncier ? Si non il doit le demander pour les immeubles existants.
- Ne pas perdre de vue le régime matrimonial du client. Si celui-ci est marié sous le régime de la communauté de biens, la banque fait signer au conjoint la caution solidaire

- La domiciliation du salaire.
- Caution d'une tierce personne
- Assurance vie avec délégation des indemnités en faveur de la BIA-TOGO.

Les modalités de déblocage sont prévues dans la convention d'ouverture de crédit.

Pour les acquisitions d'immeubles existant, le règlement se fait par chèque de banque entre les mains du notaire. Le chèque correspond au prix total de l'immeuble : apport personnel du client et le crédit de la banque.

Pour le financement des travaux de construction, sur production des états d'avancement des travaux.

Rappelons que la base de référence est le devis sur lequel l'entrepreneur s'est engagé. L'apport personnel de l'emprunteur est versé avant tout déblocage par la banque et la durée du remboursement est calculée à compter de la date du dernier déblocage.

Le recouvrement se fait par prélèvement direct sur le compte ordinaire du client en apurement partiel du compte d'avance à chaque échéance.

2.2 : LES CREDITS AUX ENTREPRISES COMMERCIALES ET SOCIETES

La BIA-TOGO accorde des crédits de décaissement et les crédits de signature

2.2.1 LES CREDITS DE DECAISSEMENT

2.2.1.1 Le découvert

Le découvert ou l'avance en compte courant est un crédit que la BIA-TOGO accorde aux clients à titre ponctuel ou reconductible caractérisé par l'octroi d'un plafond de débit au compte ordinaire de ces clients.

Le découvert est un des moyens de financement du cycle d'exploitation des entreprises du secteur industriel et commercial.

2.2.1.2 L'escompte commercial

L'escompte commercial est une opération de crédit par laquelle un client cède à la BIA-TOGO une créance née d'une opération commerciale et représentée par une lettre de change dans le but de disposer immédiatement de trésorerie.

Les formes d'escompte à la BIA-TOGO :

a. L'escompte ordinaire

Le client est crédité en compte du montant de l'effet diminué des intérêts et commissions. Si à l'échéance le tiré ne paye pas, la banque se retourne contre son client en débitant son compte du montant de l'effet. C'est l'exercice du droit cambiaire.

b. Escompte tireur dégagé

On l'appelle aussi escompte fournisseur avec aval (sous entendu de la banque) ou escompte ducroire. En acceptant un escompte tireur dégagé, la banque renonce, en cas d'inpayé, à se retourner contre le tireur mais contre le client. Pour tenir compte de cette aggravation du risque qu'elle prend, la banque applique un taux d'escompte plus élevé que dans l'escompte ordinaire.

2.2.1.3 Le crédit de campagne

Le crédit de campagne est une intervention que fait la BIA-TOGO en faveur de ses clients commerçants pour leur permettre de participer à des activités saisonnières d'achat massif des produits qui ne sont sur le marché qu'à certaines époques de l'année. Le client n'a pas d'argent. Il cherche de l'argent pour acheter et revendre ou financer la production.

C'est une forme de crédit très courant dans le secteur agricole où les récoltes se font à des périodes bien précises de l'année, d'où le besoin de stockage. Les crédits de campagne financent le ramassage du produit soit auprès du paysan cultivateur soit auprès de toute autre unité qui a fait du surplus par rapport à ses besoins.

Ce type de crédit couvre tous les produits consommables c'est à dire tous les produits ayant un marché national ou d'exploitation qu'il s'agisse de produits vivriers (manioc, maïs ...) ou de produits industriels (coton, café, cacao ...).

Les produits à financer peuvent être consommables tels quels ou être transformés d'abord.

Le crédit de campagne étant un crédit saisonnier, il est mis en place à une période bien déterminée correspondant au début de la campagne pour tel ou tel produit et prend fin généralement quand le marché du produit est fermé (il n'y a plus de produits à acheter).

Comme garantie, la banque exige la prise des marchandises en tierce détention: il y a des sociétés qui gardent les marchandises en entrepôt au profit de la BIA-TOGO jusqu'à livraison aux clients.

Bien que le crédit de campagne soit mis en place pour l'achat d'un produit spécifique, il est difficile de prendre ledit produit en nantissement au moment de la mise en place de la ligne car il n'est pas localisable ni quantifiable. De plus au moment de la campagne certains achètent pour revendre presque immédiatement (cas des produits vivriers : maïs, manioc ...) tandis que d'autres stockent leurs produits au fur et à mesure des achats et n'envisagent la vente qu'une fois qu'ils ont des grandes quantités qu'ils vendent soit telles quelles soit après traitement (café, coton, cacao ...). Le tiers détenteur donne chaque fois l'existant en stock.

Aussi la banque envisage d'autres garanties notamment :

Le gage fonds de commerce ;

L'assurance du fonds de commerce avec transfert du bénéfice de remboursements ;

La caution des associés s'il s'agit d'une société ;

L'assurance vie avec cession du bénéfice de remboursement ;

L'hypothèque ;

La libération d'un crédit de campagne peut se faire en une ou plusieurs tranches selon l'étendue du domaine de financement

Si la banque finance aussi les préparatifs, la libération se fera en deux tranches au moins la première étant libérée un peu avant la campagne pour permettre au client de faire face aux préparatifs : achat d'emballages, préparation de l'entrepôt, équipement divers ... La seconde

tranche sera libérée dès le début de la campagne et les tranches suivantes au fur et à mesure des besoins.

Les libérations successives se font par le débit d'un compte d'avance au nom du client et le crédit de son compte courant.

Le remboursement d'un crédit de campagne se fait par le débit du compte courant du client et le crédit de compte d'avance.

2.2.2 LES CREDITS DE SIGNATURES

La BIA-TOGO apporte son concours aux entreprises 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 un client au cas où celui-ci serait défaillant. Parmi les crédits par signature il y a : l'ouverture et la confirmation de crédit documentaire à l'exportation, la caution d'avance de démarrage, de bonne fin d'exécution, l'aval de traite en douane, aval de traite fournisseurs, l'ouverture de crédit documentaire à l'importation etc.

Les crédits par signature se présentent sous diverses formes :

- Les cautions de marché, lorsqu'une entreprise est soumissionnaire d'un appel d'offre de l'Etat. Par cette caution, la BIA-TOGO garantit le sérieux de l'entreprise soumissionnaire et qu'elle est à même de mener dans de bonnes conditions le chantier à sa fin.
- La caution de retenue de garantie, pour permettre au maître d'ouvrage de différer le paiement intégral des sommes dues dans l'attente de réception définitive dans le cadre des marchés publics.
- Les cautions diverses comme les obligations cautionnées lorsque l'administration fiscale exige la caution de la BIA-TOGO pour les entreprises qui effectuent des règlements différés de TVA, et des droits de douane. Il y a aussi les admissions temporaires lorsqu'une entreprise est dispensée de payer des droits de douane sur des produits qui doivent être réexportés à condition qu'elle fournisse une caution de la BIA-TOGO.

2.3 L'ETAT DES RISQUES DE CREDITS COURANTS A LA BIA-TOGO

Une des dimensions principales du risque de l'activité de crédit est la stabilité politique et la situation économique et financière, tant à court qu'à moyen terme du pays. Une étude de

dossier de crédit peut être favorable mais le remboursement du crédit serait difficile si la situation politique du pays est instable car les clients verront leurs activités bloquées à cause du blocage politique que connaît le pays. Certains crédits présentent des risques majeurs.

Les crédits de campagne qui deviennent souvent des impayés à l'échéance, représentent aujourd'hui près de 60% du total des impayés de la BIA-TOGO. Parmi les risques liés au crédit de campagne, il y a :

- Le risque de détournement du crédit de son objet initial par le client : les sommes retirées peuvent être affectées à des opérations moins contraignantes et spéculatives qui à la fin ne donnent pas le résultat escompté et provoquent des pertes qui rendent difficile le remboursement du crédit.
- Le risque climatique : la sécheresse ou l'inondation peut empêcher les récoltes attendues par le client.
- Le risque de non récupération dû aux avaries : c'est le cas des clients qui achètent et stockent des produits en attendant une hausse éventuelle des prix de vente et n'entretiennent pas suffisamment les entrepôts ou qui stockent dans des entrepôts inappropriés.
- Le risque lié à la chute du prix de vente des produits d'exportation (café, coton, cacao) : la demande sur le marché mondial est très mobile et il existe des spéculateurs internationaux dont les décisions d'achat ou de vente influencent les prix des matières à la hausse ou à la baisse. Il y a aussi la concurrence venant des autres pays producteurs dont soit la productivité est meilleure, soit dont les coûts de production sont plus bas.

La BIA-TOGO court aussi les risques en intervenant dans les crédits documentaires en position de banque émettrice. Dès qu'elle a ouvert le crédit documentaire en faveur d'un vendeur étranger, elle est tenue d'honorer ses engagements si l'exportateur étranger présente dans les délais prévus les documents requis conformes aux termes du crédit. La banque ne peut invoquer ni des problèmes liés au contrat de vente car le crédit documentaire ignore le contrat, ni la défaillance de son client donneur d'ordre car l'engagement de la banque dans le crédit documentaire est ferme et individuel.

Lorsqu'à l'arrivée des documents dans les crédits documentaires à vu, le client est défaillant, la banque est obligée de couvrir le correspondant et après, elle débitera le compte courant du client. Le crédit documentaire cède la place à un découvert en compte qui est un crédit à risque nettement supérieur. Dans ce cas, la banque peut bloquer les documents et par

conséquent garder son gage sur les marchandises. Cette situation n'arrange pas la banque surtout quand les marchandises sont périssables.

Dans le cas des crédits documentaires à échéance, la situation est encore plus grave car la BIA-TOGO a remis les documents endossés au client qui a retiré les marchandises. Si à l'échéance de l'effet, le client ne paie pas, la banque est obligée de couvrir le correspondant en mettant à découvert le compte courant du client sans aucune garantie car les marchandises ont été déjà retirées.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE A LA BIA-TOGO

La BIA TOGO dispose d'un dispositif de contrôle interne qui normalement doit lui permettre de maîtriser les risques de crédit, de protéger ses actifs, de s'assurer de la qualité des informations de gestion et d'optimiser ses ressources.

Nous allons dans ce chapitre aborder ce dispositif mis en place pour la maîtrise des risques de crédit.

SECTION I : APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE MIS EN PLACE POUR LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDITS.

L'appréciation du dispositif du contrôle interne aidera la banque à une meilleure maîtrise des risques identifiés. Notons toutefois que c'est la présentation du contenu de l'évaluation et les critères de l'appréciation théoriques du contrôle interne qui nous permettra de bien apprécier le contrôle interne.

1.1 LES CRITERES D'APPRECIATION

Le dispositif du contrôle interne est jugé fiable ou bon quand il permet d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. C'est d'abord l'efficacité du contrôle interne qui atteste sa bonne qualité, ensuite la conformité du système du contrôle interne par rapport à la règle générale et enfin, l'efficience qui est la capacité du système à atteindre les objectifs assignés au moindre coût.

1.2 LE CONTENU DE L'EVALUATION

L'évaluation du contrôle interne, est tout d'abord l'analyse de l'ensemble des éléments qui le composent ou susceptibles de l'influencer et ensuite l'appréciation du dispositif en place sur la base des informations recueillies.

Notre démarche consiste à décrire les différentes composantes du contrôle interne et les procédures mises en place au niveau de la direction du crédit pour la maîtrise des risques y afférents. Les cinq phrases suivantes nous permettront d'apprécier le contrôle interne en général au niveau de la BIA – TOGO et particulièrement au niveau de la direction du crédit.

- a- La saisie des procédures
- b- Les tests de conformité
- c- L'évaluation préliminaire
- d- Les tests de permanence
- e- L'évaluation définitive

Bien avant d'aborder les cinq phases précitées, nous allons essayer de décrire les différentes composantes du contrôle interne.

1.3 LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE A LA BIA-TOGO

Ici nous examinerons les composantes utiles du contrôle interne liés aux activités de crédit à la BIA-TOGO. Nous parlerons du rôle des organes délibérant et exécutif dans les opérations de crédit et le système d'évaluation et de prévention des risques de crédit.

1.3.1 LE ROLE DES ORGANES DELIBERANT ET EXECUTIF

1.3.1.1 La Direction Générale

Elle organise l'information et la coordination des différents départements constituant la direction du crédit et la direction commerciale qui ouvre les dossiers de crédit. Il connaît de façon générale, toutes les informations concernant les crédits accordés et les demandes en instance. Il préside le comité de crédit.

1.3.1.2 Le comité de crédit

Le comité de crédit composé du directeur de crédit, du directeur général adjoint et du directeur général se prononce sur tous les dossiers de crédits accordés par la BIA-TOGO. Il se réunit une fois par semaine pour connaître l'évolution du portefeuille de crédit de la banque, les créances en souffrance, les provisions et le recouvrement.

1.3.2 LE SYSTEME D'EVALUATION ET DE PREVENTION DES RISQUES DE CREDITS A LA BIA-TOGO

1.3.2.1 Les système d'évaluation des risques de crédit

Pour évaluer les risques de crédit, la BIA-TOGO a mis en place un système qui permet de mesurer ces risques. C'est le cas notamment de :

- L'analyse du risque de contrepartie

Tout dossier de crédit fait l'objet d'une étude effectuée d'abord par la direction commerciale, puis par la direction du crédit. Les analystes tiennent compte de l'analyse des états financiers détaillés des trois exercices précédents et de la visite aux clients.

- La fixation d'une politique de crédit annuelle

Chaque année, le conseil d'administration, la direction générale, et le comité de crédit déterminent les critères d'octroi de crédits relatifs aux secteurs d'activités. Ces critères tiennent compte de la situation économique du pays, de l'évolution de des différents agrégats économiques et des résultats de la politique de crédit de l'année précédente.

- La fixation de niveaux de pouvoirs

Rappelons qu'il y a quatre niveaux de pouvoirs pour l'octroi de crédits à la BIA-TOGO.

- ✓ Un crédit inférieur à 10 millions de francs est accordé par le directeur de crédit ;
- ✓ Un crédit compris entre 10 et 15 millions est accordé par le directeur général adjoint;
- ✓ Un crédit compris entre 15 et 30 millions est accordé par le directeur général ;
- ✓ Un crédit compris entre 30 et 200 millions est accordé par le comité de crédit.

Pour tout crédit supérieur à 200 millions de francs, la décision d'octroi est prise au siège à Bruxelles.

1.3.2.2 Le système de prévention des risques de crédit.

La direction a fixé des limites pour les risques de contrepartie. Des pouvoirs de signature sont donnés aux membres du comité de crédit.

➤ Le contrôle administratif du crédit ou le CAC

Ce contrôle est exercé par le département risques surveillance ou intensive care. L'administration du crédit est centrée sur les politiques internes à la direction du crédit pour le soutien du crédit et les systèmes de contrôles et autres pratiques nécessaires à une bonne gestion des crédits en cours. Les missions du CAC sont :

- Contrôle des dossiers de crédit,
- Conservation sûre dans un coffre-fort des dossiers et autres documents de crédit,
- Contrôle des décaissements et des dépassements sur les lignes approuvées,
- Contrôle et suivi des inspections des garanties, des visites aux clients
- Contrôle et suivi des paiements de crédits à terme.

➤ La gestion des impayés

Il est prévu une procédure de gestion des impayés qui permet de classer les impayés en :

- Créances échues non perçues pour les prêts et avances, les avances sur lettres de crédit, les effets négociés pour les impayés allant jusqu'à 30 jours.
- Provisions pour les comptes ayant fait l'objet d'un classement.

SECTION II : LES PROCEDURES DE CREDIT A LA BIA-TOGO

2.1 LE MANUEL DES PROCEDURES ET POLITIQUES DU CREDIT

Le manuel des procédures et politiques du crédit est centré sur les procédures internes pour le soutien du crédit, les systèmes de contrôle et autres pratiques nécessaires à une bonne gestion des crédits en cours. Les procédures portent sur :

- Les procédures de contrôle du dossier de crédit après approbation du comité de crédit,
- Les conditions de conservation des dossiers de crédit,
- Les procédures de suivi des dossiers de crédit,
- Les procédures de contrôle des décaissements,
- Les procédures de vérification des garanties.

2.2 LA SAISIE DES PROCEDURES

A la B.I.A – TOGO, nos travaux sur la maîtrise des risques de crédit nous ont permis de distinguer les étapes que voici :

- Etude et analyse préliminaire des demandes de crédit ensuite le montage du dossier par les commerciaux ou les gestionnaires de crédit ;
- Etude et analyse approfondies par la direction du crédit
- L'envoi du dossier soit au comité de crédit soit au directeur général, au directeur général adjoint ou au directeur de crédit selon le montant sollicité (c'est le respect des niveaux de pouvoir)
- Avis favorable du comité
- Matérialisation des garanties par le département des engagements
- déblocage du crédit
- Avis défavorable et donc rejet de la demande.

2.3 L'ANALYSE DES PROCEDURES

Bien avant l'analyse des procédures, nous avons procédé à une prise de connaissance des procédures existantes, à une description de ces procédures. Nous avons également procédé à

une collecte de documents composés des manuels de procédures de la direction du crédit, du département des engagements. Les rapports des auditeurs internes sur les crédits accordés et les engagements, les rapports des commissaires aux comptes, les rapports du conseil d'administration à l'assemblée générale. La description des procédures est réalisée par des interviews et de questionnaire de contrôle interne. L'étude de quelques dossiers de crédit et une seconde interview nous ont permis de savoir si la description faite est conforme à la réalité.

L'analyse des procédures nous a permis de dégager ses forces, ses faiblesses de conception et ses faiblesses d'application.

➤ **Les forces**

- Existence de procédures claires titrées « charte de crédit » avec désignation des acteurs et délégation de pouvoirs pour l'octroi de crédit selon le montant
- Procédures formalisées facilitant le contrôle
- Procédures permettant de sécuriser les actifs de la banque et l'octroi de crédits sains
- Procédures permettant de réduire les risques liés à l'octroi de crédits par l'analyse des dossiers d'abord à la direction commerciale puis au département étude et analyse de la direction du crédit pour mieux cerner les risques au département des engagements pour la matérialisation des garanties.
- Séparation des fonctions pour les opérations de crédit.
- Conformité en partie de la pratique aux procédures décrites dans le manuel.
- Respect du pouvoir du siège « la Belgolaise » qui octroie tout crédit dépassant 200 millions de francs CFA après étude et analyse de faits à Lomé.

➤ **Les faiblesses**

- Absence de procédures sur la protection des dossiers de crédit qui sont mal gardés car ils sont laissés dans les armoires sans serrures à la direction commerciale.
- Le nombre d'interventions ou de visites des gestionnaires auprès des clients dans le mois n'est pas défini dans la procédure.

- Les études et analyse des dossiers ne reflètent pas la réalité car certains clients présentent des états financiers certifiés qui ne donnent pas l'image fidèle de leurs activités.
- Pas de contrôle prévu sur la domiciliation des marchés car certains clients qui ont domicilié leur marché à titre de garantie y renoncent après.
- Pas de limites dans les procédures du nombre de gros clients débiteurs qui représentent aujourd'hui près de 70% de tous les débiteurs de la banque ;
- Pas d'interdiction formelle de dépassements sans autorisation qui représentent aujourd'hui près de 20% des crédits accordés.

2.4 TEST DE CONFORMITE

Afin de nous assurer de l'existence du système et de la compréhension des procédures qui nous ont été décrites précédemment, nous avons tiré au hasard vingt dossiers de crédits accordés. Nous avons suivi leur cheminement en nous assurant du respect des traitements et des contrôles importants prévus. Notre analyse nous a permis de ressortir les résultats que voici :

Cinq dossiers choisis sont incomplets. Il y manque les garanties ou soit nous remarquons des promesses d'hypothèques qui ne sont jamais réalisées. Pour les vingt dossiers, les différents niveaux de pouvoirs prévus dans les procédures sont respectés. Le montant accordé, le taux d'intérêt retenu et les commissions y figurent.

Pour les dossiers sans garanties, nous espérons que le département des engagements entrera en contact avec les clients concernés pour la matérialisation de ces garanties.

2.5 L'EVALUATION PRELIMINAIRE DU CONTROLE INTERNE

A l'aide des questionnaires du contrôle interne et à partir de l'étude des documents réalisés précédemment, nous avons mis en évidence les points de contrôles clés prévus par les procédures pour maîtriser les risques de crédit et les points qui ne le sont pas.

Ceci nous a permis de déceler les points forts et les points faibles du système mis en place pour la maîtrise des risques de crédits.

Notre questionnaire d'évaluation de contrôle utilisé a été extrait avec une légère modification du tome I du livre de Antoine Sardi « Audit et inspection bancaire » de la page 309 à 315 et le cours de l'audit des crédits en Master Banques et finances de M. Mbaye (CESAG 2001-2002).

2.6 TEST DE PERMANENCE

Nous avons procédé à des test de permanence sur les points forts retrouvés dans la conception du système. Le test a porté sur l'application des procédures définies dans l'octroi des crédits à au sein de la banque. A cet effet, nous avons constitué un échantillon sur l'ensemble des dossiers de crédit et nous avons obtenu les résultats que voici :

- Tout crédit octroyé a fait l'objet de demande,
- Le demande adressée au directeur général est transmise à la direction commerciale pour étude préliminaire et montage,
- L'étude préliminaire faite passe au bureau à la direction du crédit pour étude approfondie,
- Prise de décision d'octroi par le comité de crédit,
- Matérialisation des garanties par le département des engagements,
- Déblocage du crédit par la direction du crédit,
- Enregistrement des écritures par le comptable du département des engagements,
- Surveillance des opérations de crédit par le département risques surveillance.

Les tests de permanence nous ont permis de couvrir l'ensemble du circuit d'un dossier de crédit et les étapes où il existe un contrôle. Ils nous ont également permis d'obtenir des conclusions devant servir de base pour apprécier définitivement la contribution du contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit.

2.7 L'EVALUATION DEFINITIVE DU CONTROLE INTERNE POUR LA MAITRISE DU RISQUE DE CREDIT

Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie consistant 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 du contrôle interne (annexe N°4),

nous servir des résultats des autres missions effectuées à la BIA-TOGO, enfin dégager des résultats en forces et faiblesses du système mis en place pour la maîtrise des de crédits.

AUTRES MISSIONS EFFECTUES A LA BIA-TOGO

A la BIA-TOGO, nous avons tout d'abord procédé au montage d'un dossier de crédit : les établissements CAMODO qui sollicitent un renouvellement des concours de la banque. (voir annexe n°2.)

Ensuite, sous l'autorisation de la directrice de l'audit interne nous avons participé à une mission d'audit à la direction du crédit afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des recommandations de la dernière mission effectuée par les auditeurs internes au mois de mars 2002.

Nous avons procédé par sondage au contrôle de la situation de certains gros débiteurs.

Méthodes suivies :

Nous avons consulté le rapport précédent d'audit de la direction du crédit, le manuel de procédure de crédit de la BIA-TOGO, les notes de service fixant les pouvoirs d'octroi de crédit et les fiches de dépassement temporaires.

Nous avons également procédé à un examen des états d'engagement.

Les résultats de nos travaux révèlent des points forts et des points faibles.

Points forts :

- Les précédents contrôles effectués par les auditeurs internes respectent bien la procédure en vigueur ;
- Tous les dossiers de crédit choisis ont fait l'objet d'études et d'analyses car nous avons vu le nom et la signature du gestionnaire qui a étudié et monté le dossier ;
- Les différents niveaux de pouvoirs sont respectés car les crédits inférieurs à 10 millions sont accordés par le directeur du crédit; les crédits compris entre 10 et 15 millions par le directeur général adjoint ; les crédits compris entre 15 et 30 millions par le directeur général et les crédits compris entre 30 et 200 millions par le comité de crédit.
- Les états de contrôle tels que : l'état des impayés, l'état des débiteurs sans autorisation et l'état des crédits échus à renouveler sont périodiquement tirés par le service informatique et sont renvoyés aux gestionnaires de crédit pour suivi.

Points faibles :

- En matière de prise de garanties, il n'y a pas une exigence d'une évaluation par un expert indépendant des biens apportés en garanties ;
- Il y a près de 20% de dépassements sans autorisation ;
- Les garanties portant sur la domiciliation des marchés ou des règlements sont difficiles à réaliser car les clients détournent les règlements.

Nous avons enfin participé à la mission d'audit du département contentieux dont la tâche est le recouvrement des créances en souffrance, la gestion des dossiers successions. Ce département joue également le rôle de conseil juridique de la banque. Depuis plus d'un an, le département, dans sa tâche de recouvrement des créances en souffrance, bénéficie de l'appui d'une commission nationale de recouvrement de créances (CNRC), créée par décret présidentiel et mise à la disposition de toutes les banques et établissements financiers du Togo.

Les critères de contrôle

Notons que la mission porte sur des vérifications d'ordre administratif et d'ordre technique.

❖ Ordre administratif :

- Bonne tenue des dossiers contentieux ;
- Respect du système des cinq sous chemises contenant tout dossier contentieux : (garanties- procédures- correspondances- pièces comptables- divers) ;
- Classement chronologique des documents dans chaque dossier ;

❖ Ordre technique :

- Existence et régularité des garanties afin que leur éventuelle réalisation soit plus aisée ;
- Choix des procédures juridiques appropriées et leur conformité aux textes en vigueur selon l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)
- Suivi des dossiers par des relances aux auxiliaires de justice et aux débiteurs.

Nous avons ainsi procédé par sondage au contrôle des dossiers contentieux. Les dossiers succession (ceux dont les titulaires sont décédés et qui doivent revenir aux héritiers) et les dossiers faisant l'objet de saisies juridiques ne sont pas traités.

Résultats des autres missions effectuées :

Au 15 octobre 2002, il y a au total, il y a 362 dossiers à problèmes répartis comme suit : 124 au pré-contentieux c'est à dire faisant l'objet d'un règlement à l'amiable, et 238 au contentieux dont 198 sont gérés par la commission nationale de recouvrement des créances.

Le montant total des créances en souffrance s'élève à 1,452 milliard dont :

- crédits de décaissement : 1,430 milliards
- crédits de signature : 0,022 milliard

Niveau de provisions : 0,78 milliard soit une couverture de 53,8% par rapport au montant des créances en souffrance.

Récupération : 32,08 millions dont 29,3 millions en espèce et 2,78 millions en nature (vente d'immeubles saisis).

Le taux de récupération est de 2,21% par rapport au montant en souffrance. La commission nationale de recouvrement a récupéré 13,9 millions soit 43,32% par rapport au montant total récupéré.

L'examen des dossiers nous a conduit aux observations amères que voici :

- manque de garanties dans près de 10% de dossiers ;
- les relances aux avocats sont irrégulières ;
- les lettres de relance aux avocats sont restées sans suite ;
- manque de rigueur dans les procédures de recouvrement car les débiteurs ne sont pas menacés;
- la service pré-contentieux n'est pas encore bien organisé car il y a près de 20% des dossiers qui sont peu suivis.

Les différents tests de permanence, de conformité, le questionnaire de contrôle interne et nos autres missions effectuées nous conduisent aux résultats du contrôle interne en matière de maîtrise des risques de crédit.

CHAPITRE III : LES RESULTATS

Les résultats de nos travaux se présentent en forces et en faiblesses.

SECTION I : LES FORCES ET LES FAIBLESSES

1.1 LES FORCES

- la BIA-TOGO n'accorde des crédits qu'à des clients qu'elle connaît bien ;
- les différents niveaux de pouvoirs dans l'octroi de crédit sont respectés ;
- tous les clients engagés sont rattachés à un gestionnaire de crédit ;
- une politique est bien définie en matière d'octroi de crédit et basée sur les études et les analyses des demandes introduites par les clients ;
- il existe un état des risques permettant de regrouper l'ensemble des concours consentis à chaque client : c'est l'état des engagements ;
- l'état des engagements permet d'identifier les crédits dont la date de validité est expirée ;
- les impayés sont bien centralisés et examinés par un responsable qui procède aux relances ;
- la banque s'est abonnée au journal officiel afin d'extraire des informations sur les sociétés qui font faillite et qui sont des clients engagés de la BIA-TOGO ;
- le système de séparation des pouvoirs est respecté pour les opérations de crédit : le commercial encore appelé gestionnaire de crédit étudie et monte le dossier mais ne passe aucune écriture, le comité de crédit signe la notification pour déblocage des fonds, le responsable des engagements matérialise les garanties et le comptable du département passe les écritures ;
- existence d'un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés sont débloqués ;
- le système comptable est conforme aux prescriptions du plan comptable bancaire quant à la distinction entre les crédits de court, moyen et long terme ;

quant au maintien des crédits en compte jusqu'à l'échéance ou le remboursement ;

- conformité aux instructions de la BCEAO quant à l'utilisation et le respect des ratios prudentiels au moment de l'étude des dossiers de crédit ;
- la gestion des crédits est informatisée ; ce qui fait qu'à chaque date d'arrêté comptable, il y a le calcul et la comptabilisation des intérêts ;
- un comité de dépassement se réunit pour décider des actions à entreprendre pour les comptes en dépassement et qui ne se résorbent pas ;
- le comité de crédit se réunit pour décider des actions à entreprendre pour les impayés qui dépassent trois mois ;
- un rapport est établi trimestriellement par le département « risque surveillance » et envoyé à la commission bancaire de l'UMOA à Abidjan sur la cotation des risques de crédit.

1.2 LES FAIBLESSES

- le site informatique doit être externe à la banque pour la sauvegarde quotidienne des informations ; ceci afin de se prémunir contre le risque d'incendie du site qui se trouve à l'intérieur de la banque ;
- Absence de classement des dossiers de crédit en court, moyen et long terme ;
- Absence de sécurité pour les dossiers de crédit qui se trouvent à la direction commerciale ;
- Pas d'inventaire physique des dossiers de crédit ;
- Peu de visites auprès des clients ;
- Inexistence d'un expert en évaluation des garanties que détient la banque lorsqu'elle accorde des crédits ;
- Absence de garanties dans certains dossiers ;
- Inefficacité des garanties basées sur la domiciliation des marchés ou des règlements ;
- Trop de dépassements temporaires sans autorisation ;
- Défaut d'une structuration du recouvrement ;
- La commission nationale de recouvrement n'arrive pas à recouvrer les grosses créances. Elle ne traque que les petits débiteurs de la banque ;
- Inexistence d'outils modernes du portefeuille contentieux ;

- Inexistence d'un manuel de procédure unique pour toute la banque ; chaque direction disposant son manuel de procédure.

SECTION II : ANALYSE DES FAIBLESSES

L'analyse des faiblesses est faite dans les tableaux suivants :

Tableau N° 3 : Analyse des faiblesses

Faiblesses	Risques	Recommandations
Le mauvais emplacement du site informatique.	En cas d'incendie, la banque perdra toutes les données enregistrées y compris celles sauvegardées et laissées à l'audit interne.	Le site informatique doit être situé à l'extérieur de la banque. Il peut être installé dans un local bien gardé par les vigiles.
Absence de classement des dossiers de crédit en court, moyen et long terme due à l'indisponibilité des gestionnaires de crédit.	Il serait difficile à un gestionnaire de crédit où à tout agent de la direction commerciale de retrouver facilement un dossier de crédit quand il en aura besoin.	Un renforcement du personnel du département commercial en vue d'améliorer le suivi et le classement des dossiers de crédit.
Absence de sécurité pour les dossiers de crédit due au fait que les serrures des tiroirs dans lesquels sont gardés ces dossiers ne fonctionnent plus.	Il y a un risque de perte des dossiers de crédit à tout moment.	Changement des serrures pour tous les tiroirs se trouvant à la direction commerciale et dans lesquels sont gardés les dossiers de crédit.

Tableau N° 4 : Analyse des faiblesses (suite)

Faiblesses	Risques	Recommandations
Manque de visite effectuées par les gestionnaires de crédit auprès des clients ayant bénéficié de crédit de la banque dû à l'indisponibilité de ceux-ci.	Les clients ne se soucient pas du remboursement des crédits.	Le renforcement du personnel du département commercial. La direction générale doit instaurer quatre visite dans le mois auprès des gros clients ayant bénéficié des crédits de la banque afin de leurs prodiguer d'utiles conseils sur la gestion de leurs activités et le remboursement des crédits.
Une évaluation subjective des garanties détenues.	La banque ne pourra pas rentrer en totalité dans ses fonds prêtés au moment de la réalisation des garanties détenues sur les clients qui sont devenus insolvable.	La banque doit prendre contact avec un expert indépendant pour s'assurer d'une évaluation objective des garanties détenues.
Absence de garanties dans près de 10%des dossiers de crédits choisis, du au promesses non réalisées des clients ayant bénéficié des crédits.	La banque ne pourra pas rentrer dans ses fonds prêtés quand le client deviendra insolvable.	Tous dossier de crédits sans garantie doit être rejeté systématiquement.

Tableau N° 5 Analyse des faiblesses (suite)

Faiblesses	Risques	Recommandations
Inefficacité des garanties provenant de la domiciliation des marchés ou des règlements.	80% des clients détournent les règlements.	La banque doit prendre contact avec la banque correspondante chargée du règlement dès la signature du contrat de prêt avec le client.
Absence d'inventaire physique des dossiers de crédits pour manque de temps de auditeurs internes.	La perte d'un dossier de crédit passera inaperçue.	Instauration d'inventaire physiques des dossiers de crédits par trimestre afin de connaître à tout moment leurs nombres te leurs existence réelle.
Un nombre élevé de dépassement temporaire sans autorisation, due à la supplication des clients souhaitant régler leurs fournisseurs dans les délais impartis.	Pas de garantie en contre partie des dépassements temporaires non autorisés.	Plus de dépassements temporaires sans l'autorisation de la direction générale.
Défaut d'une structuration du recouvrement reposant seulement sur le service contentieux, dû à l'inorganisation du service pré-contentieux.	Débordement du travail au service contentieux.	L'efficacité du recouvrement provient d'une synergie d'actions coercitives gradueilles axées sur l'intervention de deux unités au moins. Il faut donc :une unité de recouvrement amiable donc bien organisée et une unité de recouvrement judiciaire.

Tableau N° 6 Analyse des faiblesses (suite)

Faiblesses	Risques	Recommandations
Inefficacité de la commission nationale de recouvrement qui ne traque les petits débiteurs.	Non remboursement des gros débiteurs.	La commission doit travailler dans l'impartialité en exigeant des gros débiteurs le remboursement.
Inexistence d'outils modernes du portefeuille contentieux due à la non expression de ce besoin par les agents du département.	Alourdissement des tâches administratives courantes comme le éditions de relance, l'état des impayés, l'état des engagements.	Vu le volume du portefeuille contentieux la banque doit acquérir les outils moderne de gestion du portefeuille contentieux afin d'évaluer ce portefeuille et de dispose d'un tableau de bord qui améliorerait le pilotage du recouvrement.
Inexistence de manuel de procédures unique pour toute la banque.	Perte de temps pour retrouver les informations utiles en cas de besoin.	Un regroupement de tous les manuels des départements en un seul manuel.
Absence d'un organe de contrôle des risques de crédit.	Risque élevé pour les opérations de crédit.	Mise en place d'un organe qui veillera à la matérialisation des garanties, alerter la direction générale des créances saines sur le point de devenir des créances douteuses, contrôler les états de dépassements, s'assurer du recouvrement des créances en souffrance.

SECTION III : LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

- Pour le changement des serrures aux tiroirs de la direction commerciale, le département administratif qui s'occupe des entretiens et réparations au niveau de la banque, va confier le travail aux menuisiers. Ce travail coûterait moins de 50 000 FCFA.
- Pour le déplacement du site informatique, la direction générale étudiera la faisabilité. Le site sera implanté dans l'un des trois bureaux de Lomé avec un renforcement de la sécurité autour de ce bureau. Le déplacement des matériels et l'installation coûteraient 5 millions de FCFA.
- Pour la formation des agents aux principes du contrôle des activités de crédit, la direction générale prendra attache du conseil d'administration pour lui expliquer de la nécessité d'envoyer par année deux agents à COFEB au Sénégal pour leur formation. La formation d'un agent coûte 2 millions de FCFA.
- Le renforcement du personnel du département commercial, juridique et de l'audit interne résoudrait le problème de manque de personnel et serait une source de bénéfice supplémentaire pour la banque. Si une personne gagne 250 000 FCFA, elle coûtera 3 millions de francs par an à la banque.
- Le réaménagement du bureau des gestionnaires de crédit suppose la séparation des bureaux afin que chaque gestionnaire se retrouve seul dans son bureau pour pouvoir bien discuter avec les clients. Ce travail sera réalisé par les menuisiers à l'aide des contre-plaqués. 40 contre-plaqués couvriront tout le travail. Comme un contre-plaqué coûte 3000 FCFA, les 40 coûteront 120 000 FCFA. Les clous en plus de la main d'œuvre coûteront 80 000 FCFA, soit au total 200 000 FCFA.
- L'acquisition d'outils modernes de gestion du portefeuille contentieux passe par la commande d'un logiciel adapté à ce travail. Le responsable du département

informatique et celui du juridique se mettront en contact avec leur fournisseur du matériel informatique en vue de trouver le logiciel adapté. Coût du logiciel : 500 000 FCFA

- Pour instaurer les inventaires physiques des dossiers de crédit, la directrice de l'audit interne doit inclure dans le planning annuel, cette rubrique et informer ses agents de la nécessité de ce travail qui se déroulera une fois par trimestre. Le coût est nul.
- Pour le classement des dossiers de crédit par nature (court, moyen et long terme), le secrétariat général de la banque sortira une note d'information à l'attention de gestionnaires de crédit pour les inviter à venir au travail un samedi pour ce classement. Ici, on a pas besoin de les motiver.
- Pour mettre en place l'organe de contrôle des activités de crédit, la direction générale désignera trois personnes en vue de le constituer. Une personne de la direction commerciale, une personne de la direction du crédit et une personne de la direction de l'audit interne. La direction générale convoque ensuite une réunion élargie à l'ensemble du personnel des trois directions en vue de les informer des raisons qui soutiennent l'existence de l'organe. Une prime mensuelle de 15 000 FCFA pour motivation sera octroyée à chaque personne de l'organe.
- Pour mettre en place un manuel de procédure unique pour toute la banque, il suffit de regrouper les manuels de chaque direction pour en faire un seul.

CONCLUSION GENERALE

Le contrôle interne apparaît aujourd'hui comme un dispositif qui aide la banque à gérer les risques auxquels elle est confrontée. Le caractère global du contrôle interne interdit que certains éléments puissent lui échapper. Les déficiences, les déviations sont signalées dans un délai d'autant plus court que le contrôle est bien adapté à la banque. Aussi, un crédit accordé peut connaître un bon dénouement si le client bénéficiaire possède des aspects tels que : l'honnêteté et la moralité, la compétence professionnelle, la capacité managériale en matière de gestion des hommes, de l'organisation technique ou industrielle.

Chaque banque essaie de mettre en place un contrôle interne adapté à ses activités afin d'atteindre les objectifs visés. Les risques doivent être contrôlés ex ante par ceux qui les prennent : les dirigeants et ex post par ceux qui les surveillent : les contrôleurs internes.

Nos différents travaux effectués à la BIA-TOGO nous ont permis de nous rendre compte du dispositif de contrôle interne mis en place pour la maîtrise des risques de crédit. Ce dispositif n'a pas permis de résoudre tous les problèmes liés aux risques de crédit.

Ainsi, la BIA-TOGO serait une banque de prospérité si elle avait mis en place un organe de contrôle des risques de crédit, une unité structurée pour le recouvrement des créances, exigeait des garanties pour chaque client avant de leur accorder des crédits et se mettait à la disposition des clients en leur donnant des conseils de bonne gestion de leurs activités.

Notre étude sur le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédit au sein de cette banque nous a permis de faire un diagnostic du système mis en place et proposer des recommandations et les perspectives de leur mise en œuvre afin d'aider la direction générale de cette banque à limiter au maximum ces risques.

Toutefois, nous notons qu'un bon dispositif de contrôle interne n'est pas une solution absolue à la maîtrise des risques de crédit car un client qui a réuni toutes les conditions de bonne gestion et qui a bénéficié d'un crédit peut se retrouver insolvable si la situation socio-politique du pays dans lequel il exerce ses activités est instable.

BIBLIOGRAPHIE

I Articles et ouvrages

- 1) BERNET ROLLANDE Luc: « Principe de technique bancaire » ; Edition Dunod, 1997
- 2) BOURGUIGNON Sylvie et Marie Agnès NICOLET : « Gestion globale des risques et risques opérationnels : les banques se préparent et jouent la transparence » revue banque magazine n°633 du février 2002 , page 75
- 3) CHAINEAU André: « Le crédit » : institutions et techniques françaises, collection U, Armand colin, 1974
- 4) Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) « appréciation du contrôle interne » 1992
- 5) COOPERS & LYBRAND : « la nouvelle pratique du contrôle interne » ; IFACI, Editions d'organisation : 1998
- 6) COUSERGUES Sylvie de: « gestion de la banque » ; 2è édition Dunod , 1996
- 7) DUPONT Pierre et Jacques MASSON : « les crédits bancaires aux particuliers ». Edition : la revue banque éditeur.
- 8) ERRERA Jean-Michel et Christian JIMENEZ : « pilotage bancaire et contrôle interne sont aujourd'hui indissociables » ; revue française d'audit interne n°150 du juin 2000, page 27.
- 9) FAUTRAT Michel: « de l'audit interne au management de la maîtrise ses risques » ; revue française d'audit interne n°148 de février 2000, page 24.
- 10) GUILLOU : « comment négocier avec les banquiers », édition Dunod ; année 1974.
- 11) HEEM Grégory « Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises » ; revue de comptabilité- contrôle- audit/ numéro spécial de décembre 2000.
- 12) IIA (Institute of Internal Auditor), année 2000.
- 13) JOUFFROY Marc: « Mieux maîtriser les risques et s'impliquer dans les évolutions » ; revue française d'audit interne n°147 de décembre 1999, page 11.
- 14) Jean-Christian Lointier, Jean-Louis SALVIGNOL, Gérard ROMEDENNE, Guy BUAILLON : « pratique de la relation Banque- Entreprises » ; collection ITB, décembre 1999.

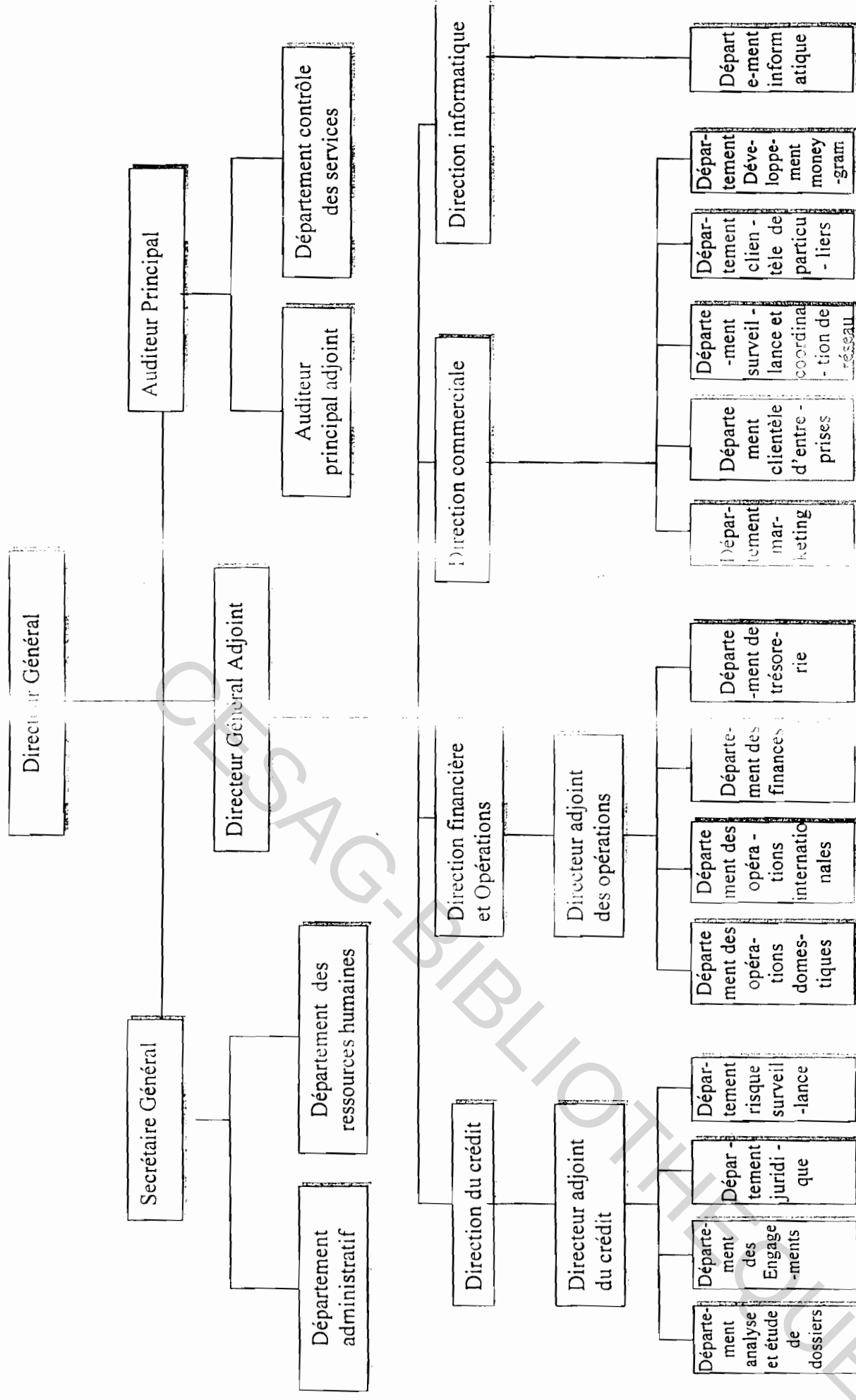
- 15) MADERS Henrie Pierre: « audit opérationnel dans les banques » ; les éditions d'organisation, 1994.
- 16) MARTIN Didier: « élément du droit bancaire » ; collection ITB, 1996.
- 17) MIKDASHI Zuhayr: « Banques, Autorités publiques et Maîtrise des risques » ; édition Economica, 1990.
- 18) PRISSERT, GARSUAULT et PRIAMI : « les opérations bancaires avec l'étranger » édition : banque éditeur ; année 1997.
- 19) OHADA : « acte uniforme portant organisation des sûretés »
- 20) RENARD Jacques: « Théorie et pratique de l'audit interne » ; les éditions d'organisation, 1998.
- 21) SARDI Antoine: « audit et inspection bancaire » ; tome 1, édition Afges, 1993.
- 22) SIRUGUET Jean –Luc et Lydia KOESSLER : « le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques » ; tome 1, Banque éditeur, 1998.
- 23) TIGER Philippe: « Droit des affaires OHADA, le mémento du banquier » ; collection CFPB, 1999.

II Codex

- 1) M. Séga BALDE : « codex d'analyse financière » ; audit international et contrôle ; CESAG année 2001 ;
- 2) M. M'BAYE : « codex d'audit des crédits » ; master banque et finance ; CESAG 2001-2002
- 3) M. N'gari SOW : « codex d'audit interne et procédures » ; audit international et contrôle, CESAG 2001-2002.

ANNEXES

CESAG-BIBLIOTHEQUE



DATE : 06/08/2002 .
(en mios de FCFA) :

Responsable Commercial : Stagiaire EDOH Kwomlan
DEMANDE : ~~Ouvert~~ Renouvellement

Identité : Indice client : 10701043
ETS CAMODO - Rue Mama CREPPY ; B.P.1827 Lomé
TEL : 222 19 36 M. Charles AGUIAR TEL : 904 13 35
Actionnariat :
Affaire Personnelle de Mme SODATONOU AKOUAVI
Activités :
Commerce de poissons, viandes, sauces et surgelés ;
Hommes de terre et oignons.

C/C =							
N°	Type	Plaf.	Valid.	Utili- sation	Modif.	Nouv. Plaf.	Conditions Int. Cions
515 213	Relevé	25	28/02/02	26,1	-	25	31/08/03 13,35% 1/24%
517 397	Compte	7	28/02/02	-	-7	0	-
518 000	C.M.T.	24,9	28/02/02	24,9	-	24,9	31/08/03 12,25% 05%
517 119	Financement	40	28/02/02	14,15	-	40	31/08/03 3%
518 402	Compte	1,5	28/02/02	-	-1,5	0	-
Total		98,4		65,15	-8,5	89,9	

Sûretés				
Types	Sûretés exist.	Sûretés Prop.	VA Nom.	VA Pond
Reel	Hyp. Ferme s/TF7399		75 M.	
	Hyp. Ferme s/TF9821		40 M.	
Reel	Nant. CEN°3041244105		9,9 M.	
	Deposé de 30% / Fraite		4,24 M.	
Personnel	ASS-VIE M. AGUIAR		60 M.	
Total			189,14 M.	

Classe de risque	« »
Evolution	Actuel
Risque réel	
% de couverture	

Crédits dans d'autres banques :				
	CCI	ENI	AVAI & Caution	TOTAL
Notre banque				
Toutes banques				

Demande : Renouvellement annuel de nos concours .
Destination : Financement d'activités
Les ETS CAMODO nous sollicitent pour le renouvellement
suivants : - Decouvert de FCFA 125 M. à 13,35%
- C.M.T. : Encaiss de FCFA 24,9 M. Commission 3%
Et l'annulation des concours non utilisés : Escompte et crédit
d'enlèvement .

Evolution des mouvements confiés				
	2000	2001	2002	2003
Mouvements créditeurs	586	304,8	153,7	
Moyenne mensuelle	48,83	25,4	21,96	
Agios perçus				
Chiffre d'affaire	1534	1.248	-	
MC/CA en %	36,76%	24,42%	-	
% Mouvements Ventes & Prestations :				

SC/

Date: 06/08/2002

(en mois de FCFE)

II - ANALYSE DU RISQUE :

Description des activités du client :

LES ETS CAMODO sont spécialisés dans l'importation et la distribution de produits congelés (poissons, volailles, saucisses etc...) et de produits divers (pommes de terre, oignons, etc...). La société dispose 7 points de vente dont 4 à l'intérieur du pays.
Capacité totale de stockage : 464 tonnes.
Matériel de transport : 3 camions frigorifiques ; capacité = 48 T.

Marché du client :

- FOURNISSEURS : La volaille est essentiellement importée de France auprès de SECA, SCIEPA, VOLVIA, BREZIMEX et CDPA au Bénin. Les poissons sont achetés sur place auprès de TOGO POISSONS, TOGO FOOD, STOC.
Les pommes de terre et les oignons sont livrés par EXAFIL, EXBURY FOOD en France. La
- CLIENTS : - CONCURRENTS : TOGO FROGS, TOGO FOOD.

Dirigeants (compétence morale) :

La gerance de la société Long-Temps assurée par Mme SODATONOU AKOUVI, est depuis 3 ans passée à la succession. M. AKOUVI assure la direction générale assisté de sa sœur Sylvana AKOUVI.

Commentaires sur les activités en cours :

L'affaire a commencé depuis quelques temps : l'importation et la distribution de pommes de terre et oignons. Le marché lui est concurrentiel mais CAMODO se maintient. Une troisième chambre frigorifique d'une capacité de 100 tonnes est en construction au siège.

Localisation des risques (risques géographiques) et couverture des risques :

La proximité des points de ventes des différents centres commerciaux et des ménages limite le risque géographique.

Risques marchés, produits, secteurs :

Les produits écoulés par CAMODO sont de consommation courante et font partie des habitudes alimentaires de la population togolaise. La concurrence est sur le marché, mais la nature des produits et les prix abordables pratiqués attirent les ménages et assurent une part de marché à chaque opérateur. La demande va grandissant avec l'accroissement de la population.

Risque de la nouvelle opération :

Capacité de remboursement :

- Par l'opération commerciale :

- Par l'activité en général :

- Par les sûretés :

Rentabilité d'opération :

(en mios de FCFA):

Responsable Commercial: Stagiaire EDOH Kwomlan

DEMANDE: ~~Octroi~~ Renouvellement

Identité:

Indice client: 10701043

ETS CAMODO - Rue Mama CREPPY; BP 1827 Lomé
TEL: 222 19 36 M. Charles AGUIAR Tel: 904 13 35

Actionnariat:

Affaire Personnelle de Mme SODATONOU AKOUAHI

Activités:

Commerce de poissons, viandes, sauces et surgelés;
Femmes de terre et oignons.

Lignes:

C/C =

N°	Type	Plaf	Valid	Débit	Valid	Nouv	Valid	Conditions
Credit				aut.		Plaf		Int. Com.
515 213	515 213	25	28/02/02	26,1	-	25	31/08/03	13,75% 1/24%
517 397	517 397	7	28/02/02	-	-7	0	-	-
518 000	518 000	24,9	28/02/02	24,9	-	24,9	31/08/03	12,25% 05%
517 119	517 119	40	28/02/02	14,15	-	40	31/08/03	3%
518 402	518 402	1,5	28/02/02	-	-1,5	0	-	-
Total		98,4		65,15	-6,5	89,9		

Sûretés

Type	Sûreté	Sûreté	Sûreté	VA Nom.	VA Port
Reel	Hyp. Ferme s/FF7399			75 M.	
	Hyp. Ferme s/FF9824			40 M.	
Reel	Nant. CE N° 30 412 4115			9,9 M.	
	Depot de 30% / Fraite			46,24 M	
Personnel	ASS-Vie M. AGUIAR			60 M.	
Total				189,14 M	

Crise de risque	« »
Evolution	Actuel
Risque réel	
Risque potentiel	

Crédits dans d'autres banques:

	CCI	CEI	AVAT & Camion	TOTAL
Notre banque				
Toutes banques				

Demande: Renouvellement annuel de nos concours.

Destination: Financement d'activités

Les ETS CAMODO nous sollicitent pour le renouvellement
suivants: - Découvert de FCFA 125 M à 13,75%.- M.T: Engage de FCFA 24,9 M
Commissions 3%
- Fraites d'avalisés de FCFA 49 M
Escompte et crédit
Et l'annulation des concours non utilisés: d'ensemble.

Evolution des mouvements confiés

	2000	2001	2002	2003
Mouvements créditeurs	586	304,8	153,7	
Moyenne mensuelle	48,83	25,4	21,96	
Agios perçus				
Chiffre d'affaire	1594	1.248	-	
MC/CA en %	36,76%	24,42%	-	

% Mouvements ventes & prestations:

SC/

Date: 06/08/2002

(en mois de FCFA)

III - AVIS ET DECISIONS:

Avis du commercial: Stagiaire EDOH Kwomlam

La Banque est en relation avec la ESCAMOD depuis Juin 1989

On assiste à un redressement appréciable des activités de la société après les difficultés du milieu des années 1990.

Les prévisions d'activité et de rentabilité sont bonnes.

Les mouvements comptés sont nettement en baisse à cause de

la démission d'une partie des recettes à EDOBANK.

Bon équilibre financier.

Compte tenu des fonctionnements antérieurs du Compte Courant

et de l'ancienneté de la relation, nous sommes favorables

pour le renouvellement en l'état nos concours.

ANNEXE 3 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

ORGANES	SERVICE COURRIER	DIR. GAL	DIR. CCIALE	DIR. CREDIT	COMITE DE CREDIT	DEPART. ENGAGEMENT	DEPART. CREDIT RISQUE SURVEILLANCE
TACHES							
1. Réception et enregistrement de la demande de crédit	X						
2. Affectation de la demande de crédit	X						
3. Etude préliminaire et montage des dossiers de crédit			X				
4. Etude financière approfondie				X			
5. Accord ou rejet de la demande					X		
6. Matérialisation des garanties						X	
7. Mise en place du crédit				X			
8. Enregistrement des écritures						X	
9. Contrôle des opérations de crédit							X

Questionnaire du contrôle interne

Réponses Observations

	oui	non	
<u>LES DOSSIERS DE CREDIT</u>			
▪ Est – ce que tous les clients qui sollicitent un crédit passent d’abord par les commerciaux ou les gestionnaires de crédit ?	X		Il faut respecter la hiérarchie (les règles établies par la B.I.A – TOGO.
▪ Existe-t-il un dossier d’étude avant chaque octroi ?	X		Quand il y a des garanties liquides à 100% l’étude est légère.
▪ Est - ce qu’une analyse de la situation financière du client est faite à partir d’états financiers récents ?	X		Les analyses portent sur les états financiers de l’année précédente.
▪ Ces études et analyses des dossiers permettent – ils d’identifier les risques ?	X		Les différents niveaux où passent les dossiers permettent d’identifier les risques.
▪ Les dossiers de crédit sont – ils présentés sans ambiguïté ?	X		Sans cela, on ne peut pas prendre des décisions.
▪ Les demandes de crédit sont – elles toujours acceptées après étude ?		X	Certaines demandes sont rejetées quand elles ne respectent pas les normes.
▪ Existe – t – il une évaluation des garanties par des experts ?		X	Les garanties sont évaluées par les gestionnaires de crédit.
<u>LA POLITIQUE GENERALE</u>			
▪ La politique en matière d’octroi de crédits est – elle clairement définie	X		Elle est basée sur les études et analyses des demandes.
▪ Cette politique est – elle empruntée en terme de : - segment de marché ? - secteur d’activité ?	X X		Les produits de rentes café, cacao. Secteur primaire, secondaire, tertiaires.
▪ La banque accorde t-elle des crédits à court, moyen et long terme ?	X		Seuls les crédits à long terme ne sont pas accordés à cause de la nature des ressources qui sont à vu.

Questionnaire du contrôle interne (suite)

	Réponses		Observations
	Oui	Non	
▪ La presse légale est – elle lue régulièrement pour extraire des informations sur les clients ?	X		La B.I.A – TOGO a fait l’abonnement du journal officiel.
<u>SEPARATIONS DES TACHES</u>			
▪ Est – ce la personne qui autorise le crédit, qui débloque en même temps ?		X	Le commercial et le département de crédit autorisent et comité des* signent une notification pour le déblocage
▪ Est – ce la personne qui débloque les fonds, qui les enregistre ?		X	L’écriture est automatique. Tout est paramétré.
▪ Est – ce la personne qui étudie les dossiers qui autorise ?		X	Elle donne son avis favorable ou défavorable et le comité autorise après analyse.
▪ Avant le déblocage, les contrôles suivants sont – ils réalisés : - existence d’un dossier complet ? - existence de garanties stipulées	X X		Le département des engagements matérialise les garanties. Le système est automatisé mais s’il faut faire exception ; les responsables du département crédit forcent le système.
▪ Existe – t il un système permettant de s’assurer que seuls les crédits autorisés peuvent être autorisés ?	X		
<u>LA COMPTABILISATION</u>			
▪ Le système comptable est – il conforme aux prescriptions du plan comptable bancaire, notamment : - le maintien des crédit en compte jusqu’à l’échéance ou le remboursement ? - distinction entre le court moyen et long terme ?	X X		Le principe de séparation des exercices est respecté.
▪ Les produits sont – ils pris dans les résultats au prorata temporis ?	X		
▪ L’audit interne intervient – il dans la procédure d’octroi de crédit ?	X		Pour s’assurer de la conformité aux normes prudentielles.

Questionnaire du contrôle interne (suite)		Réponses		Observations
		Oui	Non	
▪ Comment l'audit interne s'assure t – il que tous les crédits lui ont été notifiés ?				Par la revue quotidienne du grand livre.
<u>LE SYSTEME INFORMATIQUE</u>				
▪ La gestion des crédits est – elle informatisée ?		X		Tous les crédits accordés s'affichent à la demande.
▪ Le système informatique remplit – il les fonctions suivantes :		X		
- calcul et comptabilisation des intérêts à chaque date d'arrêté comptable ?		X		
- fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits en cours ?		X		
- généralisation automatique des écritures comptables ?		X		
- calcul des intérêts et des plans d'amortissement ?		X		
- transfert automatique des crédits dont les impayés sont supérieurs à trois mois en douteux ?			X	Ne dresse pas le plan d'amortissement.
<u>SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION</u>				
▪ Existe t – il un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité des crédits ?			X	Seul l'état des gros débiteurs et des clients insolvable existe.
▪ Existe t – il un système permettant d'apprécier la rentabilité par clients			X	
▪ Les informations produites par ces systèmes sont – elles analysées et commentées par le contrôle de gestion auprès de la direction ?			X	
<u>SERVICE CONTENTIEUX</u>		X		
▪ Existe t – il un service contentieux ?		X		
▪ Au regard de nombre de dossiers, le personnel dédié est – il suffisamment nombreux ?			X	2 personnes aux services contentieux.
▪ Le personnel a – t – il une formation juridique ?		X		Des diplômés de la faculté de droit.

Questionnaire du contrôle interne (suite)

	Réponses		Observations
	Oui	Non	
▪ Quel est le facteur déclenchant un transfert au contentieux ?			Le non paiement
▪ Les dossiers impayés sont – ils transmis à temps au service contentieux ?		X	Ils arrivent en retard.
▪ Est – ce que les impayés font d’abord l’objet d’un règlement à l’amiable ?	X		Le gestionnaire du contentieux relance le client au téléphone ou le convoque.
▪ Les dossiers aux contentieux sont – ils revus régulièrement par un organe habilité qui décide : - des actions à entreprendre ? - des provisions à constituer ?	X	X	C’est le gestionnaire du contentieux La direction générale.
▪ Quand est –ce que les avocats saisissent des dossiers impayés ?			Quand le règlement à l’amiable ne réussit pas.
▪ Les honoraires d’avocat et les frais de justice sont – ils budgétisés et suivis ?		X	Pas budgétisés.
<u>LA SECURITE</u>			
▪ Est – ce que le site informatique est situé dans un local éloigné de la B.I.A – TOGO ?		X	Au sein de la B.I.A – TOGO
▪ Les dossiers de crédit sont – ils suffisamment protégés contre : - les risques d’incendie ? - les inondations ? - les risques de vol ?		X	Les dossiers physiques sont gardés dans des terroirs sans clés à la direction commerciale
▪ Est – ce qu’un inventaire physique des dossiers de crédit est régulièrement effectué ?			

RATIO DE BASE

1) Indépendance financière : RB01

TOTAL CAPITAUX PROPRES (corrigés)

RB01 =

TOTAL RESSOURCES STABLES (corrigées)

CPc

=

DGc

- **CPc** : Total capitaux propres (corrigés) = **CP** : Total capitaux propres
- **AA** : Charges immobilisées
 - proposition de distribution de bénéfice

- **CP** = **CA** : Capital
 - **CB** : Actionnaire capital non appelé
 - + **CC** : Primes et réserves
 - + **CI** : Résultat net de l'exercice (+ bénéfice ou - perte)
 - +**CK** : Autres capitaux propres
- **AA** : Charges immobilisées = **AB** : Frais d'établissement et charges à répartir
 - + **AC** : Primes de remboursement des obligations

- **DGc** : Total des ressources stables (corrigées) =
- CPc** : Total capitaux propres (corrigés)
 - + **DF** : Total dettes financières

2) Capacité de remboursement : RB02

Ce ratio est présenté comme suit :

EMPRUNT A MOYEN ET LONG TERMES

RB02 =

AUTOFINANCEMENT MOYEN ANNUEL

DA + DB

=

[AF(année n) + AF (année n-1)] / 2

DA = Emprunts
DB = Dettes de crédit-bail et contrats assimilés
AF = Autofinancement = CAFG
- Dividendes distribués au cours de l'exercice

CAFG : Capacité d'autofinancement global =

TQ : Excédent Brut d'Exploitation
- Charges décaissables restantes (à l'exclusion des cessions d'actifs immobilisés)
+ Produits encaissables restants (à l'exclusion des cessions d'actifs immobilisés)

- **TQ : Excédent Brut d'Exploitation** = TN : Valeur ajoutée
- RP : Charges de personnel
- **Charges décaissables restantes** = SA : Frais financiers
+ SC : Pertes de changes
+ SL : Charges H.A.O
+ SQ : Participation des travailleurs
+ SR : Impôts sur le résultat
- **Produits encaissables restants** = TT : Transferts de charges d'exploitation
+ UA : Revenus financiers
+ UC : Gains de change
+ UE : Transfert de charges financières
+ UL : produits H.A.O
+ UN : Transferts de charges H.A.O

3) **Ratio d'endettement : RB03**

Le ratio d'endettement est calculé de la manière suivante :

$$RB03 = \frac{\text{ENDETTEMENT GLOBAL}}{\text{POTENTIEL D'ENDETTEMENT}} = \frac{\text{DETTES LMT} + \text{DETTES CT}}{\text{SURFACE NETTE} \times 7,5 \text{ ou } 5}$$

- **Endettement global** = **DF** : Total Dettes financières
 + **DP** : Total passif circulant
 + **DT** : Total trésorerie passif

- **DF** : Total dettes financières = **DA** : Emprunts
 + **DB** : Dettes de crédit-bail et contrats assimilés
 + **DC** : Dettes financières diverses
 + **DD** : Provisions financières pour risques et charges

- **DP** : Total passif circulant = **DH** : Dettes circulantes H.A.O et ressources assimilées
 + **DI** : Clients, avances reçues
 + **DJ** : Fournisseurs d'exploitation
 + **DK** : Dettes fiscales
 + **DL** : Dettes sociales
 + **DM** : Autres dettes
 + **DN** : Risque provisionnés

- **DT** : Total trésorerie passif = **DQ** : Banques, crédit d'escompte
 + **DR** : Banques, crédits de trésorerie
 + **DS** : Banques, découverts

- **Potentiel d'endettement** = Surface nette x 7,5 ou 5

- **Surface nette** = **CPc** : Total capitaux propres corrigés
 - **CL** : Subventions d'investissement
 - **CM** : Provisions réglementées et fonds assimilés

4) Ratio de liquidité : RB04

Le ratio de liquidité mesure la part de l'actif circulant financée par le fonds de roulement net.
 Il est déterminé de la façon suivante :

$$RB04 = \frac{\text{FONDS DE ROULEMENT NET}}{\text{FONDS DE ROULEMENT BRUT}} = \frac{DG - AZ}{BK + BT}$$

➤ **Fonds de roulement net** = **DG** : Total ressources stables
 - **AZ** : Total actif immobilisé
 - Proposition de distribution de bénéfice

• **DG : Total ressources stables** = CP : Capitaux Propres
 + DF : Dettes Financières

• **AZ : Total de l'actif immobilisé** = AA : Charges immobilisées
 + AD : Immobilisations incorporelles
 + AI : Immobilisations corporelles
 + AP : Avances et acomptes versés sur immobilisations
 + AQ : Immobilisations financières

➤ **Fonds de roulement brut** = **BK** : Total actif circulant
 + **BT** : Total trésorerie actif

• **BK : Total Actif Circulant** = BA : Actif circulant H.A.O
 + BB : Stocks
 + BG : Créances et emplois assimilés

• **BT : Total trésorerie actif** = BQ : titre de placement
 + BR : Valeur à encaisser
 + BS : Banques, chèques postaux, caisse

5) Ratio de rentabilité : RB05

Le ratio de rentabilité est calculé comme suit :

$$RB05 = \frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

Le SYSCOA considère dans ce cas, la capacité d'autofinancement globale (CAFG) dont les modalités de calcul ont été définies lors de la détermination du ratio de capacité de remboursement (RB02).

➤ **CAFG (avant distribution) = EBE – Charges décaissables + Produits encaissables.**

➤ **Chiffre d'affaires = TI**

- **TI : Chiffres hors taxes = TA : Ventes de marchandises**
 + TC : Vente de produits fabriqués
 + TD : Travaux, services vendus
 + TH : Produits accessoires

A- RATIOS COMPLEMENTAIRES

1) Poids des intérêts : RC01

Ce ratio est calculé comme suit :

$$RC01 = \frac{\text{Frais financiers}}{\text{Excédent Brut d'Exploitation}} = \frac{SA}{TQ}$$

➤ SA : Frais financiers

➤ TQ : Excédent brut d'exploitation = TN : Valeur ajoutée
 - RP : Charges de personnel

2) Couverture des capitaux investis : RC02

Ce ratio est déterminé comme suit :

$$RC02 = \frac{\text{Financements stables}}{\text{Capitaux investis}} = \frac{DG + BZ}{AZ + BK - DP}$$

- **Financements stables** = DG : Total des ressources stables
+ BZ : Total des amortissements et provisions pratiqués

- **BZ** : Total général amortissements et provisions =

AZ : Total actif immobilisé

- +BK : Total actif circulant
- + BT : total trésorerie – Actif
- + BU : Ecart de conversion – Actif

- **Capitaux investis** = AZ : Total de l'actif immobilisé brut
+ BK : Total actif circulant
- DP : Total passif circulant

3) Part des banques dans l'endettement : RC03

Ce ratio est calculé comme suit :

$$RC03 = \frac{\text{Emprunts bancaires}}{\text{Endettement}} = \frac{DA + DB + DT}{DF + DP + DT}$$

- **Emprunts bancaires** = DA : Emprunts (pour la partie relative aux dettes bancaires)
+ DB : Dette de crédit-bail et assimilées
+ DT : Total trésorerie passif
- **Endettement global** = DF : Total des dettes financières
+ DP : Total du passif circulant
+ DT : Total trésorerie passif

4) Vitesse de rotation des stocks : RC04

Ce ratio est calculé en mois tandis que le SYSCOA prévoit le calcul des délais en jours.

- **Matières premières** : RC04 (1)

$$RC04 (1) = \frac{\text{Stock moyen de matières premières}}{\text{Achats de matières premières HT}} \times 360$$

➤ **Marchandises : RC04 (2)**

$$RC04 (2) = \frac{\text{Stock moyen de marchandises}}{\text{Achat marchandises HT}} \times 360$$

➤ **Produits fabriqués : RC04 (3)**

$$RC04 (3) = \frac{\text{Stock moyen de produits fabriqués}}{\text{Chiffres d'affaires HT}} \times 360$$

5) **Durée moyenne des crédits à la clientèle : RC05**

Ce ratio est défini comme suit :

Clients + effets à recevoir + effets escomptés non échus – avances & acomptes reçus

Chiffre d'affaires toutes taxes comprises

$$\text{N.B : Stock moyen} = \frac{SI + SF}{2}$$

Toutefois, dans le SYSCOA le compte client comprend les effets à recevoir. Ce ratio est ainsi déterminé (en nombre de jours) :

$$RC05 = \frac{\text{Clients – Avances reçues de la clientèle}}{\text{Chiffre d'affaires (TTC)}} \times 360$$

6) **Durée moyenne des crédits fournisseurs : RC06**

Ce ratio est défini comme suit :

$$RC06 = \frac{\text{Fournisseurs – avances & acomptes versés + effets à payer}}{\text{Achats toutes taxes comprises}} \times 12$$

Dans le nouveau référentiel les effets à payer sont inclus dans le compte fournisseurs d'exploitation. Le ratio sera calculé comme suit :

RC06 =

Fournisseurs d'exploitation – avances versés sur commandes

Achats de matières et fournitures liées (TTC)

x 360

CESAG-BIBLIOTHEQUE