



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

DIPLÔME SUPERIEUR D'AUDIT INTERNATIONAL ET CONTRÔLE

D.E.S.S (3^{ème} cycle)

13^{ème} PROMOTION (2001 –2002)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**THEME :
AUDIT DES CREDITS A LA CLIENTELE DANS
UN ETABLISSEMENT DE CREDIT ;
CAS DE FRIC IVOIRE**

Bibliothèque du CESAG



108482

Présenté et soutenu par :

KRAH Kouassi Lucien

Sous la direction de :

**Mlle Chantal BOSSO
Directeur Technique du Cabinet
AFRIQUE AUDIT & CONSULTING**

M0167AUDIT03

2

Juillet 2003



DEDICACE

Je dédie ce travail à :

Ma chère mère,

Celle-là même qui a toujours cru en nous et qui ne s'est jamais ménagée pour nous assurer une place au soleil. Gloire à toi maman, et fasse que le bon Dieu t'accorde longue vie afin que tu sois fière de nous, autant que nous l'avons toujours été pour toi.

Mon Père,

Papa, malgré toutes les difficultés qui ont jalonné notre parcours, tu as toujours été de tout cœur avec nous. Aujourd'hui un soleil nouveau brille pour nous, car avec tes bénédictions et par la grâce de Dieu, nous avons gagné notre pari : réussir.

Mes frères,

Pour leur soutien qui ne m'a jamais fait défaut.

Mes cousins, cousines, neveux et nièces,

Prenez confiance, car vous avez la nôtre.

Mon oncle LOUKOU

Ma tante N'DA AFFOUE

Mes cousins SYLVAIN et LEONARD,

Trop tôt partis pour ne plus jamais revenir

Mon amie.

Mes amis

REMERCIEMENTS

- A Mr IGNACE CLOMEGAH, expert comptable diplômé, commissaire aux comptes, fondateur du cabinet AFRIQUE AUDIT& CONSULTING (AAC), pour l'opportunité qu'il a bien voulu nous offrir pour apprendre notre métier d'auditeur
- A Mlle BOSSO IRMA Chantal, directeur technique du cabinet AAC, pour sa sollicitude durant notre stage ;
- A Mr MOUSSA YAZI, sous directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité (I S C) et directeur du cycle Audit et Contrôle, pour ses conseils avisés et sa disponibilité durant notre formation ;
- A Monsieur BOSSA, pour ses sages conseils ;
-
- A Mr N'GARY SOW, pour sa disponibilité;
- Au corps professoral et administratif du CESAG ;
- A toute la promotion d'Audit 13 ;
- Au personnel du cabinet AAC pour son bel esprit d'équipe ;
- Au personnel de OMNIFINANCE S.A, pour sa disponibilité, avec une mention spéciale pour messieurs :

TOURE AHMED SIE

ADAMA N'DIAYE

- A toute la communauté Ivoirienne du CESAG pour sa solidarité à notre égard.

Que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette œuvre trouvent ici nos sincères remerciements.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- 1 : AAC : Afrique Audit & Consulting
- 2: BCC (1) : Bank of Credit and Commerce
- 3 : BCC (2) : Bourse Café Cacao
- 4 : B C E A O : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- 5 : BNDA: Banque National de Développement Agricole
- 6 : CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- 7 : CMCC : Crédit de Mobilisation de Créances Commerciales
- 8 : CMCNE : Crédit de Mobilisation de créances nées sur l'étranger
- 9 : DAT : Dépôts à Terme
- 10 : DCF : Direction du Contrôle Financier
- 11: DE : Direction de l'Exploitation
- 12 : DG : Direction Générale
- 13 : DGA : Directeur Général Adjoint
- 14 : DIT : Direction Informatique et Technique
- 15 : DRE : Direction des Risques et Engagements
- 16 : DO : Direction des Opérations
- 17 : FMO : (banque hollandaise de développement)
- 18 : FSE : Fiche Signalétique de l'Entreprise
- 19 : OD : Ordre de Décaissement
- 20 : PCB :Plan Comptable Bancaire
- 21 : PDG : Président Directeur Général
- 22 : PIB: Prêts Interbancaires
- 23 : PME : Petites et Moyennes Entreprises
- 24 : PMI : Petite et Moyenne Industrie
- 25 : QCI : Questionnaire de Contrôle Interne
- 26 : UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain
- 27 : UMOA : Union Monétaire Ouest Africain
- 28 : RH : Ressources Humaines
- 29 : TEG : Taux Effectif Global
- 30 : TP : Travaux Publics

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau n° 1 les indicateurs et les mesures des variables indépendantes

Tableau n° 2 la configuration du capital de FRIC IVOIRE

Tableau n° 3 : Scoring de crédit

Tableau n° 4 : Créances sur les clients

Tableau n° 5 : Evolution du produit net bancaire (en millions de FCFA)

Tableau n° 6 le compte « commissions » et ses sous comptes, en millions de FCFA

Tableau n° 7 : test global sue les « commissions acquises sur affacturage »

Tableau n° 8 : test global sue les « commissions sur avance »

Tableau n° 9 : test global sue les « commissions sur décaissements »

Tableau n°10 : Forces et faiblesses du contrôle interne

Tableau n° 11 : recommandations pour les faiblesses relevées dans les composantes du contrôle interne

Figure n°1 : schématisation du modèle d'analyse

Figure n°2 : Flow-chart de la demande de crédit

Figure n°3 : Flow-chart de la remise des factures

Figure n°4 : Flow-chart du processus de décaissement

Figure n°5 : Flow-chart du processus d'encaissement ou réception des règlements de factures

TABLE DES MATIERE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	
INTRODUCTION GENERAL.....	1
PROBLEMATIQUE.....	3
OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	5
INTERET DE L'ETUDE.....	5
ARTICULATION DE L'ETUDE	6
<u>Première partie: CADRE THEORIQUE</u>	8
INTRODUCTION	9
Chapitre 1 : GENERALITES SUR LES CREDITS A LA CLIENTELE ET LA NOTION DE RISQUE.....	10
Section I : Notion de crédits à la clientèle.....	10
I.1 : Les crédits aux entreprises.....	12
I.2 : Les crédits aux particuliers (autres qu'immobiliers).....	13
I.3 : : Les crédits immobiliers	13
Section II : Le risque dans les activités de crédits.....	14
II.1 : Définition du risque dans les activités de crédits.....	14
II.2 : La typologie des risques.....	16
Chapitre 2 : LES OUTILS DE GESTION ET DE MAITRISE DES ACTIVITES DE CREDITS	19
INTRODUCTION.....	19
Section I : Le dispositif de contrôle interne.....	19

I.1 : Définition et objectifs du contrôle interne.....	19
I.2 : Les composantes du contrôle interne.....	24
I.3 : L'évaluation du contrôle interne.....	31
I.4 : Les limites du dispositif de contrôle interne.....	36
Section II: Les normes et la réglementation en matière de gestion des risques de crédit.....	37
II.1: Les conditions d'exercice de la profession.....	39
II.2: La réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers.....	39
II.3: Les normes de gestion.....	40
II.4 : Les accords de classement.....	42
II.5 : Les exigences des établissements de crédit.....	43
Section III : La gestion des risques de crédit.....	47
III.1: La gestion a priori.....	48
III. 2 : La gestion a posteriori.....	54
III.3 Le processus d'octroi du crédit.....	56
Chapitre 3: APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	60
Section I : Le modèle d'analyse	60
I.1 : Les variables indépendantes.....	60
I.2 : La variable dépendante.....	61
I.3 : Les critères d'appréciation.....	61
Section II : Les outils de collecte des données.....	66
II.1 : Les entretiens ou interviews.....	66
II.2 : Le questionnaire.....	66
II.3 : L'observation physique.....	66
II.4 : L'analyse documentaire.....	67
II.5 Les contrôles arithmétiques.....	67
I.6 : L'examen analytique.....	67
Section III : Le traitement et l'analyse des données.....	67
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	68
Chapitre 1 : PRESENTATION DE OMNIFINANCE S.A.....	70
Section I : Le profile de l'entreprise.....	70

I.1 : Objet social.....	70
I.2 : Agrément et inscription :	70
I.3 : Le capital social.....	70
I.4 : Les produits de OMNIFINANCE S.A	72
Section II : Organisation et fonctionnement	76
II.1: La fonction opérationnelle ou « front office ».....	77
II.2 : La fonction administrative ou « back office ».....	79
II.3 : La fonction contrôle.....	80
Section III : Les opérations d'affacturage à OMNIFINANCE S.A	82
III.1 : La phase de demande de crédit.....	82
III.2 : La phase de remises des factures (par l'adhérent).....	85
III.3 : La phase de décaissement.....	87
III.4 : La phase d'encaissement ou de réception des règlements.....	89
Chapitre 2 : LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE A OMNIFINANCE S.A	90
Section I : Le contrôle interne à OMNIFINANCE S.A	90
I.1 : L'environnement de contrôle interne.....	90
I.2 : Le système d'évaluation et de prévention des risques.....	92
Section II Appréciation du contrôle interne.....	97
II.1 : Du point de vue de sa conformité aux normes et à la réglementation.....	97
II.2 : Du point de vue de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.....	99
Section III : Incidence de l'appréciation du contrôle interne sur le contrôle des comptes.....	101
III.1 : Les opérations avec la clientèle (Actif).....	103
III.2 : Les produits sur opérations avec la clientèle.....	105
III.3 : Résultats et recommandations.....	109
Chapitre 3 : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS DU CONTRÔLE INTERNE.....	113
III.1 : Les résultats de l'évaluation du contrôle interne.....	113
III.2 : Recommandations.....	117
III.3 : Perspectives de mise en œuvre des recommandations.....	122
CONCLUSION GENERALE.....	123
BIBLIOGRAPHIE.....	125
ANNEXES.....	128

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'activité bancaire a connue et continue de connaître d'importantes mutations à travers le temps et l'espace.

Cette industrie de services et de conseils s'est très vite imposée comme acteur majeur dans les activités socio-économiques et culturelles. Toute fois, sa finalité originelle qui consiste à accorder des crédits aux agents à besoins de financements l'expose à des risques de toutes natures :

- ◆ le risque de crédits
- ◆ le risque d'illiquidité
- ◆ le risque sur le taux d'intérêt
- ◆ le risque de marché
- ◆ le risque de change
- ◆ le risque de manquement aux règles déontologiques
- ◆ le risque sur le patrimoine
- ◆ le risque administratif
- ◆ le risque comptable
- ◆ le risque informatique
- ◆ le risque systémique

La profession bancaire s'accorde pour reconnaître que << le risque de crédits demeure le plus important, et figure parmi les causes premières des difficultés des établissements de crédits.>> (Antoine SARDI :1993;tome 1 ; 20) Le risque de crédits encore appelé risque de contrepartie résulte du non-dénouement des crédits consentis, par suite de la défaillance de la contrepartie.C'est ce qu'on appelle encore des engagements en souffrance.

Si le risque de crédits est un risque majeur pour les établissements de crédits en général, il l'est davantage pour les établissements financiers qui eux, à la différence

des banques, accordent des crédits à leur clientèle alors même qu'ils ne reçoivent pas de dépôts. Dès lors, la maîtrise du risque de crédits constitue et doit constituer la clé du développement et de la pérennité des activités de l'établissement financier. Le risque de contrepartie est donc une variable essentielle dont la maîtrise va déterminer la bonne marche et la continuité des activités de l'établissement financier.

Maîtriser les engagements en souffrance c'est maîtriser le client, c'est à dire procéder à une saine appréciation de la capacité de remboursement de la clientèle, à travers l'arsenal mis en place. C'est cette activité qui doit conditionner et précéder l'octroi du crédit; elle doit être suivie durant toute la durée du crédit.

A contrario la non maîtrise du risque de crédits peut entraîner des conséquences graves énormes aussi bien financières par la perte sèche des fonds accordés ou des engagements pris, qu'économiques du fait de la menace de faillite qui pèse sur l'établissement financier.

Notons à toutes fins utiles que la maîtrise du risque de crédits ne signifie nullement absence de risque. Le risque étant consubstantiel à l'activité bancaire. C'est à dire activité bancaire égale risque.

En effet à côté des risques inhérents à l'activité de crédits qu'on pourrait qualifier de risque admissible, nous avons ceux dits inadmissibles par ce que découlant des faiblesses du contrôle interne et de l'organisation. (Antoine SARDI ;1993 ; tome ;: 177).

Dans un tel contexte, les dirigeants et les professionnels du secteur bancaire sont amenés à piloter leurs organisations de façon à maîtriser le risque de crédits en se dotant d'un certain nombre de moyens à travers l'organisation, les procédures et le contrôle interne mis en place.<<Ces moyens contribuent à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et aux règlements.>> (Coopers & Lybrand & IFACI :1994 : 13).

Les crédits à la clientèle étant les principales sources de revenus de l'établissement financier, il importe d'entourer ce cycle d'une attention toute particulière.

Aussi, nous nous proposons d'auditer le cycle des crédits à la clientèle afin de nous assurer de l'existence et de l'efficacité des systèmes de sécurité mis en place par l'établissement financier pour prévenir et déceler les risques éventuels. Nous relèverons les insuffisances éventuelles constatées et nous nous emploierons à faire des recommandations et propositions de solutions appropriées.

PROBLEMATIQUE

La réforme du secteur financier bancaire et les programmes de privatisation mis en œuvre dans de nombreux pays africains depuis la fin des années 80 ont reposé la question du financement des PME africaines et celle de la capacité des banques et établissements financiers à améliorer leur performance. Le rapprochement entre banque et PME paraît intéressant non seulement dans la perspective d'une meilleure intégration et stabilisation des activités bancaires dans l'économie réelle des pays concernés, mais également pour faciliter des investissements à la base, générateurs de revenus et d'emplois.

Ces deux entités : établissement de crédit et PME/PMI forment ainsi un couple profondément lié par une communauté de destin; le succès de chaque partie influençant positivement l'autre et vis versa.

Confronté ainsi à un environnement de plus en plus concurrentiel, le secteur bancaire est plus que jamais appelé à rechercher la qualité dans ses prestations de services. A ce propos d'ailleurs les autorités de tutelle de l'espace UEMOA prônent l'excellence dans la gestion des activités bancaires, afin d'assurer la pérennité et la croissance du secteur. En effet le banquier qui accorde un crédit à un tiers, prend ainsi un risque d'une gravité telle que s'il n'est pas « mesuré », il pourrait entamer ainsi la poursuite de ses activités. Et cela du fait soit d'une mauvaise appréciation de

la qualité de l'emprunteur (insolvabilité), soit d'une mauvaise appréciation de la conjoncture. En somme ces risques pourraient trouver une explication dans :

- des difficultés d'adaptation aux mutations de l'environnement
- des dysfonctionnement du dispositif de contrôle interne, qui occasionnent des difficultés de prévention des risques et d'exploitation des opportunités.

La prise de conscience du fait contrôle interne est relativement récente et disparate selon les pays. Si la nécessité du fait contrôle interne date des années 1930 aux Etats Unis, ce n'est seulement qu'en 1990 qu'une réglementation spécifique des établissements de crédit en la matière apparaît en France. Ainsi, à l'image des pays développés, l'Afrique, et principalement l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain A créé à travers sa commission bancaire, les moyens (normes et réglementations) afin d'assainir et de réglementer, de surveiller et de protéger l'exercice des activités de crédit.

Dès lors la maîtrise des risques devient une préoccupation stratégique du banquier; mais une contrainte pour l'emprunteur qui doit donc satisfaire à certaines conditions, pour bénéficier d'un crédit.

Au regard des développements ci-dessus, la question fondamentale suivante nous interpelle :

En quoi un bon dispositif de contrôle interne peut-il contribuer à la maîtrise des risques de crédit dans un établissement de crédit?

Plus spécifiquement :

- Quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en place par les banques et établissements financier pour maîtriser les risques de crédit ?
- Quel processus décisionnel est-il adopté pour l'octroi des crédits à la clientèle ?

Ces interrogations ont fondé le choix de notre thème de recherche:" Audit des crédits à la clientèle dans un établissement financier: cas de OMNIFINANCE SA "

Dans un soucis d'appréhender efficacement la gestion du processus des crédits à la clientèle, nous avons délibérément décidé de limiter notre étude à l'affacturage,

pour tenir compte de l'importance de ce produit dans le chiffre d'affaires de OMNIFINANCE SA .

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Les objectifs qui nous ont guidé dans le choix de ce thème sont essentiellement de deux ordres :

Objectifs généraux :

- Apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place par OMNIFINANCE S.A pour maîtriser les risques de crédit.
- Nous assurer du respect effectif des normes prudentielles édictées par la commission bancaire de l'UEMOA.

Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement , il s'agit d'apprécier :

- L'organisation mise en place
- Le processus de prise des décisions d'octroi des crédits
- Le système de gestion des crédits
- les outils mis en place pour se prémunir contre les risques
- les outils de recouvrement des créances
- les outils de gestion des impayés, des garanties, des dépassements de lignes de crédits

INTERET DE L'ETUDE

Notre prétention est de faire de cette étude un instrument de travail pour l'établissement financier. Cet œil extérieur que nous portons sur le dispositif de contrôle interne mis en place, ainsi que les faiblesses relevées et les recommandations proposées sont autant de données pertinentes qui peuvent aider à

améliorer son système de gestion des risques de crédit et à prendre conscience de la nécessité de la culture de contrôle au sein de l'établissement

A l'endroit des usagers de ce travail de recherche nous pensons qu'il peut constituer une documentation pertinente sur le sujet traité, à partir duquel un enrichissement pourrait être apporté.

Pour nous, auteur de cette étude, elle nous aura permis de:

- Confronter nos connaissances académiques reçues au Centre Africain D'études Supérieures en Gestion (C E S A G), à la pratique professionnelle de l'audit et du contrôle;
- Faire nos premiers pas dans le monde professionnel de l'audit en milieu bancaire.

ARTICULATION DE L'ETUDE

Ce travail de recherche s'articule autour de deux parties:

- La première partie intitulée « cadre théorique » sera le lieu des définitions et de présentation des concepts afférents au thème. Nous y aborderons les notions de risque de crédit à la clientèle. Nous nous efforcerons d'appréhender à travers une revue de littérature le processus d'octroi de crédit et de gestion du risque de crédit, les garanties, ainsi que le contrôle interne. Nous relèverons les faiblesses du contrôle interne ainsi que leur incidence sur le contrôle des comptes et nous terminerons par notre modèle d'analyse.
- La seconde partie ou cadre pratique sera quant à elle consacrée à la présentation de l'établissement et de son dispositif de contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit. Nous en dégagerons les forces et les faiblesses

et suggérerons des recommandations appropriées ainsi que leur perspective de mise en œuvre. L'incidence des faiblesses du contrôle interne sur le contrôle des comptes sera abordée, notamment en ce qui concerne les comptes de produits et de créances sur clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE**

INTRODUCTION

"Toutes les organisations , quels que soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques et ce à tous les niveaux . " (COOPERS & AL ; 1994 : 49)

C'est pourquoi l'atteinte des objectifs fixés par le management passe nécessairement par la maîtrise de tous les risques identifiés aussi bien globalement que spécifiquement. C'est à dire l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs généraux et spécifiques. Il s'agit des risques liés à l'organisation et à son environnement ainsi que ceux afférents aux activités .

L'utilisation de modèles capables de prévoir la défaillance peuvent être très importants pour les parties prenantes pour deux raisons :

« - comme système d'alerte, ces modèles sont très utiles pour les gestionnaires d'entreprises qui peuvent entreprendre des actions de prévention contre la défaillance

- Ces modèles peuvent aussi être utilisés pour les professionnels des établissements financiers dans l'évaluation et la sélection des entreprises dans lesquelles ils vont investir en fonds propres ou en prêts ». (ZOPOUNIDIS ; 1995 ;8)

Nous aborderons les notions de crédits à la clientèle et de risque de crédit ainsi que le processus d'octroi de crédit et le système de gestion du risque de crédit. Nous exposerons la typologie des garanties, puis nous embrayerons pour présenter le contrôle interne , ses forces et faiblesses ainsi que l'incidence de celles-ci sur le contrôle des comptes.

Chapitre 1 : GENERALITES SUR LES CREDITS A LA CLIENTELE ET NOTION DE RISQUE

L'objet social de l'activité bancaire est prioritairement d'accorder des crédits aux agents à besoins de financements .Les crédits consentis aux clients constituent ainsi la principale source de produits pour les établissements financiers . Et cette activité de crédit n'est pas sans risque

Nous tenterons de cerner le concept de crédits à la clientèle à travers la notion de cycle d'activité. Nous essaierons par la suite de définir le concept de risque , de présenter sa typologie et d'exposer son mode de gestion .

Section I : NOTION DE CREDITS A LA CLIENTELE

L'entreprise est un système d'éléments en interaction, entre eux mais également avec leur environnement, et coordonnés en fonction d'une finalité . Le système entreprise se compose par définition :

- " de variables en interaction ;
- d'un processus de transformation: ce sont les règles et les procédures opératoires qui , à partir des intrants , génèrent des extrants ;
- d'un pilote . "

(Michel GERVAIS :1987:11)

L'entreprise reçoit et génère une très grande quantité d'informations dont le traitement s'avère d'une importance capitale . Toutes les transactions internes et externes à caractère répétitif (ou non) traduisent des faits économiques. Leur finalité est de contribuer à atteindre les objectifs que le management s'est fixé. Pour ce faire , l'entreprise va suivre les différentes péripéties des actes et des actions posés dans ses différents compartiments.

Toutes les opérations ou transactions à caractère homogène en ce sens qu'elles sont répétitives et participent à la réalisation d'un but précis, sont regroupées dans ce qu'on appelle un cycle d'activité.

Ainsi le cycle d'activité peut se définir comme << le cheminement emprunté par un flux de transactions depuis son origine jusqu'à sa phase finale; il regroupe des faits économiques homogènes ayant un impact sur l'entreprise>>(AAC : Training 2002) Notre propos se limitera au cycle des crédits à la clientèle et donc à la notion de crédit à la clientèle.

Le crédit est un outil dont use les dirigeants d'entreprises en général pour assurer la bonne gestion de leur activités d'exploitation et d'investissement. Ainsi il peut consister en des délais de règlements accordés par une entreprise à ses clients ou reçus de ses fournisseurs.

Cette approche du crédit est celle qui la circonscrit aux relations d'affaires entre l'entreprise et ses partenaires clients et fournisseurs.

Cependant, lorsque ce type de crédit s'avère insuffisant, et c'est souvent le cas, les dirigeants d'entreprises se tournent vers d'autres partenaires pour solliciter des financements.

A ce moment interviennent les établissements de crédits à travers leur prestation principale de service; c'est à dire accorder des crédits aux agents à besoins de financements.

Ainsi, du point de vue de l'activité bancaire, une opération de crédit se définit comme << tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre à la disposition d'une autre personne des fonds ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédit le crédit-bail, et, de manière générale, toute opération de location assortie d'une option d'achat. >> (SIRUGUET ;2001 ;159).

Nous définirons le domaine des crédits à la clientèle comme celui des opérations de crédits avec la clientèle non bancaire.

A la lumière de ce qui précède, nous dirons que le crédit à la clientèle peut se présenter sous deux formes:

- Le crédit peut avoir été accordé par l'établissement de crédits directement . Dans ce cas il possède une créance en capital, et, le plus souvent, une créance en intérêts;
- L'établissement de crédits peut avoir accordé un simple crédit par signature c'est à dire un simple engagement de payer en cas de défaillance du débiteur.

Les différentes opérations de crédits peuvent être classées selon qu'elles sont consenties à des entreprises ou à des particuliers ou selon leur objet de formation.

Nous pouvons distinguer trois grandes catégories de crédits à la clientèle:

I-1 : Les crédits aux entreprises

Afin de financer leur développement les entreprises font appel au secteur bancaire pour financer:

- L'actif de roulement à travers des crédits sous forme de:
 - ✓ Escompte commercial;
 - ✓ Crédit de mobilisation de créance née sur l'étranger (CMCNE)
 - ✓ Crédit de mobilisation de créances commerciales (C M C C)
 - ✓ Factoring; etc.
- Le cycle de commercialisation à travers des crédits sous forme de:
 - ✓ Facilités de caisse;
 - ✓ Avances en compte courant
 - ✓ Crédits de consolidation;
 - ✓ Découverts; etc. .
- Les stocks à travers des crédits sous forme de:
 - ✓ Préfinancement des marchés publics;
 - ✓ Crédit de campagne;
 - ✓ Escompte de warrant; etc.
- L'acquisition de biens d'équipements à travers des crédits sous forme de:
 - ✓ Crédits d'équipements à moyen terme;
 - ✓ Crédits d'équipements à long terme;

- ✓ Crédits-bails;
- ✓ Prêts participatifs; etc.
- les opérations de commerce extérieur à travers des crédits sous forme de:
 - ✓ Crédits documentaires;
 - ✓ Crédits à moyen et long terme export: crédits acheteur; etc.

I-2 : Les crédits aux particuliers (autres qu'immobiliers)

Ce sont les besoins qui vont déterminer la nature des crédits accordés aux particuliers. On distingue généralement deux types de crédits:

- Les crédits en anticipation de rentées certaines qui selon la durée ou le montant feront l'objet d'un contrat. Ce sont :
 - ✓ Les facilités de caisse
 - ✓ Les découverts;
 - ✓ Les crédits relais; etc.
- Les crédits accordés en anticipation d'épargne:
 - ✓ Les crédits à la consommation;
 - ✓ Les crédits personnels;
 - ✓ Les crédits-bails mobiliers; etc.

I-3 : Les crédits immobiliers

Nous avons:Les crédits acquéreurs:

- ✓ Crédits relais;
- ✓ Prêts pour l'achat de terrains;
- ✓ Prêts pour l'amélioration d'habitat;
- ✓ Prêts conventionnés;
- ✓ Prêts principaux d'épargne logement;
- ✓ Autres crédits à l'habitat;
- ✓ Prêts immobiliers conventionnés;

✓ Prêts à long terme éligible au marché hypothécaire; etc.

□ Les crédits promoteurs:

- ✓ Crédits pour l'achat de terrains;
- ✓ Crédits de démarrage;
- ✓ Crédits d'accompagnement;
- ✓ Crédits de stockage (dans l'attente de la vente);etc.

A la lumière des développements ci-dessus, nous pouvons convenir que l'activité bancaire est le lieu où s'effectuent des opérations nombreuses et variées. L'établissement de crédits et singulièrement l'établissement financier se << distingue ainsi de l'entreprise par le nombre élevé et la variété des opérations; en terme de volume et en montant.>> (SIRUGUET & KOESSLER ;1998 ;70)

L'activité bancaire étant par essence indissociable du risque; il s'en suit que le volume élevé, aussi bien en montant qu'en nombre d'opérations de crédits effectuées, expose l'établissement de crédits à davantage de risques. Or << ne pas prendre de risque; quelle qu'en soit la nature; c'est renoncer à être banquier. >> (MADERS :1994: 9)

Nous tenterons donc de définir le concept de risque, de présenter sa typologie et d'exposer enfin son mode de gestion; au sein des activités bancaires.

Section II : Le risque dans les activités de crédits

II.1 : Définition du risque de crédits (risque de contrepartie)

Si ne pas prendre de risque, quelle qu'en soit la nature c'est renoncer à être banquier, alors l'exercice de ce métier doit être fortement orienté vers la maîtrise du risque. « La notion de risque est au cœur de l'exercice du métier de banquier. D'où la nécessité de leur évaluation rigoureuse. D'où la nécessité de leur limitation permanente. » (MOSCHETTO & AL ; 1988 ; 30) Le risque est dans l'action, comme dans l'inaction. Car toute décision est risque. La non décision aussi. L'essentiel réside dans notre aptitude à mesurer le risque lié à nos décisions.

Ainsi << tout l'art consiste à analyser le risque, à le prendre sans mettre en péril l'entreprise et à l'assumer en toute connaissance de cause: c'est cela, maîtriser le risque. >> (préface de LOUIS PILARD in MADERS :1994 : 9).

Il s'agit donc pour les managers de faire prendre en compte, à tous les niveaux de l'établissement financier, cette conscience du risque calculé et maîtrisé, d'en imprégner la culture d'entreprise.

En ce qui concerne les risques inhérents aux activités de crédit, plusieurs définitions sont proposées, qui se rapprochent d'ailleurs les unes des autres. Nous en retiendrons une.

SIRUGUET définit le risque de crédits comme le risque majeur en matière d'opérations de crédits: il s'agit du risque de non-recouvrement partiel ou total de la créance sur le client.

Ce risque se matérialise en général :

- ❑ suite à la détérioration de la situation financière du client;
- ❑ suite à la détérioration de la valeur des garanties qui peut entraîner du fait de la baisse de leur valeur intrinsèque ou en raison des difficultés pratiques de les exercer;
- ❑ si la banque est appelée en garantie au titre d'engagements donnés;
- ❑ en cas de non-respect des conditions légales de financement liées à un produit particulier (épargne logement par exemple), ou à la réglementation protégeant le consommateur ou l'emprunteur (TEG, taux d'usure, délais légaux, etc.);
- ❑ enfin la banque peut voir sa responsabilité encourue dans le cadre de poursuites engagées à son encontre au titre de soutien ou de rupture de crédit abusif.

Le risque de crédits ou risque de contrepartie désigne la probabilité de défaut des clients, c'est à dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Ce risque ne peut être considéré comme réalisé que lorsque toutes les voies de recours contre le débiteur défaillant ont été épuisées;

Ajoutons à la suite des causes relevées ci-dessus que le risque de crédits peut découler aussi d'une mauvaise appréciation de la clientèle, notamment:

*sur l'identification du client: risque d'erreur sur:

- l'identification de la personne et de son statut juridique;
- l'identification du secteur économique: secteur d'activité, comportement du marché;
- l'identification du secteur géographique;
- l'identification du caractère résident ou non résident;
- l'identification de sa situation fiscale: imposable, non-imposable (pour certains prêts réglementés).

*sur la qualité du client: risque d'erreur sur la perception financière du client (solvabilité présente et prévisionnelle). La mauvaise appréciation de la qualité du client peut entraîner la matérialisation du risque de contrepartie, avec pour conséquences:

- un remboursement partiel du prêt;
- aucun remboursement du prêt;
- un non-recouvrement des agios attendus de la clientèle.

Le risque de crédits (ou risque de contrepartie) précisé, nous présenterons la typologie des risques.

II 2 : La Typologie des risques

L'activité bancaire à l'instar des autres types d'activités, comporte une large panoplie de risques. Des risques aussi bien spécifiques que propres à toutes les activités.

MADERS distingue deux grandes familles de risques:

II 2.1 : Les risques classiques:

Ce sont :

- Les risques commerciaux (le risque / produit, le risque de marché, le risque d'image commerciale);

- Les risques sur les biens et les personnes (le risque accidentel, le risque délictueux, le risque de malversation);
- Les risques opérationnels et techniques (le risque sur le traitement des opérations, le risque sur le système d'information, le risque sur les études informatiques, le risque sur les traitements informatiques, le risque lié aux télécommunications);
- Les risques de gestion interne (le risque réglementaire, le risque déontologique, le risque stratégique, le risque d'insuffisance fonctionnelle, le risque sur la gestion du personnel, le risque de sous-traitance, le risque de dépendance technologique, le risque de communication).
- Le risque sur le patrimoine, le risque comptable (découle d'un mauvais enregistrement des opérations par les agents en charge de la fonction comptable, ou d'un mauvais paramétrage des logiciels comptables lorsque les écritures comptables sont générés par ceux-ci.

II.2.2 : Les risques spécifiques à la banque:

En plus du risque de contrepartie, nous pouvons distinguer :

***Le risque de taux d'intérêt:** Appelé aussi risque de transformation, le risque de taux d'intérêt correspond au risque de perte ou de manque à gagner lié aux évolutions des différents taux d'intérêts.

***Le risque de change:** Il correspond à la perte entraînée par la variation du cours des devises par rapport à la devise de référence de la banque ayant des créances ou des dettes libellées dans ces différentes devises.

***Le risque de liquidité:** Appelé aussi risque d'illiquidité, il correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se financer, ou de perte liée à la difficulté pour la banque de se procurer des fonds à des conditions normales de marché.

***Le risque sur titres à revenus variables:** Appelé aussi risque sur actions, il correspond au risque encouru lors de la défaillance d'une société non financière ou d'un particulier, clients de la banque.

***Le risque interbancaire** (ou risque de contrepartie interbancaire, ou risque de signature interbancaire, ou risque de place) correspond au risque encouru par la banque lors de la défaillance d'un établissement de crédits.

***le risque pays:** Conformément à l'instruction N° 94 – 05 du 16 août 1994, relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance, la banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest définit en son article 7 les risques pays comme «< les créances et les engagements de hors bilan sur des débiteurs privés ou publics résidants dans des pays hors de la zone franc, ayant obtenu ou sollicité un rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ou ayant interrompu les paiements au titre de leur endettement. »

Conclusion :

Les activités de crédit sont essentiellement empruntes de risques, notamment le risque de non remboursement ou d'immobilisation des fonds prêtés.

Aussi, tout établissement de crédit se doit-il d'apprécier le crédit qu'il consent, en ce qui concerne :

- Son objet (ou sa destination) ;
- Son montant ;
- Sa durée
- Son issue (ou son dénouement) ;
- Son admission au refinancement

(Séga BALDE ; 2001)

C'est seulement à ce prix que la banque ou l'établissement financier peut espérer ajouter une valeur positive à son activité de crédit en particulier, et à l'économie en général.

Mais l'atteinte de cet objectif appelle la mise en place d'un dispositif de gestion du risque de crédit à la clientèle, objet du prochain chapitre.

Chapitre 2 : LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES DE CREDITS

INTRODUCTION

L'augmentation des risques dans l'économie en général et dans les activités bancaires en particulier, et la fréquence des défaillances d'établissements de crédits ces deux dernières décennies ont mis en évidence la nécessité d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Nous en voulons pour preuve la faillite de:

- La Bank of Credit and Commerce (B C C);
- La Banque National de développement Agricole (B N D A), en Côte d'Ivoire; etc.

Tous les acteurs de la vie économique sont directement concernés par la qualité du contrôle développé dans leurs entités, qui permettra de limiter les risques (de défaillance) et d'optimiser l'efficacité des opérations. La préoccupation constante des managers c'est de mieux maîtriser les activités dont ils ont la gestion. Pour cela ils doivent disposer d'un arsenal d'outils leur permettant de maîtriser l'évolution rapide de l'environnement économique concurrentiel, les besoins et les priorités des clients, et de procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité.

Nous exposerons à ce propos le dispositif de gestion des risques de crédits, notamment le dispositif de contrôle interne, les normes et la réglementation en matière de risques de crédit ainsi que la gestion qui en est faite

Section I : Le dispositif de contrôle interne

Le concept de contrôle interne trouve son origine depuis l'époque où l'homme a décidé de se rendre compte pour savoir ce que devenait son patrimoine et pour l'utiliser de la manière la plus rationnelle possible.

Ainsi par exemple, << les romains ont découvert et reconnu l'importance de la séparation des fonctions dans la gestion des fonds publics: l'autorisation des

dépenses et le vote des impôts étaient de la responsabilité du Sénat; les paiements et les collectes de fonds étaient confiés aux questeurs indépendants. Cette séparation des fonctions d'ordonnateur et de payeur constitue depuis longtemps l'un des principes fondamentaux de la gestion des fonds publics. >>

(SIRUGUET & KOESLER ; 1998 ; 26)

Face à une évolution rapide de l'environnement économique concurrentiel, des besoins des différents acteurs (l'entreprise et ses partenaires), le contrôle interne est de plus en plus considéré comme une solution à un large éventail de problèmes latents.

I.1 : Définition et objectifs du contrôle interne

I.1.1 : Définition

Plusieurs définitions du contrôle interne ont été proposées par différents auteurs. Nous retiendrons celle de COOPERS & AL, qui à notre avis, peut être considérée comme une synthèse des autres << Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants, et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants:

- ❑ la réalisation et l'optimisation des opérations;
- ❑ la fiabilité des informations financières;
- ❑ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. >>

Plus qu'un choix, le contrôle interne est une nécessité pour les organisations et singulièrement pour les établissements de crédits; et ce devant:

- la croissance et la dimension des établissements de crédits;
- l'importance des contraintes réglementaires qui leur sont applicables;
- la diversité et la complexité des opérations traitées;

les risques multiples auxquels sont confrontés les banques du fait de l'influence des nombreuses pressions extérieures .Cette influence est due principalement:

- aux tensions sur les marchés;
- à la concurrence nationale et internationale;
- aux progrès scientifiques et techniques;aux pressions d'ordre économique, fiscal ou social.

I.1.2 : Objectifs du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne tels que mentionnés dans la définition ci-dessus vise à assurer trois objectifs globaux :

- la réalisation et l'optimisation des opérations
- la fiabilité des informations financières
- la conformité aux lois et règlements en vigueur. Plus spécifiquement :

❖ L'objectif global de réalisation et d'optimisation des opérations consiste à :

- assurer une meilleure efficacité de l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir la pérennité de l'établissement de crédit. Il s'agit d'améliorer les performances à tous les niveaux.
- Protéger et sauvegarder le patrimoine : Le patrimoine est l'ensemble des droits et obligations de l'établissement de crédit. Il correspond aussi aux biens, aux hommes, aux biens incorporels . Il s'agit de protéger le patrimoine contre les dysfonctionnements des unités opérationnelles, les fraudes, les abus, l'incompétence, les catastrophes naturelles qui peuvent engendrer des pertes sur le patrimoine.
- Assurer l'application efficace des instructions de la direction générale : Il incombe essentiellement à la

direction générale de rechercher et de définir la politique générale de l'établissement de crédit. La mise en œuvre de cette politique est réalisée par les responsables dont les instructions sont à suivre à tous les échelons. « Le respect des directives et politiques d'une organisation passe dans un premier temps par une meilleure définition des objectifs de celle-ci, c'est à dire qu'elles sont jugées opportunes et compréhensibles pour l'ensemble des acteurs de l'entité »

(COLLINS & VALLIN ; 1992)

- ❖ L'objectif global de fiabilité des informations financières consiste à produire l'information de telle sorte qu'elle soit exploitable rapidement et efficacement par le destinataire . Pour cela, l'information doit être complète, exacte, à jour (authentique), comparable (constante dans le temps), vérifiable et de qualité. Elle doit être exhaustive, pertinente et disponible. Pour YAZI (2001), « le système d'information et de gestion est un ensemble de moyens dont se dote l'organisation pour collecter, créer, traiter, exploiter, stocker, mettre à jour et communiquer ou diffuser les informations nécessaires à sa stratégie et à son bon fonctionnement »
- ❖ L'objectif global de conformité aux lois et règlements en vigueur consiste au respect :
 - Des lois, usage et pratiques en vigueur dans l'octroi d'un crédit
 - Des réglementations prudentielles
 - Des règles comptables
 - Des règles de déclassement et de provisionnement des créances en souffrance
 - Des règles déontologiques d'exercice de la profession bancaire

De ces objectifs ci-dessus énumérés, BENEDICT & KERAVEL (1997) en font un classement selon que ceux-ci ont ou non une incidence directe sur les comptes :

Objectifs ayant une incidence directe sur les comptes annuels :

Il s'agit des objectifs relatifs à :

la protection du patrimoine

- la fiabilité des informations financières et comptables

Pour atteindre ces objectifs, des procédures particulières sont mises en place dans les entreprises ; ce sont par exemple :

- ✓ La création de documents normalisés
- ✓ Mise en place d'un système d'autorisation et d'approbation
- ✓ La séparation des tâches entre les personnes chargées des fonctions opérationnelles de détention des biens, d'enregistrement comptable et de contrôle
- ✓ Des contrôles physiques des actifs
- ✓ La création d'un service d'audit interne.

Objectifs n'ayant pas d'incidence directe sur les comptes annuels : ils concernent :

- L'application des instructions de la direction
- L'amélioration des performances.

Les mesures prises à cet égard peuvent inclure :

- ✓ Un planning de réunions périodiques
- ✓ Des programmes de formation adaptés à chaque catégorie de personnel
- ✓ Des contrôles qualité
- ✓ Des rapports de gestion
- ✓ Des analyses statistiques.

Le contrôle interne est une maîtrise plus qu'une vérification, il permet à l'établissement de crédit de se connaître, se défendre et de s'adapter en fonction d'un milieu qui évolue.

« C'est un état de fait permanent dans l'établissement de crédit mais qui doit, par l'intervention humaine, devenir délibérée, c'est à dire constituer un état de fait pour maintenir la pérennité de celle-ci » (SIRUGUET & AL ;1998 ;30).

I.2 : Les composantes du contrôle interne

Ces dispositifs ou systèmes sont ceux dont l'existence et le respect confèrent au contrôle interne une qualité suffisante susceptible de lui permettre d'atteindre ses objectifs. « Les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnement ou erreurs relevés par l'auditeur (interne et / ou externe) trouveront toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place (ou qui n'a pas été mis en place). » (RENARD ; 2000 ; 141)

La commission treadway des Etats Unis (1998 ;28) précise les éléments constitutifs du contrôle interne :

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

I.2.1 : L'environnement de contrôle interne

L'environnement de contrôle est l'espace dans lequel est déployé le dispositif de contrôle.

Le comité de Bâle (1998 ;15) précise que « 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 ».

L'environnement de contrôle « constitue le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne, en imposant discipline et organisation ».

(C.O.S.O ; 1994 ; 35). Il se manifeste par l'impérieuse nécessité d'avoir une éthique, une politique, une organisation, qui mettent en valeur les vertus que l'on attend du système.

L'environnement de contrôle interne est animé par l'ensemble du personnel, à commencer par les organes délibèrent et exécutif, qui en déterminent le système d'organisation ; lequel se traduit par la mise en place de quatre (4) éléments constitutifs :

- La définition des responsabilités : les pouvoirs et les responsabilités des membres de la direction doivent être clairement définis par un organigramme faisant apparaître les différentes fonctions et le nom de leur responsable.
- La séparation des tâches et des fonctions : elle doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. « Il est nécessaire de séparer les fonctions fondamentales et de les attribuer à des personnes ou hiérarchies différentes. » (MIKOL ; 1999 ; 48)
- La description des fonctions : cette description va au-delà de la simple définition des responsabilités. Il s'agit de préciser, à chaque phase d'exécution, l'origine des informations à traiter, la façon de les traiter, la périodicité du traitement, les destinataires.

Un système d'autorisation : une procédure prévoyant la liste des personnes pouvant engager l'établissement de crédit et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement, doit être mise à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement des opérations . Ces personnes peuvent ainsi s'assurer que les opérations ont été correctement approuvées.

Une procédure de double signature peut être réservée aux engagements importants. Par contre pour les opérations courantes, cette procédure peut constituer un alourdissement inutile des tâches et entraîner une dilution des responsabilités.

« L'organigramme est la représentation schématique de la structure organisationnelle. Il montre les liaisons entre les différentes unités de celle-ci . »

(LELARGE ; 1989 ; 83)

I.2.2 : L'évaluation des risques

Le fondement d'un dispositif de contrôle efficace dans une organisation selon COOPERS & LYBAND (1998 ; 15), passe dans un premier temps par une identification des risques inhérents aux activités et à l'environnement ; et en second lieu par leur appréciation objective.

Les dirigeants de l'entité sont donc appelés à déterminer le niveau de risque acceptable dans le cadre d'une gestion prudente des activités, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau. L'évaluation des risques a donc pour finalité :

- D'appréhender les pertes probables si le risque identifié se réalisait
- Définir les mesures de couvertures appropriées, notamment de contrepartie, de liquidité, opérationnelle etc.

I.2.3 : Les activités de contrôle

Coopers & Lybrand (1998 ; 70) précise que les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application de normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations provenant du management.

Les contrôles peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

- La supervision par la hiérarchie ou contrôle de premier niveau consiste à encadrer les tâches réalisées par les collaborateurs en les entourant de conseils. « Ces contrôles peuvent être formels c'est à dire marqués par les procédures, ou informels c'est à dire fondés sur le professionnalisme des collaborateurs. » (Laurent & Al ; 1991)
- La supervision réciproque ou contrôle réciproque concerne les vérifications croisées des tâches effectuées par des agents au sein de l'organisation.
- L'autocontrôle est un contrôle permanent exercé par l'organe en charge de l'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle dans l'entité donnée.

La circulaire N°10 – 2000 / CB, dispose que les banques et établissements financiers doivent se doter d'un système de contrôle des opérations et des procédures. La mise en œuvre de cette instruction est confiée à l'organe exécutif.

Les activités de contrôle visent :

- La vérification de la conformité des opérations réalisées par l'établissement de crédit, l'organisation et les procédures internes aux dispositions législatives et réglementaires en

vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif ;

- La vérification du strict respect des limites fixées par l'organe délibérant en matière de risque de signature, de change et de taux d'intérêt ;
- La vérification des conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information comptable et financière.

Les activités de contrôle doivent donc faire corps avec les opérations quotidiennes de l'établissement de crédit. Ils doivent consister en des contrôles physiques, opérationnels, comptables, administratifs.

I.2.4 : Le système comptable, d'information et de communication

Le système d'information tel que présenté par la commission bancaire comporte :

- une piste d'audit
- le respect des dispositions du plan comptable bancaire
- un système de reporting de l'information vers les organes exécutif et délibérant
- un système de mesure de la rentabilité
- un système informatique adapté.

I.2.4.1 : Le système comptable

Démembrement du dispositif de contrôle interne, le système comptable doit garantir l'existence de la piste d'audit. C'est à dire que l'organisation comptable doit permettre :

- de reconstituer chacune des opérations de l'établissement dans un ordre chronologique
- de justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter, par un cheminement ininterrompu, au document de synthèse, et réciproquement
- d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté de compte à l'autre, grâce à la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

Le système comptable doit être conçu de façon à pouvoir renseigner sur :

- l'exhaustivité des enregistrements effectués
- la correcte évaluation des opérations enregistrées
- les supports des opérations comptabilisées
- la bonne classification des pièces justificatives
- l'appartenance de l'opération enregistrée à l'exercice comptable
- la réalité de l'opération comptable.

Le système comptable, caractérisé principalement par la piste d'audit, est « un système de justification résultant de l'articulation journal / grand – livre / balance / états de reporting. » (SARDI ; 1993 ; 42)

Ce système de preuves satisfaisant peut être garanti par les éléments suivants:

- une organisation de la comptabilité qui puisse fournir les preuves de la validité des enregistrements:
 - comptes généraux pour toutes les catégories d'actifs,
 - comptes établis par une personne indépendante de la garde des actifs et à partir d'informations provenant d'une autre source,
 - contrôle physique et rapprochement régulier des comptes.
- des moyens informatiques avec un système de traitement et de production de l'information conçu de façon rigoureuse;
- la prénumérotation des documents ou leur numérotation dès réception pour la détection des trous de séquences;
- le contrôle des totaux préalablement à leur enregistrement permet de vérifier a posteriori que toutes les données ont été correctement traitées;
- les rapprochements entre des chiffres (deux chiffres en général) obtenus de façon indépendante par exemple;
- la documentation des contrôles à l'aide de signatures, initiales, tampon, etc.;
- le classement des documents: c'est une obligation légale. Il facilite les recherches permettant de justifier les opérations.

En définitive, la circulaire N° 10 – 2000 / CB du 23 juin 2000 souligne que le système de contrôle interne doit permettre de s'assurer que les informations destinées aux organes délibérant et exécutif, mais aussi celles transmises aux autorités de tutelle et de contrôle, ainsi que celles figurant dans les documents publiés, sont fiables, pertinentes, récentes, explicites et conformes aux normes réglementaires.

I.2.4.2 : Le système de documentation et d'information

Concernant le système de documentation et d'information, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes distingue quatre (4) composantes :

- les procédures écrites
- les documents, supports de l'information
- les rapports financiers ou de gestion
- le manuel des procédures

a : Les procédures écrites

Une information vraie, mais non vérifiable, perd de sa crédibilité. Ainsi l'ensemble des procédures de l'organisation doit, à tout moment, permettre de remonter à l'origine d'une information ou, au contraire, de la retrouver dans les documents de synthèse. Les procédures écrites doivent préciser:

- les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations;
- les méthodes d'enregistrement;
- la périodicité des analyses et des synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent;
- les contrôles qui permettront d'éviter les déviations dues à la négligence.

b : Les documents, supports de l'information

L'obtention d'une information de qualité est l'un des objectifs du contrôle interne. Mais l'information elle-même constitue un moyen de ce contrôle interne.

L'information documentée ou supportée garantit l'exhaustivité et l'exactitude de celle-ci. Ces documents, essentiels, doivent:

- être imprimés selon un format qui facilite leur exploitation et leur classement;
- prévoir un emplacement pour la matérialisation des contrôles nécessaires à leur enregistrement (autorisations, comparaisons, vérifications, approbations, etc.);
- être, à chaque fois que possible, prénumérotés pour permettre un suivi de leur utilisation et de leur enregistrement.

c : Les rapports financiers ou de gestion

L'organisation doit pouvoir synthétiser les informations enregistrées en vue de s'en servir pour ses prises de décision de gestion. Cette information synthétisée doit être:

- pertinente (adaptée aux besoins des divers utilisateurs, et disponibles dans le temps et dans l'espace,...);
- préparée rapidement et à date fixe;
- utile (donner l'information juste et suffisante, significative, économique, fiable,...);
- objective (impartiale, les règles doivent être connues des utilisateurs)
- communicable (lisible dans la forme et dans le fond, etc.);
- vérifiable.

Notons que être informé, c'est déjà contrôler.

d: Le manuel des procédures

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

I.2.5 : Le système de pilotage

Le système de pilotage part du principe que le dispositif de contrôle interne doit être contrôlé, afin qu'en soient mesurés dans le temps les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes.

La circulaire N° 10 – 2000 / CB, souligne par ailleurs que la surveillance prudentielle revient à l'organe de contrôle interne qui doit les trente (30) jours suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile transmettre à l'organe de tutelle un rapport comprenant :

- une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne, en illustrant les travaux réalisés et les moyens mis en œuvre ;
- un inventaire des contrôles opérés et les principales observations relevées et les mesures correctrices entreprises
- un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels est exposé l'établissement de crédit
- un programme d'activité de contrôle à venir.

I 3 : L'évaluation du contrôle interne

Le système de pilotage, composante essentielle du dispositif de contrôle interne,, impose que, dans un environnement aussi complexe et risqué comme le secteur bancaire (en particulier), un regard neuf et averti soit porté sur l'ensemble du dispositif de contrôle interne. Ce regard neuf doit pouvoir permettre de porter une appréciation objective sur la maîtrise optimale du fonctionnement du système, dans toutes ses composantes, et de faire des propositions de redressements idoines en cas de déviations observées.

Toutefois, compte tenu de l'étendue des sous systèmes et des opérations effectuées par l'établissement de crédit, il est impossible pour l'évaluateur de procéder à une révision exhaustive de l'ensemble de l'organisation. Aussi s'appuie t – il sur le

dispositif de contrôle interne en place pour effectuer les diligences nécessaires. Son évaluation de l'organisation portera sur le système de contrôle interne selon les cinq étapes ci-après :

- ✓ la saisie des procédures
- ✓ les tests de conformité
- ✓ l'évaluation préliminaire
- ✓ les tests de permanence
- ✓ l'évaluation définitive

Les objectifs poursuivis à travers ces investigations sont essentiellement de deux niveaux :

- l'identification et l'analyse des risques
- la maîtrise des informations de gestion

Le système de contrôle interne à évaluer est donc passé entre les tamis d'un ensemble de critères que sont :

- ✓ la conformité avec la réglementation en vigueur
- ✓ l'efficacité du dispositif de contrôle interne

Nous nous emploierons à présenter d'abord les objectifs de l'évaluation du dispositif de contrôle interne, puis les critères de l'évaluation et enfin l'approche de l'audit opérationnel que nous avons retenue.

I.3.1 : Les objectifs de l'évaluation du dispositif de contrôle interne

L'évaluation du dispositif de contrôle interne vise essentiellement deux objectifs.

I.3.1.1 : L'identification et l'analyse des risques

Pour maîtriser les risques, il faut les connaître et les identifier et mettre en place les moyens de les maîtriser. « L'enjeu essentiel du système de contrôle interne est donc la maîtrise des risques .» (LEMANT ; 1995 ;30)

Dans la mesure où le pilotage bancaire s'inscrit dans une suite d'amélioration continue, les risques doivent sans cesse être identifiés au niveau de l'organisation

dans son ensemble, mais également dans chacune de ses opérations. Il s'agit de déterminer un mécanisme de détection et d'évaluation de la gravité de la menace qui plane sur les objectifs fixés afin de permettre leur gestion en fonction des seuils de tolérance définis par le management.

I.3.1.2 : La maîtrise des informations de gestion

De la fiabilité des systèmes d'information dépend l'efficacité des mécanismes de maîtrise des risques. L'information pertinente doit donc être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chaque membre de l'organisation d'assumer ses responsabilités.

I.3.2 : Les critères de l'évaluation du contrôle interne

Les deux critères fondamentaux retenus pour l'évaluation du contrôle interne sont

I.3.2.1 : le critère de conformité par rapport à la réglementation en vigueur

La conformité du système de contrôle interne s'apprécie à travers son adéquation avec la norme; l'activité bancaire étant une activité fortement réglementée. Le système est dit conforme lorsqu'il est à la limite aussi contraignant que les normes et la réglementation

I.3.2.2 : Le critère d'efficacité du contrôle interne

L'efficacité d'un dispositif de contrôle interne est obtenue par sa capacité à identifier les risques et à les maîtriser. Toutefois cette efficacité doit être corroborée par les moyens mis en œuvre pour identifier et maîtriser les risques : Ces moyens doivent exister, ils doivent être appliqués et leur application doit être contrôlée.

I.3.3 : Evaluation du dispositif de contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne se déroule en cinq étapes que voici :

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

- les tests de permanence ;
- l'évaluation définitive.

I.3.3.1 : La saisie des procédures

Il s'agit pour l'évaluateur de prendre connaissance des systèmes ainsi que des procédures applicables dans l'établissement en matière de crédit à la clientèle, et de les décrire. L'objectif final étant de connaître et de comprendre les responsabilités et les tâches des acteurs intervenant dans le système ainsi que le circuit des dossiers. A cet effet l'évaluateur a le choix entre la méthode narrative (ou mémorandum) qui consiste en la description des procédures, et la méthode graphique (ou flow charts) qui consiste à retracer le circuit des documents du début à la fin, à l'aide de figures.

I.3.3.2 : Les tests de conformité

Cette étape est celle au cours de laquelle l'évaluateur s'assure de l'existence du système et de sa compréhension des procédures qui ont été décrites à la phase précédente. Pour ce faire, l'auditeur se contentera de vérifier quelques dossiers de crédit afin de s'assurer du respect des procédures et des contrôles prévus à cet effet. Les conclusions de cette vérification pourront être étendues à l'ensemble du système.

I.3.3.3 : L'évaluation préliminaire du contrôle interne

Il s'agit à ce stade de pouvoir mettre en évidence les points de contrôle clés prévus par les procédures et ceux qui ne le sont pas. L'évaluateur utilisera des questionnaires de contrôle interne qui vont porter sur l'étude des documents réalisés précédemment.

I.3.3.4 : Les tests de permanence

A cette étape, il s'agit de contrôler l'application effective des procédures. Ce contrôle va consister à vérifier que les points forts théoriquement relevés le sont en pratique, et ce de façon permanente. Des insuffisances peuvent alors être décelées ; justifiant ainsi l'évaluation définitive du contrôle interne.

I.3.3.5 : L'évaluation définitive du contrôle interne

LEFEBVRE (1995; 58) rappelle que lors de l'évaluation définitive du dispositif de contrôle interne, l'auditeur fait la synthèse des insuffisances observées suite aux différents tests effectués.

Les conséquences pouvant découler des faiblesses du dispositif sur le fonctionnement de l'établissement de crédit sont présentées et analysées. L'évaluation sera clôturée par l'opinion de l'auditeur sur la fiabilité du dispositif de contrôle interne en place :

- contrôle interne fiable
- contrôle interne présentant des lacunes graves.

I.3 : Les avantages du contrôle interne

Le contrôle interne qui nécessite l'adhésion de tous les acteurs de l'établissement de crédit permet :

- une meilleure productivité
- une meilleure communication
- une meilleure sécurité.

I.3.1 : Une meilleure productivité

« Le contrôle interne oblige la direction à définir un organigramme précis de la banque, qui harmonise le plan de travail et les attributions de chaque domaine d'activité. » (SIRUGUET & AL ;1998 ;55)

La détection des faiblesses d'organisation permettra d'y apporter les actions correctrices, et ainsi contribuera à améliorer la productivité de l'établissement.

.3.2 : Une meilleure communication

Les personnes chargées de l'organisation du contrôle interne doivent être en contact avec chaque responsable afin de comprendre ses difficultés et ses contraintes particulières. Une meilleure coopération du personnel résulte de cette connaissance que chacun a de ses devoirs et ses objectifs.

I.3.3 : Une meilleure sécurité

Le caractère global du contrôle interne interdit que certains éléments puissent lui échapper. Les déficiences, les déviations sont signalées dans un délais d'autant plus court que le contrôle est bien adapté à l'établissement de crédit.

Dégagés des soucis quotidiens liés à l'incertitude sur la qualité du traitement des opérations en cours et des informations disponibles, les dirigeants peuvent ainsi consacrer l'essentiel de leur énergie à la définition des objectifs et des moyens à mettre en œuvre.

I.4 : Les limites du dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne se heurte à différents obstacles qui sont liés au comportement des dirigeants et aux problèmes humains, tels que la résistance au changement et l'aspect négatif que comporte le mot « contrôle » qui, pour beaucoup de personnes, implique un manque de confiance.

Coopers & Lybrand (1998 ; 109) identifie les éléments ci-après comme facteurs limitant du contrôle interne :

- les risques de collusion
- les dysfonctionnement du dispositif
- les erreurs humaines
- le coût du contrôle interne par rapport à l'avantage procuré.

I.4.1 : Les risques de collusion

Ce sont des risques qui, très souvent échappent au dispositif de contrôle interne et ne sont appréhendés qu'après coups. Les risques de collusion impliquent « deux ou plusieurs acteurs différents et situés à des différents niveaux de responsabilité et de contrôle pour réaliser un acte contraire aux valeurs fondamentales de l'organisation (détournements, fraudes, vols, etc.) » (XAVIER ; 1997 ;4)

I.4.2 : Les dysfonctionnements du dispositif de contrôle interne

Les dysfonctionnements se matérialisent par une appréciation insuffisante ou erronée pouvant engendrer des conséquences néfastes sur la continuité d'exploitation ou sur le patrimoine de l'organisation. Ces dysfonctionnements

peuvent s'expliquer soit par des anomalies de conception soit par des anomalies dans le fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

I.4.3 : Les erreurs humaines

« Les erreurs d'appréciation humaines résultent de divers facteurs comme l'incompétence, l'omission ou l'imprudence. » (BILODEAU ; 1999 ; 19)

Il est donc nécessaire de procéder à des analyses approfondies des jugements portés sur la qualité du système de contrôle interne.

I.4.4 : Le coût du contrôle interne par rapport aux avantages procurés

« Le coût du contrôle est souvent un argument pour différer la mise en place » (CNCC ; 1992 ; 36). Le contrôle interne constitue un élément de coût non négligeable. Sa mise en œuvre, son maintien, son adaptation aux évolutions de l'environnement de l'organisation sont sources de coûts. Toutefois, il importe que, même s'il constitue un coût, le contrôle interne est, au même titre que les assurances, un élément de sécurité auquel il est dangereux de renoncer, même si les risques correspondants ne se sont encore jamais concrétisés.

Section II : Les normes et la réglementation en matière de gestion des risques de crédit

Les profonds bouleversements du monde bancaire qui ont pris naissance à la fin des années 60 en France, et dans le monde en général, ont sonné l'alerte quant à la nécessité d'une prise de conscience du rôle des autorités dans la gestion des risques des activités bancaires. Cette prise de conscience s'est manifestée au niveau international par le comité de Bâle, à travers ses efforts pour traiter et promouvoir le contrôle bancaire en encourageant de saines pratiques.

Le comité de Bâle a donc tracé le cadre réglementaire des activités bancaires à travers ses vingt cinq (25) principes qui visent un contrôle de toutes les activités bancaires et précisent les règles prudentielles pour minimiser au maximum les risques encourus tant par les établissements de crédit que par les déposants.

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

Les principes n° 2 à 5 concernent le contrôle de la structure de propriété avant l'agrément de l'établissement de crédit.

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 traite des pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles pour le retrait ou la révocation des établissements de crédit en cas de défaillance ;

Les principes n°23 à 25 concernent le contrôle consolidé en cas d'activité transfrontalière et de partage d'information entre les autorités de contrôle des divers pays où l'établissement de crédit exerce ses activités.

Ces principes ont servi de référence aux différentes autorités régionales ou sous régionale, notamment à l'Union Monétaire Ouest Africain (U M O A), en matière de dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers. Ce dispositif est régulièrement mis à jour pour tenir compte:

* de l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire;

- de la nécessité d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières;
- de la nécessité de prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire;
- enfin, du souci de procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire, rendu obligatoire en 1996, soit cinq (5) années après le précédent dispositif prudentiel.

Le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'U M O A, depuis le premier janvier 2000 vise trois domaines:

- Les conditions d'exercice de la profession;
- La réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers;

- Les normes de gestion.

II 1 : Les conditions d'exercice de la profession bancaire

Ces dispositifs déterminent et fixent le cadre légal d'exercice de la profession. Ce sont les conditions nécessaires exigées avant de débiter toute activité bancaire dans l'espace UMOA.

Cette catégorie de dispositifs porte notamment sur:

- le capital social minimum des banques et établissements financiers dont le montant est fixé à un (1) milliard de F CFA dans tous les Etats de l'union.
- l'emploi du capital minimum
- la représentation du capital minimum (obligation de justifier à tout moment de fonds propres effectifs au moins égaux au capital minimum);
- la réserve spéciale (par affectation des résultats bénéficiaires au taux de 15%, en vue de favoriser un renforcement systématique des fonds propres des banques et établissements financiers);
- la réglementation comptable;
- le contrôle interne des opérations.

II 2 : La réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers

En application de ces dispositions, le Conseil des Ministres de l'UMOA a adopté les réglementations suivantes:

- La réglementation des participations: il est interdit aux banques et aux établissements financiers de détenir, directement ou indirectement, dans une même entreprise, autre qu'une banque, un établissement financier ou une société

immobilière, une participation supérieure à 25% du capital de l'entreprise ou à 15% de leurs fonds propres de base...

- La réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel: le montant global des concours (y compris les engagements par signature) pouvant être consenti par les banques et les établissements financiers aux personnes participant à leur direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, ne doit pas dépasser 20% de leurs fonds propres effectifs ;
- La réglementation des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières: le montant global des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières dont les banques et établissements financiers peuvent être propriétaires, est limité à un maximum de 15% de leurs fonds propres de base;
- Limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres.

II 3 : Les normes de gestion

Les normes de gestion sont au nombre de cinq (5) :

- la couverture des risques;
- le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables;
- la division des risques;
- les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité;
- le ratio de structure du portefeuille.

II 3 1 : La couverture des risques ou " ratio Cooke " ou ratio de solvabilité

La règle de couverture des risques est définie par un rapport minimum à respecter, dit " rapport fonds propres sur risques ". Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets. Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8%.

Ratio de couverture (ou ratio de solvabilité ou ratio Cooke) = Fonds propres / Risques nets = 8%

Ce ratio constitue un gage de couverture des engagements pris par les banques et établissements financiers, contre les tentations de réduire trop souvent la base du capital pour rentabiliser les fonds investis.

II 3 2 : Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables

En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, les banques et les établissements financiers doivent financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables. Ce coefficient est défini par un rapport dont le détail de calcul est présenté en annexe .

La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est fixée à 75% minimum.

II 3 3 : La division des risques

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs. Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

II 3 4 : Les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Le ratio ainsi défini, appelé " coefficient de liquidité ", s'applique

à l'ensemble des banques et établissements financiers autorisés à recevoir des fonds du public (y compris par l'émission de titres de créances négociables).

La norme à respecter par les établissements assujettis est fixée à 75% minimum. Cette norme doit être respectée à tout moment.

II 3 5 : Le ratio de structure du portefeuille

La Banque Centrale, lors de la refonte de ses règles d'intervention et de sa politique monétaire en 1989, a accordé une priorité à la qualité des emplois bancaires, en particuliers les crédits.

Aussi, un système des accords de classement a-t-il été mis en place en janvier 1992, objet d'instructions détaillées aux banques et établissements financiers. Depuis lors, les établissements assujettis sont tenus de respecter un ratio de structure de portefeuille appréciant la qualité de ce dernier.

Le dispositif des accords de classement a pour objectif d'inciter les banques et établissements financiers à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière homogène. Il permet en outre à la Banque Centrale d'apprécier a posteriori la qualité des signatures détenues en portefeuille par le système bancaire et de déterminer l'encours mobilisable auprès d'elle. Pour s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par les établissements assujettis, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%.

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

Le ratio de structure du portefeuille est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné.

II.4 : Les accords de classement

<< Ce sont des accords de couverture donnés par la BCEAO à une banque primaire qui l'a sollicité lorsqu'un de ses clients sollicite un prêt d'un montant assez important. Pour ce faire, la banque primaire adresse une demande à la BCEAO.

Celle-ci exige du client demandeur de crédit un dossier comprenant entre autre les états financiers des trois derniers exercices, le plan d'exploitation prévisionnelle du projet pour lequel le crédit est sollicité. Si l'étude de ce dossier conclut à la viabilité du projet et à la solvabilité du client, la BCEAO délivre à la banque primaire l'accord de classement. Cet accord permet à la banque primaire de recourir à la BCEAO en cas de difficulté de liquidité. >>

(source : document de travail à la BCEAO)

II.5 : Les exigences des établissements de crédit

Afin de s'assurer des chances objectives de recouvrer les fonds prêtés, la banque et l'établissement financier exigent aux emprunteurs, qu'ils présentent une garantie. Ces procédés juridiques permettent ainsi à l'établissement de crédit de couvrir les risques éventuels (d'insolvabilité), présents ou à venir. C'est en quelque sorte une forme d'assurance, en plus de ce qu'il faut s'assurer de la capacité de remboursement de l'emprunteur. Nous distinguons deux types de garanties ou de sûretés :

- les sûretés personnelles
- les sûretés réelles.

II.4.1 : Les sûretés personnelles

On distingue le cautionnement et l'aval.

A : Le cautionnement

le cautionnement est traité dans le code civil aux articles 2011 à 2043 et dans l'acte uniforme aux articles 3 à 27. En partant de l'article 3 de l'acte uniforme de l'OHADA, on peut définir le cautionnement comme un contrat par lequel une personne appelée caution promet à un créancier de le payer dans le cas où le débiteur ne le ferait pas lui même.

Le cautionnement est dans sa source une sûreté conventionnelle, mais dans sa structure une sûreté personnelle.

A .1 : La nature du cautionnement

La nature du cautionnement ressort de sa source et de sa structure. Dans sa source, le cautionnement est une sûreté conventionnelle. Dans sa nature, c'est une sûreté personnelle.

a. Le cautionnement en tant que sûreté conventionnelle

nul n'est caution s'il ne le veut. Le cautionnement repose toujours sur un contrat.

On distingue trois sortes de caution :

- la caution volontaire : normalement la caution est exigée par le créancier qui ne consent à faire crédit que s'il bénéficie d'une garantie. On parle d'exigence d'un cautionnement.
- la caution légale : exceptionnellement, la caution est exigée par la loi ou le juge. On parle alors de caution légale ou judiciaire. On parle ici d'exigence d'un contrat.
- la caution judiciaire

b. Le cautionnement en tant que sûreté personnelle

la caution s'engage personnellement et indéfiniment envers le créancier. Il s'adjoint au débiteur principal. Il s'agit d'une obligation distincte, accessoire et subsidiaire :

- La caution assume une obligation distincte : la caution est personnellement obligée, que le débiteur trouve un débiteur supplémentaire. La caution est obligée envers le créancier au même titre que le débiteur principal.
- La caution assume une obligation accessoire : distinct, l'obligation de la caution n'est qu'accessoire. La caution vient garantir une obligation qui existait. Elle suppose nécessairement une dette principale à garantir.
- La caution assume une obligation subsidiaire : la caution ne peut être qu'à défaut du débiteur principal. En principe, la caution ne peut être mise en cause qu'après le débiteur principal.

A 2 : Le fonctionnement de la caution

Le débiteur peut fournir une caution ou plusieurs. D'un autre côté, le cautionnement peut être conclu purement et simplement mélangé de solidarité.

a. Le cautionnement simple

Il donne droit au bénéfice de discussion et à celui de division :

- Le bénéfice de discussion : la caution n'est obligée qu'à défaut du débiteur. Le créancier a le droit de poursuivre la caution préalablement au débiteur principal.
- Le bénéfice de division : au cas où il y a plusieurs cautions chacune n'est engagée que pour sa part.

b. le cautionnement solidaire

pour renforcer la garantie du créancier gêné par les bénéfices de discussion et de division, la pratique a imaginé de faire contracter à la caution un engagement solidaire. Ici, le cautionnement se mélange de solidarité. La caution sera solidaire du débiteur principal et le cas échéant de ses cofidéjusseurs.

Selon l'article 2021 du code civil la caution ne peut plus invoquer le bénéfice de discussion. Ensuite, il y a perte du bénéfice de division. En revanche, les cautions solidaires conservent le bénéfice de la subrogation. Elles conservent le bénéfice de recours contre chacun pour sa part.

B : L'aval

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

II.4.1 : Les sûretés réelles

Les sûretés réelles constituent des garanties portant sur des biens meubles ou immeubles

A : Les sûretés immobilières

a. L'hypothèque

BERNET ROLLAND (1997 ; 87) définit l'hypothèque comme « l'acte par lequel le débiteur accorde au créancier un droit sur un immeuble sans dessaisissement et avec publicité. »

L'hypothèque peut renfermer trois modalités :

- **Légale** : l'hypothèque est dans ce cas prévue par la loi
- **Conventionnelle** : elle résulte alors de la signature d'un contrat
- **Judiciaire** : elle résulte d'un jugement.

L'hypothèque confère au créancier trois types de droits :

- **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 pas vendre l'immeuble sans rembourser au préalable le créancier, car la garantie est attachée à l'immeuble.
- **Le rang** : il se peut que plusieurs créanciers bénéficient d'une hypothèque sur un même immeuble. Le rang constitue alors 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.

b. Les privilèges

« 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. »

B : Les sûretés mobilières

Selon l'acte uniforme de l'OHADA, les sûretés mobilières comprennent le droit de rétention, le gage, le nantissement avec ou sans dépossession et les privilèges.

a. Le droit de rétention

Selon l'acte uniforme de l'OHADA, « c'est la faculté accordée à un créancier, qui détient légitimement un bien du débiteur, de le retenir jusqu'à complet paiement de ce lui est dû, et ceci indépendamment de tout autre sûreté. Le créancier doit renoncer à ce droit si le débiteur lui fournit une sûreté réelle équivalente. »

b. Le gage

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. » (Philippe TIGIER ; 1999 ; 123)

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

c. Le nantissement

Le nantissement est « l'acte par lequel le débiteur remet au créancier un bien en garantie de sa créance. »

Le nantissement peut avoir lieu avec ou sans dépossession :

- **Le nantissement sans dépossession** : 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.
- **Le nantissement avec dépossession** : Ici, le débiteur est muni du bien objet de la garantie. C'est l'exemple de l'avance sur titres consentie à un client détenant un portefeuille de titres et qui a un besoin de liquidité. Pour se couvrir contre un effondrement des cours, la banque s'assure une marge de sécurité.

Section III : La gestion des risques de crédit

La gestion du risque en général est sous-tendue par deux approches complémentaires. La première consiste à contrôler les conditions d'un événement avant de le provoquer (ou avant sa survenue). Il s'agit de faire de la prévention.

La seconde approche, prolongement de la première, consiste plutôt à contrôler l'évènement après sa réalisation.

Les managers des établissements de crédits s'inspirent eux-aussi de ces deux approches dans la gestion des risques de crédits. Il s'agit de la gestion a priori et de la gestion a posteriori.

Le dispositif de contrôle interne étant cerné, cette section sera consacrée à la présentation des théories de gestion des risques de crédit, notamment la gestion a priori, la gestion a posteriori. Nous terminerons par le processus d'octroi du crédit.

I11.1: La gestion a priori

Accorder le crédit ou ne pas accorder le crédit. Telle se présente l'équation simple mais pertinente à laquelle le banquier doit répondre constamment pour chacun de ses clients, demandeurs de crédits.

La décision à prendre par le banquier prêteur doit être motivée par la maîtrise qu'il a du risque de contrepartie. La gestion a priori du risque de contrepartie va consister à l'appréciation et à la prévention de ce risque.

Ainsi << sur la base des bilans financiers, des comptes de résultats décomposés et des renseignements dont il dispose, l'analyste financier (entendez ici le banquier) procède au diagnostic économique et financier détaillé de l'entreprise puis rédige une synthèse. >>

(SEGA BALDE ; 1999 .24)

Ce diagnostic permettra donc à l'établissement de crédits :

- de faire une saine appréciation du risque économique du client demandeur de crédit;
- d'apprécier son activité et ses résultats;
- d'apprécier sa structure financière c'est à dire la solvabilité et le financement du client;
- de conclure enfin sur le client analysé.

III.1.1 : Diagnostic économique et financier (ou l'analyse financière)

A : Appréciation du risque économique

Le risque économique du client demandeur de crédit s'apprécie à travers:

- sa structure organisationnelle: est-elle adaptée, cohérente, efficace
- ses dirigeants: sont-ils compétents, sérieux, dynamiques; existe-il des problèmes de succession
- son capital: son origine, appartenance à un groupe familial ou international
- sa forme juridique
- ses produits: qualité, contraintes d'exploitation, exportable, large marché
- le marché: porteur, concurrentiel, perspectives
- sa structure de production: adaptable, rigide, moyens humains lourds, immobilisations lourdes
- sa croissance à long terme: projet d'entreprise, perspectives d'avenir optimistes, stratégie

Conclure pour cette sous partie.

B : Appréciation de l'activité et des résultats

Il s'agit ici pour l'établissement de crédit de mener une analyse financière portant sur les trois derniers états financiers du client demandeur de crédit. Cette étude doit faire ressortir la capacité du client à dégager des résultats et à financer sa croissance. Elle s'attardera notamment sur les différents soldes intermédiaires de gestion et les agrégats de l'activité (chiffre d'affaires, production de l'exercice, etc.). Les ratios d'activité et de rentabilité seront également déterminés et appréciés.

C : Appréciation de la structure financière: la solvabilité et le financement

Il s'agit d'apprécier les principaux agrégats et ratios de la structure financière, ainsi que la capacité du client demandeur de crédit à respecter ses engagements dans le temps.

Une solvabilité convenable incitera le banquier hésitant à tolérer certains retards de paiement ou à consentir des crédits supplémentaires; tandis que l'inverse le déterminera à augmenter la prime de risque et peut être à prononcer la déchéance du terme afin de " limiter les dégâts ".

D : La conclusion et la prise de position sur le client analysé

Au terme de cette analyse, une vue d'ensemble de l'entreprise retrace en quelques lignes les facteurs les plus importants de la rentabilité passée, l'état actuel de la structure financière, et l'évolution que l'on peut prévoir dans ces deux domaines. Face à cette évolution, le banquier doit être toujours guidé par un impératif de compétitivité. C'est à dire les crédits doivent:

- satisfaire aux demandes du client demandeur;
- être consentis au taux le moins élevé possible;
- être assortis des garanties les plus modérés.

Notons que si à l'objet ou à la forme du crédit correspondent des garanties intrinsèques (exemples: mobilisation de créances, garantie intrinsèque des constructions de logements, crédit-bail, etc.), d'autres types de garanties, extrinsèques, viennent se greffer sur l'opération de crédit. Nous avons à ce propos deux types de garanties extrinsèques:

- Les garanties réelles: résultent de l'affectation d'un bien en hypothèque (pour les immeubles) ou en gage (pour les biens meubles, notamment les valeurs mobilières).
- Les garanties personnelles: délivrées par des tiers sous forme de cautions ou d'avals.

La prise de position du banquier dépend généralement de deux hypothèses, notamment selon que:

- Le banquier n'est pas encore << dans l'affaire >>;

- le banquier est déjà << dans l'affaire >>.

❖ **Le banquier n'est pas encore << dans l'affaire >>**

<< L'entrée en relation avec un nouveau client qui a démarché de lui-même le banquier, représente souvent un risque plus élevé que l'octroi de crédit à une affaire déjà connue, car, à l'exception des affaires en pleine croissance qui ont besoin d'élargir leurs financements, c'est fréquemment sa mauvaise situation financière ou un malentendu avec le banquier habituel qui pousse l'entreprise à solliciter un interlocuteur différent de celui dont elle a l'habitude. >> (BALDE ; 1999 : 59)

A la suite de son enquête, et après avoir évalué les besoins du client, le banquier ou l'établissement financier peut décider de:

- rester à l'écart de l'affaire;
- consentir des concours mais en fixant un plafond très bas << pour voir >>;
- commencer tout de suite par une ouverture de crédit important.

❖ **Le banquier est déjà << dans l'affaire >>**

Dans ce cas la solvabilité du client passe en second plan, d'autant plus que tout retrait de l'affaire, portant sur des concours courants, entraînera systématiquement la cessation des paiements des échéances antérieures. Il est donc très difficile pour le banquier de diminuer ses concours ou même de se retirer de l'affaire. Le banquier posera au maintien de ses engagements, des conditions précises destinées à redresser la situation de l'affaire. Mais surtout, il pourra relever la prime de risque et demander des garanties supplémentaires en contrepartie du maintien de ses lignes. Lorsque la situation du client est satisfaisante, l'analyse des besoins de financement prend alors le pas sur l'examen de la solvabilité. Et le banquier est alors disposé à accompagner pleinement le client dans sa croissance.

En cas de graves problèmes posés par le client, qui dépassent le cadre du financement bancaire traditionnel, le banquier peut et doit proposer des solutions qui dépassent, elles aussi, le raisonnement strictement financier (rapprochement avec un confrère, fusion, introduction en bourse, émission obligataire, etc.).

En plus de l'analyse financière, la gestion a priori du risque de contrepartie consiste également en:

- un système de notation;
- une gestion des lignes de crédit (ou prévention du risque de crédit)

III.1.2 : Un système de notation

Le diagnostic économique et financier doit être consolidé par un système de notation par lequel la banque ou l'établissement financier évalue la capacité et l'aptitude d'un client demandeur de crédit à honorer ses engagements selon les échéances prévues.

En plus de la notation effectuée par le banquier lui-même, il peut se référer également à la notation proposée par des organismes spécialisés (exemple: la centrale des bilans, etc.)

Par ce système de notation, les clients demandeurs de crédit sont distingués les uns des autres selon que les risques de crédit correspondant sont:

- satisfaisants;
- élevés;
- faibles;
- etc.

L'attribution de la note est généralement basée sur des critères rationnels et objectifs, portant sur certains éléments significatifs issus de l'analyse financière, notamment:

- les ratios relatifs à l'activité;
- les ratios de structure;
- les ratios de trésorerie;
- les ratios de capacité de remboursement;
- nombre d'incidents de paiement signalés par la BCEAO ;

- contacts personnels avec les dirigeants et visites d'entreprises
- etc.

« De l'observation de l'ensemble de ces critères d'évaluation sera dégagée une note (score) qui permettra de classer les entreprises en diverses catégories représentant leur risque ». (KEISER ; 2002 ;365)

III.1.3 : Une gestion des lignes de crédit (ou prévention du risque de crédit)

Afin de limiter leur dépendance vis à vis des clients débiteurs, les établissements de crédit, de plus en plus, définissent des seuils au delà desquels ils ne sont pas prêts à consentir des crédits.

En effet, pour contenir leurs risques dans une enveloppe acceptable, les banques et les établissements financiers doivent se donner des limites d'exposition. Cela consiste en l'allocation des lignes de crédits par contrepartie et par marché, en fonction de la situation financière des contreparties et de la qualité de leurs signatures.

La gestion des lignes de crédit peut également revêtir la forme d'une couverture d'assurance contre le risque de défaillance du client débiteur.

Le crédit peut être syndiqué (ou << crédit en pool >>). C'est à dire << plusieurs établissements de crédits décident de s'associer pour accorder un prêt, en partageant la trésorerie, le risque et les intérêts. Chaque établissement (chef de file, participant ou sous-participant) enregistre sa quote-part de risques et de crédits distribués. >> (SIRUGUET 2001 ;162).

Cette pratique, en matière de gestion des lignes de crédit, est de plus en plus fréquente dans les pays de l'UEMOA.

La diversification des actifs et la titrisation sont deux techniques qui permettent aussi de réduire les risques.

La diversification des actifs est la technique par laquelle un établissement de crédit se dote d'un portefeuille diversifié, minimisant ainsi le risque global du portefeuille qui est alors inférieur à la somme de ses risques individuels.

La titrisation est une technique américaine par laquelle un établissement de crédit cède en bloc une partie de ses crédits à une entité juridique adéquate, y compris le risque correspondant.

III.2 : La gestion a posteriori

La gestion a posteriori consiste essentiellement à assurer le suivi des engagements jusqu'à leur complet dénouement ou au contraire à actionner le processus de réalisation des garanties en cas de défaillance du client (débiteur) ou de non respect des engagements pris.

III.2.1: Le suivi des engagements ou la gestion des crédits

Il s'agit ici, pour chacune des personnes affectées à cette tâche, de gérer le bon dénouement du crédit accordé aux clients, à travers la surveillance quotidienne des principaux clignotants et signaux d'alarme. Ces clignotants et signaux d'alarme doivent permettre la collecte d'informations pertinentes susceptibles de renseigner davantage le dossier du client, et donc de le mettre à jour.

Le gestionnaire du client a donc une plus grande visibilité de celui-ci, et peut ainsi anticiper toute mauvaise conjoncture, afin de prendre les mesures idoines pour aider à relancer l'emprunteur.

Le tableau ci-après résume brièvement les contrôles à effectuer pour le suivi des engagements ainsi que les principaux clignotants et signaux d'alarme dont la surveillance est indispensable.

**Tableau n° 1 : Contrôles et principaux clignotants pour la gestion des crédits
(voir ci- dessous)**

Contrôles à effectuer pour le suivi des engagements (ou la gestion des crédits)	Principaux clignotants et signaux d'alarme à surveiller
<ul style="list-style-type: none"> ✓ s'assurer quotidiennement du non dépassement des lignes par le client ; ✓ s'assurer de l'analyse régulière des états quotidiens d'impayés ou de dépassements qui permettent l'identification des créances sensibles et leur déclassement éventuel en créances douteuses ; ✓ confirmer directement les soldes (intérêts, capital restant du, garantie) : l'envoi systématique de relevés à la clientèle est un élément du dispositif de contrôle des engagements (détection rapide des erreurs, et limitation du risque de fraude) ; ✓ assurer l'exhaustivité et l'exactitude des calculs sur les intérêts et commissions assimilés ; ✓ analyser au moins tous les trimestres la rentabilité du portefeuille de crédits (peut permettre de détecter des erreurs de calcul d'intérêts ou des erreurs de comptabilisation) ; ✓ réexaminer chaque année les crédits de trésorerie par découverts, avec l'ensemble du dossier du client pour décision : reconduction, prise de garantie ; ✓ réexaminer périodiquement la validité des garanties ; ✓ centraliser les risques par client (ou groupe d'entreprises liées) et les comparer aux limites autorisées ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ politique de crédit non fixée ou non suivie ; ✓ secteur (ou pays) en difficulté ; ✓ croissance trop forte de l'encours global ; ✓ concentration dans un seul secteur (ou pays) ; ✓ client hors du champs d'activité habituel ; ✓ questions soulevées par le comité de crédit ; ✓ procédure d'autorisation contournée ; ✓ réputation douteuse ; ✓ plafond de crédit dépassé ; ✓ situation financière mauvaise ; ✓ dossier de crédit incomplet ou pas à jour ; ✓ garanties insuffisantes ; ✓ taux d'intérêts très fort ou très faible ; ✓ comptes sans mouvement en capital ; ✓ prévisions ou promesses à court terme non tenues ; ✓ échéance dépassée ou rééchelonnements ; ✓ courrier indicatif de litige ou contentieux ; etc..

III.2.2 : La réalisation des garanties

La réalisation des garanties est le recours ultime lorsque l'établissement réalise, après plusieurs relances infructueuses ou par suite de défaillance du client, que le recouvrement des fonds prêtés est définitivement compromis.

Par la réalisation des garanties, le banquier prêteur va vendre aux enchères publiques, les biens d'un client débiteur, lorsque toutes les tentatives de règlement à l'amiable sont restées vaines.

III.3 : Le processus d'octroi du crédit

Que le crédit soit accordé pour financer le cycle d'exploitation ou les besoins structurels des entreprises, un processus formel d'octroi doit être suivi.

III.3.1: La prospection

C'est la première étape dans le processus d'octroi de crédit. Elle constitue un des indicateurs d'efficacité du département commercial (et ou marketing), en ce sens que le marketing est le principal pourvoyeur « d'affaires » pour l'établissement.

Toutefois le client peut, de son propre chef, manifester le désir d'obtenir un crédit auprès de l'établissement de crédit.

III.3.2 : La collecte des informations

Cette deuxième étape découle nécessairement de la première, et appelle d'ailleurs les autres. Toute demande du client d'obtenir un crédit impose au banquier, la collecte d'informations à son sujet. Le client doit fournir les informations telles que exigées pour la constitution de son dossier. Il s'agit notamment de renseignements sur l'emprunteur, l'objet et la nature du crédit, les rapports annuels (des trois derniers exercices au moins), ainsi que les prévisions d'activité.

Le prêteur peut et doit compléter les informations par ses propres réseaux, à travers les tiers fournisseurs, clients, autres banquiers (du client), experts, les coupures de presse, etc..

III.3.3 : La constitution du dossier

Las informations collectées doivent permettre de monter le dossier (de crédit) du client. Il s'agit de l'ouverture physique du dossier : inscription dans un fichier.

Le dossier de crédit comprend les rubriques suivantes :

- ✓ la fiche signalétique de l'entreprise (FSE) :
 - identification et bref historique de l'entreprise
 - le compte de résultat prévisionnel, le plan de trésorerie et le plan de financement
 - description de son marketing plan : produit, domaine d'activité stratégique, segments de marché, distribution, promotion, prix, etc..
 - description de ses équipements et de sa technologie
 - évaluation de sa direction : intégrité, stabilité et compétence (formation, expérience et résultats antérieurs)
 - analyse de ses résultats financiers des trois derniers exercices.

La centrale des risques : c'est un document où figure la liste de tous les bénéficiaires de crédits, édité et envoyé tous les mois par la BCEAO à toutes les banques (et établissements financiers) primaires et qui renseigne sur l'endettement de tous les clients ;

- ✓ les différentes conventions (de prestation de services) qui lient le client emprunteur au prêteur ;
- ✓ les compte-rendus de visites sur les sites du client ;
- ✓ une fiche personnelle des dirigeants des entreprises (débitrices) et des cautions personnelles et solidaires ;

- ✓ les différentes conditions d'agrément,
- ✓ etc..

III.3.4 : Analyse du dossier

Cette phase est celle au cours de laquelle l'établissement prêteur s'assure de la fiabilité et de l'authenticité des informations et des données fournies par le client emprunteur. Il s'assure de l'opportunité du crédit sollicité ainsi que de la capacité de l'emprunteur à rembourser les fonds qui lui seront prêtés. L'analyse de ses activités, ses résultats ainsi que ses perspectives sont autant d'éléments qui fondent le choix du prêteur à accorder ou non le crédit demandé par le client (débiteur).

III.3.5 : La décision de prêter ou de ne pas prêter

La décision à prendre par le prêteur est étroitement liée à sa maîtrise ou non du risque lié à l'opération. Aussi, maîtriser le risque de crédit est un impératif à toute décision d'octroi de crédit.

III.3.6 : L'élaboration de l'offre de crédit

Le principe d'accorder le crédit étant acquis (compte tenu de ce que le prêteur estime avoir une saine maîtrise du risque), il importe d'élaborer l'offre de crédit, c'est à dire :

- le montant du prêt
- le taux d'intérêt
- la période d'amortissement
- les conditions de renégociation du taux
- les garanties exigées
- les clauses de gestion
- etc..

III.3.7 : La signature de la convention de crédit

La signature du contrat sanctionne l'accord intervenu entre l'emprunteur et le prêteur sur les différentes conditionnalités comprises dans l'offre de crédit.

Précisons qu'avant la signature du contrat, certains termes de l'offre de crédit peuvent être renégociés à la demande du client emprunteur.

III.3.8 : La réalisation ou le déblocage du crédit

Les deux parties étant d'accord sur les termes de l'offre de crédit, l'établissement de crédit réalise sa part d'obligation. C'est à dire qu'il verse le montant sollicité à l'emprunteur (ces versements peuvent être fractionnés ou non, selon les termes du contrat) tout en s'assurant au préalable que ce dernier a respecter les siennes.

III.3.9 : Le suivi de l'opération

Malgré la bonne foi dont il a pu faire preuve jusqu'au déblocage du crédit, l'établissement prêteur se doit de suivre jusqu'à son dénouement final, le client débiteur. Il pourra ainsi

anticiper les menaces de non remboursement du montant prêté et prendre par conséquent les dispositions idoines.

III.3.10 : Le dénouement du crédit ou la conclusion

Globalement, l'opération peut connaître un dénouement soit heureux en cas de respect de ses engagements par le client débiteur, notamment par le remboursement intégral des montants prêtés, soit une issue malheureuse, pour cause de non remboursement partiel ou total des sommes prêtées. Auquel cas la procédure contentieuse est mise en branle, non sans avoir essayer le règlement à l'amiable.

Chapitre 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Pour mieux cerner les objectifs de notre étude, nous avons utilisé une approche méthodologique composée de trois étapes :

- ✓ un modèle d'analyse
- ✓ les outils de collecte des données
- ✓ l'analyse de ces données.

Section I : Le modèle d'analyse

La revue de littérature que nous avons effectué nous a permis de confectionner un modèle d'analyse du dispositif de contrôle interne à OMNIFINANCE S.A. Ce modèle comporte deux grandes catégories de variables :

- des variables indépendantes
- une variable dépendante

I.1 : Les variables indépendantes

Les variables indépendantes constituent le préalable à l'exercice des activités bancaires. Ce sont les normes, les réglementations auxquelles sont astreintes d'office tous les établissements de crédit.

Nous avons distingué les quatre (4) variables indépendantes suivantes :

- les organes délibérant, exécutif et le personnel ;
- la formalisation des procédures opérationnelles ;
- le système d'information et de documentation ;
- l'audit interne.

Ces variables indépendantes seront appréhendées à travers deux critères d'évaluation :

- la conformité du dispositif par rapport aux normes
- l'efficacité du dispositif de contrôle interne

I.2 : La variable dépendante

Nous avons retenu l'efficacité du dispositif de contrôle interne comme variable dépendante. Il se compose des éléments suivants :

- la qualité des informations
- la protection des actifs
- l'optimisation et l'efficacité des opérations
- le respect des politiques et des règlements

La variable dépendante est appréhendée par le critère d'appréciation : efficacité.

Notre modèle d'analyse se présente comme suit : (voir page ci-après)

I.3 : Les critères d'appréciation

Deux critères d'évaluation du contrôle interne ont retenu notre attention, ce sont :

- la conformité de la pratique du contrôle interne à OMNIFINANCE S.A aux normes en vigueur
- l'efficacité de ce dispositif de contrôle interne mis en place

I.3.1 : Le critère de conformité

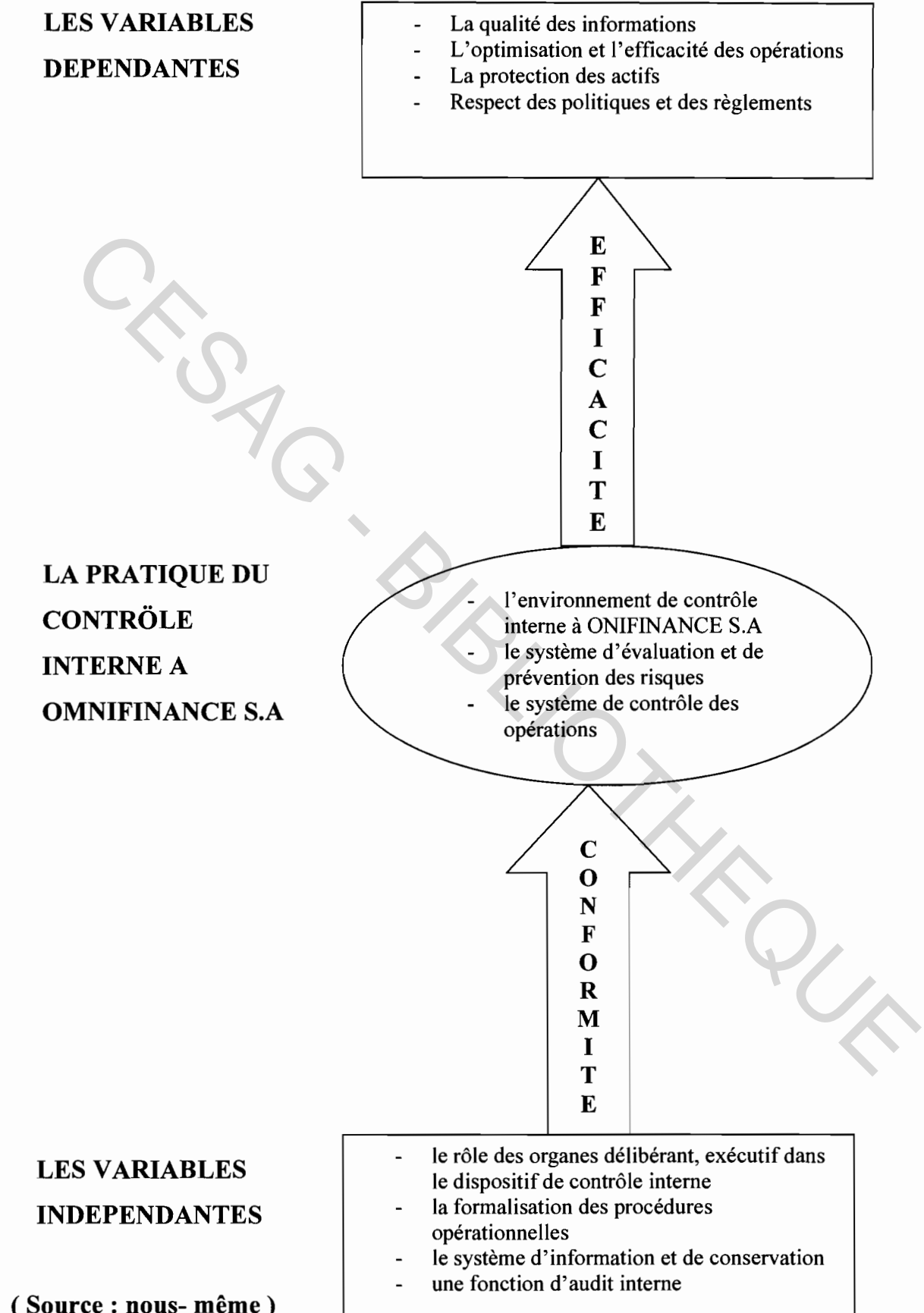
Ce critère va nous permettre d'apprécier l'adéquation du dispositif de contrôle interne à OMNIFINANCE S.A par rapport aux normes et à la réglementation en vigueur ; sont-elles respectées par l'établissement ?

I.3.2 : Le critère de l'efficacité

Il s'agit ici d'apprécier l'efficacité du contrôle interne mis en place, à travers :

- la qualité des informations
- l'optimisation des ressources
- le respect des politiques et des règlements
- la protection des actifs

Figure n°: Schématisation du modèle d'analyse



(Source : nous- même)

Tableau n° : Les indicateurs et les mesures des variables indépendantes

Variables	Composantes	Indicateurs	Mesures
Rôle des organes délibérant et exécutif dans le dispositif de contrôle interne	L'environnement de contrôle interne de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'un code d'éthique -Existence d'une politique et d'une stratégie de développement -Existence d'un organigramme cohérent -Existence d'une politique des ressources humaines -Examen semestriel des rapports de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> -Respect des normes et des réglementation bancaires -rapports d'activité -Séparation claire des fonctions -Adéquation compétence technique par poste -procès verbaux d'adoption des rapports de contrôle interne
Un système d'information et de conservation	Système d'information de gestion (SIG)	<ul style="list-style-type: none"> -Fiabilité et pertinence des informations -Disponibilité des informations en temps réel -Respect de production des états de déclaration à l'autorité de tutelle -Existence d'un système d'archivage sécurisé 	<ul style="list-style-type: none"> -Décisions cohérentes et bonnes -Evaluation des activités par centre opérationnel -Respect du calendrier de transmission du reporting -disponibilité des données

Définition des objectifs du contrôle interne	-Qualité des informations	-Régularité et fiabilité des informations de gestion	Examen et adoption dans les délais des comptes sociaux
Optimisation et efficacité des opérations		<ul style="list-style-type: none"> -Sécurisation des opérations -Sécurisation du patrimoine -Amélioration de la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre de cas d'erreurs de comptabilisation -Nombre de fraude et de vol -Résultat par agent, par type de produit etc.
Respect des directives et lois en vigueur		Application des politiques, procédures et règlements	<ul style="list-style-type: none"> -Rapports périodiques d'activité -Injonction de l'autorité de tutelle
Protection du patrimoine		Rapports financiers	Existence de moyens de détection et de prévention des fraudes

Variables	Composantes	Indicateurs	Mesures
Formalisation des procédures opérationnelles	Manuel de procédures opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'un manuel de procédures opérationnelles -Adéquation des objectifs de contrôle de contrôle interne avec les procédures définies -Responsabilisation des agents par une définition claire de leur fonction -Existence de contrôle réciproque effectivement compris et appliqués 	<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'une nomenclature des opérations et des postes -Conformité des opérations par rapport aux normes -Fiabilité des opérations -Circuit de transmission des informations -Les responsabilités sont assurées -Visas, signatures -Calendrier de mise à jour
Une fonction d'audit interne	Cohérence du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'une charte d'audit -Existence d'un plan d'audit -Indépendance vis à vis des tâches opérationnelles et fonctionnelles -Evaluation périodique du dispositif de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> -Autorité de contrôle -Rapport d'audit interne -Position hiérarchique -Rapports de contrôle interne

(Source : nous-même)

Section II : Les outils de collecte des données

Notre modèle d'analyse construit, nous présentons maintenant nos outils de collecte des informations et des données. Nos outils ont consisté essentiellement en des entretiens, des questionnaires, des observation physiques, des analyses documentaires, des contrôles arithmétiques, des examens analytiques

II.1 : Les entretiens ou interviews

Nos entretiens ont été effectués avec les directions opérationnelles et fonctionnelles intervenant directement dans le processus d'octroi de crédit. Nous avons ainsi rencontré le directeur général adjoint qui est membre du comité de crédit et administrateur, le directeur du contrôle financier, le directeur des opérations, l'auditeur interne, le directeur des risques et engagements, ainsi que le directeur de l'exploitation. Nous avons en outre pu nous entretenir avec certains agents de l'établissement. Ces entretiens ont consisté en des échanges, des questions ouvertes sur l'activité et le dispositif de contrôle interne de l'établissement.

II.2 : Le questionnaire

A la différence des interviews, notre questionnaire de contrôle interne est composé d'un ensemble de questions fermées, administrées aux responsables cités plus haut. Le but visé étant de dégager les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne de l'établissement.

II.3 : L'observation physique

Elle a consisté essentiellement en l'observation des dispositifs de sécurité mis en place dans l'établissement pour en assurer la protection du patrimoine.

Par contre, nous n'avons pu suivre de bout en bout, le traitement d'un dossier de crédit. Car nous n'étions pas constamment dans l'établissement.

II.4 : L'analyse documentaire

Nous avons analysé certains documents de travail de l'établissement, notamment les dossiers des adhérents, le manuel des procédures, les rapports de contrôle interne de l'auditeur interne, l'organigramme hiérarchique, les injonctions de l'autorité de tutelle.

II.5 : Les contrôles arithmétiques

Les faiblesses relevées dans le dispositif de contrôle interne ont une incidence sur r les comptes Aussi nous avons pour certains comptes procédé à des vérification de solde ou des totaux.

II.6 : L'examen analytique

L'examen analytique consiste à faire des comparaisons entre les données résultant des comptes annuels et des données antérieures, postérieures et prévisionnelles de l'établissement. Ces données sont censées nous renseigner sur les variations des activités de l'établissement.

Section III : Le traitement et l'analyse des données

La collecte et l'analyse des données nous ont permis de dégager les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne de l'établissement.

En conséquence des lacunes relevées, nous avons proposé des recommandations et leur perspective de mise en œuvre, puis nous avons envisager l'incidence de ces faiblesses sur les comptes.

**DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE**

Après avoir fait le tour des risques de crédit ainsi que du rôle du système de contrôle interne, des normes et de la réglementation en vigueur en vue d'assainir et de réglementer, de surveiller et de protéger l'exercice des activités de crédit, il importe maintenant de voir ce qu'il en est dans l'établissement FRIC IVOIRE, objet de notre travail.

Nous présenterons d'abord l'établissement à travers son organisation, ses activités et son système de contrôle interne. Puis nous procéderons à l'évaluation de son dispositif de contrôle interne et enfin nous exposerons les résultats et les recommandations ainsi que leurs perspectives de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : PRESENTATION DE FRIC IVOIRE

Nous nous efforcerons à travers ce chapitre de présenter globalement l'établissement financier FRIC IVOIRE à travers son organisation, ses activités et son système de contrôle interne.

Section I : Le profile de l'entreprise

I.1 : Objet social

Etablissement financier spécialisé dans les opérations d'ingénierie financière, d'affacturage ou « factoring », d'escompte d'effets de commerce, de prise en pension et d'acquisition de créances, FRIC IVOIRE a vu son objet social évolué suite à l'arrêté portant son agrément bancaire.

Ainsi, l'objet de l'établissement qui se limitait précédemment à :

- l'affacturage ou factoring ;
- l'escompte ;
- la prise en pension ;
- l'acquisition de créances ;
- toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et notamment l'ingénierie financière et l'intermédiation financière ;

s'est enrichi de nouvelles activités, notamment :

- toutes les opérations de banque, précisément la réception de fonds dont il pourra être disposé par chèques ou virements ;
- l'emploi de ces fonds pour son propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement.

La cible de FRIC IVOIRE est le marché financier de l'UEMOA et plus particulièrement celui de la Côte d'Ivoire où il a su se faire admettre comme un partenaire privilégié du développement durable, par ses confrères ainsi que par les entreprises et l'Etat. La flexibilité de ses produits et le professionnalisme de ses

effectifs lui permettent d'être le partenaire privilégié des PME / PMI, moteurs de la croissance économique du pays.

Depuis sa création FRIC IVOIRE accompagne plus de 150 adhérents (clients – entreprises) à la Côte d'Ivoire. Jusqu' en 1999, FRIC IVOIRE était le seul établissement financier de l'UEMOA spécialisé dans l'affacturage (ou factoring). Ses seuls concurrents sur le marché Ivoirien sont la CITIBANK et ECOBANK qui pratiquent respectivement le « crédit à la créance » et le « financement des bons de commandes ».

I.2 : Agrément et inscription

Préalablement agréé par l'arrêté du ministre de l'économie et des finances, et inscrit sur la liste des établissements financiers, FRIC IVOIRE est désormais classé sur la liste des établissements financiers en Côte d'Ivoire du fait de son agrément bancaire.

I.3 : Le capital social

A sa création en janvier 1996, le capital social de FRIC IVOIRE était de 1,3 milliard de franc CFA repartie entre divers privés Ivoiriens (77%) et étrangers (23%) à raison de 26000 actions de valeur nominale 50000 FCFA. Le capital social est passé en 2001 à 1 833 300 000 FCFA suite à une augmentation de 533 300 000 FCFA avec l' arrivée de nouveaux actionnaires étrangers. La valeur nominale des actions étant toujours de 50 000 FCFA.

La nouvelle configuration du capital social de FRIC IVOIRE au 31-12-02 est :

Tableau n°2 : La configuration du capital de FRIC IVOIRE au 31-12-02

		Capital social en millions de FCFA		
Actionnaires	nationalité	souscrit	libéré	%
Entreprises privées nationales	ivoirienne	180	180	9.82
Personnes physiques nationales	ivoirienne	996	996	54.34
Sous total nationaux		1176	1176	64.16
Etranger n°1		360	360	19.64
Etranger n°2		24	24	1.31
Etranger n°3		182	182	9.93
Etranger n°4		91	91	4.96
Sous total étranger		657	657	35.84
TOTAL GENERAL		1833	1833	100

FRIC IVOIRE a son siège social qui est établi à Abidjan-Plateau, en Côte d'Ivoire.

I.4 : Les produits de FRIC IVOIRE

Conscient des difficultés rencontrées par les PME / PMI de la sous région Ouest africaine et en particulier celles évoluant en Côte d'Ivoire, FRIC IVOIRE a développé des produits financiers qui répondent à leurs différents besoins. Nous en présentons les principaux, au nombre de quatre : ivoirent, ivoirpack, la caution bancaire, l'ingénierie financière et l'affacturage. Nous nous attarderons sur le produit affacturage, compte tenu de son importance dans le chiffre d'affaires de l'établissement et de son caractère un peu révolutionnaire en tant que produit financier.

I.4.1 : IVOIRPACK

Ce produit a pour cible les jeunes entreprises PME / PMI en pleine expansion, dont les carnets de commandes ne désespèrent pas. Il leur permet d'honorer leurs contrats de livraison de marchandises, tout en raccourcissant leurs délais d'encaissement. Au vue

du bon de commande et de la facture proforma, FRIC IVOIRE assure avec la PME / PMI la livraison de son client dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions.

Pour bénéficier du service IVOIRPACK, il faut :

- être une entreprise régulièrement déclarée à l'administration fiscale ;
- avoir un bon de commande de livraison de produits finis d'une bonne signature du marché ;
- être en possession de votre facture pro forma.

I.4.2 : IVOIRENT

Toujours à la recherche de solutions adaptées à l'évolution du contexte social et répondant à leurs besoins spécifiques, FRIC IVOIRE leur propose IVOIRENT., après analyse de la qualité du patrimoine immobilier de l'adhérent et des revenus liés, peut lui faire une avance représentant un maximum de 70% des recettes nettes de l'impôt locatif. Pour ce faire, son patrimoine est confié en gestion à une agence immobilière chargée de collecter ses loyers et de les reverser à FRIC IVOIRE, en apurement de la facilité accordée.

Pour bénéficier de la solution IVOIRENT, il faut :

- avoir le (s) titre (s) foncier (s) confirmant votre statut de propriétaire ;
- faire la preuve de l'existence des contrats de baux locatifs dont la durée de vie couvre la période de crédit ;
- avoir des locataires solvables
- avoir les biens immobiliers en parfait état d'utilisation ;
- pouvoir consentir une hypothèque sur son patrimoine.

I.4.3 : La caution bancaire

Le cautionnement bancaire est un acte par lequel FRIC IVOIRE s'engage formellement envers le créancier à satisfaire l'obligation du débiteur si celui-ci n'y satisfait pas lui-même, dans un délai préalablement défini. C'est une garantie pour les entreprises. La caution bancaire est aussi appelée crédit par signature ou engagement par signature.

Par la caution bancaire, FRIC IVOIRE permet aux PME / PMI de soumissionner aux marchés, avec le sérieux nécessaire.

Pour la filière café / cacao, l'établissement accompagne les exportateurs Ivoiriens ainsi que les coopératives exportatrices, dans la mise en place de caution pour l'agrément BCC (Bourse Café Cacao). FRIC IVOIRE propose une large gamme de cautionnement :

- la caution d'appel d'offre ;
- la caution d'avance de démarrage ;
- la caution de bonne exécution ;
- la caution de retenue de garantie ;
- la caution d'agrément d'exportateur café / cacao ;
- la caution douane ;
- la caution fournisseur ;
- etc.

Pour chaque type de caution, FRIC IVOIRE étudie le cas spécifique afin de pouvoir répondre dans les meilleurs délais et ainsi permettre à l'entreprise de travailler.

I.4.4 : L'ingénierie financière

En vue d'améliorer la santé financière des PME / PMI, FRIC IVOIRE met à leur disposition, une équipe de conseillers dynamiques, dans les domaines (services) suivants :

- le conseil financier et management ;
- la recherche de financement auprès de bailleurs de fonds ;
- apporteur d'affaires ;
- la fusion et l'acquisition d'entreprises
- la cession d'entreprises et de blocs majoritaires / restructuration ;
- etc.

La solution ingénierie financière permet de :

- développer un véritable partenariat fiable et actif entre l'établissement et les PME / PMI ;

- bénéficier d'une assistance et de la disponibilité des conseillers à leur écoute ;
- établir une relation de proximité basée sur la confiance ;
- disposer d'une base de données riche et diversifiée de sources de financement.

Pour bénéficier de la solution ingénierie financière, il faut :

- faire un historique financier adéquat ;
- avoir une capacité à gérer, planifier et organiser ;
- présenter des garanties suffisantes.

I.4.5 : L'affacturage

C'est la solution de financement par excellence des PME /PMI que propose FRIC IVOIRE

L'affacturage ou le factoring ou encore l'escompte de factures est un nouveau service proposé par l'établissement pour aider les PME / PMI à mieux gérer leurs créances et palier à un besoin urgent de liquidité.

L'affacturage consiste donc, pour les entreprises, à céder à FRIC IVOIRE, leurs factures relatives aux créances chirographaires en échange d'un financement. L'établissement de crédit met à leur disposition dans un délais de quarante huit (48) heures, le montant des créances dues par leurs clients, et se charge ensuite du recouvrement des factures en attente.

L'affacturage facilite ainsi la vie des entreprises, notamment :

- la gestion de leur portefeuille clients ;
- il permet une mobilisation rapide de leurs créances dès l'établissement des factures ;
- il favorise une gestion personnalisée du portefeuille client avec un suivi rigoureux des délais ;
- il permet pour le tiré (acheteur), la maîtrise de la pression des fournisseur ;
- il offre l'assurance d'avoir pour tiré (acheteur), un fournisseur capable de répondre à son attente, du fait de la possibilité de mobilisation permanente de la créance.

Pour bénéficier de l'affacturage il faut :

- être une PME / PMI régulièrement déclarée à l'administration fiscale ;
- être fournisseur des grandes entreprises de bonnes signatures ;
- avoir des clients solvables ;
- établir de façon récurrente ou ponctuelle des factures sur les tirés cédés.

Section II : Organisation et fonctionnement

FRIC IVOIRE est dirigé par deux organes :

- Le conseil d'administration : composé de neuf (9) membres administrateurs (personnes physiques ou morales), présidé par le Président Directeur Général (PDG)
- Le comité de direction : composé de neuf (9) membres :
 - le Président Directeur Général ;
 - le Directeur Général Adjoint ;
 - le Directeur du Contrôle Financier ;
 - le Directeur des Opérations ;
 - deux représentants de la Direction des Opérations ;
 - un représentant de la Direction du Risque et des Engagements ;
 - le Chef du Service Trésorerie ;
 - le Chef du Service Contrôle Interne

FRIC IVOIRE s'est engagée depuis sa création à améliorer son organisation et son fonctionnement en vue de les adapter aux exigences de bonne gestion prônées par la profession et les autorités bancaires.

En fonction de l'organigramme et surtout des différentes attributions, nous pouvons identifier trois (3) grandes fonctions :

- la fonction opérationnelle (ou « front office ») ;
- la fonction administrative (ou « back office ») ;
- la fonction contrôle.

II.1 : La fonction opérationnelle ou « front office »

Le « front office » est composé de départements qui « comprennent les emplois qui concernent directement la principale activité de l'organisation ».

(ABDOURAHMANE DIOP ; 2001)

cette fonction regroupe trois directions :

- la direction de l'exploitation (DE)
- la direction des risques et engagement (DRE)

- la direction des opérations (DO).

II.1.1 : La Direction de l'Exploitation (DE)

La DE est composée de quatre (4) services :

II.1.1.1 : Le service exploitation

Le service exploitation a pour attributions la constitution et la gestion des dossiers des adhérents. Les opérations traitées par ce service, animé par les conseillers d'adhérents, comprennent:

- la constitution et la présentation des dossiers d'adhérents
- Le renseignement de la demande de crédit
- la notation de l'adhérent ou « scoring » de crédit :Pour chaque crédit ou transaction, une note correspondante à son niveau ou degré de risque doit être donnée de préférence par le conseiller d'adhérent

II.1.1.2 : Le service clientèle

Ce service est chargé de la prospection des clients (adhérents) et de l'ouverture des comptes (compte courant), avec toutes les formalités nécessaires. La collecte des informations sur les clients à travers ses réseaux de relations, sont une de ses activités.

II.1.1.3 : Le service contentieux

Le service contentieux gère essentiellement les contentieux nés du fait des créances litigieuses. Le service contentieux procède toujours par une tentative de règlement à l'amiable du litige. En cas de démarche infructueuse ou face à une certaine réticence de l'adhérent, le service contentieux utilise tous es moyens de droit qui s'offrent à lui.

II.1.1.4 : Le service recouvrement

Constitué de gestionnaires d'adhérents, le service recouvrement a pour attributions essentielles, la gestion et le suivi des échéanciers de règlements des adhérents. Le service recouvrement s'occupe de relancer les clients et de déclasser les factures échues en impayées ou en douteuses.

II.1.2 : La Direction des Risques et Engagements (DRE)

Placée sous l'autorité hiérarchique du Directeur Général Adjoint, la direction des risques et engagements est la structure chargée de la gestion et de la surveillance des risques. Cette est composée de deux personnes : le directeur et un assistant.

II.1.3 : La Direction des Opérations (DO)

La direction des opérations comporte les sous services comptabilité, caisse, et compensation, tous trois chapeautés par un service des opérations.

II.1.3.1 : Le service de compensation

La compensation est le processus qui permet d'encaisser les valeurs des autres banques et établissements de crédit déposés par la clientèle (valeurs présentées) et également de payer les valeurs de FRIC IVOIRE remises aux autres établissements financiers.

Les séances de compensation sont réalisées par la chambre de compensation, au sein des locaux de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), sous sa direction. Les valeurs admises en compensation sont :

- les chèques et virements ;
- les effets domiciliés ;
- les virements interbancaires.

II.1.3.2 : La comptabilité

La comptabilité est le service qui a en charge l'enregistrement dans les livres de FRIC IVOIRE , de toutes les transactions internes (personnel,) et externes (les différentes factures fournisseurs, les transactions avec les adhérents,).

II.1.3.3 : La caisse

La caisse s'occupe de recevoir les encaissements l'établissement, de les conserver et d'effectuer les différents paiements ou décaissements.

II.2 : La fonction administrative ou « back office »

Le back office comprend les emplois de soutien qui fournissent des services aux départements opérationnels. Cette fonction comprend une direction et deux services :

- la direction informatique et technologie
- le service trésorerie
- le service ressources humaines.

II.2.1 : Le service trésorerie

Le service trésorerie s'occupe d'effectuer toutes les transactions financières entre FRIC IVOIRE et les autres institutions financières.

Rechercher les ressources de financement de l'exploitation de l'établissement à moindre coût, constitue une des attributions essentielles du service trésorerie.

II.2.2 : Le service Ressources Humaines (RH)

Ce service s'occupe de la gestion des salaires, l'élaboration de la politique de recrutement de l'établissement, ainsi que de la gestion des carrières du personnel. L'établissement d'une (bonne) politique de communication constitue également une de ses prérogatives.

II.2.3 : La Direction Informatique et Technologique (DIT)

La DIT joue un rôle de premier plan dans l'établissement. Elle étudie et propose des solutions aux problèmes que rencontre FRIC IVOIRE en vue d'améliorer la qualité de ses services. Ces solutions réduiront sensiblement le taux d'erreur survenant dans les traitements.

La direction informatique et technologique doit aussi veiller au bon déroulement de l'équipement utilisé, à l'élaboration de stratégie d'actions lors de l'implantation de nouveaux logiciels. La direction informatique et technologie édite des documents récapitulant les opérations effectuées la veille et les met à la disposition des différents services et directions de l'établissement pour analyse, vérification ou information.

II-3 : La fonction contrôle

La fonction contrôle est composée de deux directions :

- la direction du contrôle financier (DCF)
- la direction du contrôle interne

II.3.1 : La Direction du Contrôle Financier (DCF)

La direction du contrôle financier a en charge :

- l'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière de l'établissement ;
- la définition et le contrôle, ainsi que la satisfaction des contrats financiers et des objectifs ;
- la définition des moyens financiers ;
- la définition et la mise en œuvre des principes de contrôle de gestion avec les directions ;
- l'élaboration et l'analyse des tableaux de bords (prévision, réalisation, écarts)
- formation du personnel au contrôle de gestion ;
- assistance permanente à la direction générale et aux directions opérationnelles ;
- analyse des états financiers périodiques et de fin d'exercice, et proposition des redressements comptables nécessaires ;
- gestion analytique et suivi budgétaire d'exploitation ;
- gestion des risques ;
- vérification du respect des limites fixées en matières de risque de contrepartie, de change de taux et de marché par
- la mise en place et le suivi des normes de performance

II.3.2 : Le département du Contrôle Interne

Disposé en position staff, au niveau de la direction générale, le département de contrôle interne a pour objectifs :

- la protection des actifs, du patrimoine et des ressources de l'établissement ;

- assurer la fiabilité et la qualité des informations d'ordre comptable dont dépendent la régularité et la sincérité des enregistrements qui sont à la source des comptes annuels ;
- assurer le respect de la politique de la direction et le contrôle de l'application de ses instructions ;
- l'amélioration des performances et de l'efficacité opérationnelle.

Ses attributions sont :

- la gestion de l'ensemble des procédures de la société visant la sauvegarde du patrimoine de FRIC IVOIRE et la bonne circulation des informations financières et comptables
- contrôle de l'application des décisions et instructions de service (notes de service) et des procédures administratives, comptables et financières ;
- la définition et exécution des programmes de contrôle et d'audit
- le suivi du système de contrôle interne
- interlocuteur des auditeurs externes (commission bancaire et commissaires aux comptes...)

Suivant un calendrier de contrôles préétabli, le contrôleur interne sélectionne des échantillons de transactions ou documents traités par les agents dans chaque cycle d'activité ou chaque direction de l'établissement pour vérifier que les contrôles prévus dans les procédures sont correctement appliqués. Il discute les exceptions relevées avec les agents ayant traité ces opérations et avec leurs responsables pour obtenir des explications. Il vérifie la véracité des explications fournies et adresse à la Direction Générale un rapport de mission décrivant l'étendue de la mission, la nature des contrôles testés, les techniques d'investigation employées, les résultats obtenus, les commentaires des intéressés et les actions correctives proposées.

Après avoir présenté sommairement l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, nous aborderons dans la section suivante les opérations de crédit à la clientèle à FRIC IVOIRE, précisément en ce qui concerne l'affacturage.

Section III : Les opérations d'affacturage à FRIC IVOIRE

L'affacturage est un service fortement réglementé par l'établissement FRIC IVOIRE les conditions d'agrément tels que précisés en annexe n°6 constituent le critère de sélection auquel tout souscripteur potentiel est soumis. Il s'agit notamment de critères relatifs :

- aux conditions financières ;
- aux facteurs clés de succès ;
- aux contrôles ;
- aux produits ;
- aux conditions & profitabilité ;
- à la documentation et aux garanties.

Le processus de l'affacturage chez FRIC IVOIRE A se déroule en quatre grande phase successive :

- la première phase ou phase de demande de crédit ;
- la deuxième phase ou phase de remise des factures ;
- la troisième phase ou phase de décaissement ;
- et enfin la quatrième phase ou phase d'encaissement ou de réception des règlements de factures.

Guidé par notre souci de comprendre, nous avons obtenu la description du processus d'octroi de crédit (l'affacturage) chez FRIC IVOIRE

III.1 : la phase de demande de crédit

Cette phase se caractérise par les étapes suivantes :

- la sollicitation par le client (ou prospection effectuée par l'établissement) ;
- établissement de la demande de crédit par le conseiller au profit du client ;
- transfert de la demande à la Direction Générale pour avoir l'autorisation de continuer le contact avec cet adhérent potentiel ;
- compte tenu des informations et de ses connaissances sur cet adhérent, la Direction générale décide oui ou non qu'on continue le contact. La demande est donc retournée au conseiller, dans l'affirmative, par le secrétariat ;

- le conseiller monte le dossier de l'adhérent, le renseigne (analyse financière, une photocopie de la pièce d'identité du gérant ou du directeur, une fiche personnelle, les références bancaires (RIB), les cartons de signatures, un registre de commerce, les états financiers des trois (3) derniers exercices, les comptes d'exploitation prévisionnels sur trois (3) ans, le plan de trésorerie sur les douze (12) mois à venir,
- la liste des clients en portefeuille et prospects, la fiche de présentation des dirigeants,...) ;
- transfert du dossier ainsi monté à la Direction des Risques et Engagements (DRE) qui, compte tenu de la nature et de l'étendue des risques à prendre, détermine les garanties à exiger à l'adhérent ;
- transfert du dossier au comité de crédit pour approbation, après vérification et avis motivé de chacun des membres

NB : Pour les lignes de crédit supérieure à un milliard, la signature d'un autre administrateur est exigée en plus de celles des membres du quorum du comité de crédit.

- transfert du dossier au service juridique pour constater l'existence des garanties constituées, ainsi la présence de tous les documents exigés ;
- transfert du dossier à la DRE pour la mise en place de la ligne de crédit ;
- transfert à la Direction du Contrôle Financier (DCF) pour contrôle, et ouverture des comptes concernés.

Nous présentons ci-après (voir page suivante) le diagramme de la phase de demande de crédit.

Figure n°2 : flow charts de la demande de crédit

Conseiller d'adhérent	Direction générale	Direction des risques et engagements	Comité de crédit	Direction du contrôle financier	Ressource humaines	OBSERVATIONS
						<p>1. le conseiller établit la demande de crédit en 3 exemplaires. Il adresse un call memo à la direction générale.</p> <p>2. le directeur général donne son accord pour continuer le dossier.</p> <p>3. le conseiller monte le dossier de l'adhérent, puis le transmet .</p> <p>4. la DRE étudie, analyse le dossier et apprécie le risque et évalue les garanties à prendre. Transmission.</p> <p>5. si risque maîtrisé et garanties satisfaisantes, le comité de crédit vive la demande pour accord. Transmission.</p> <p>6. la DRE met en place les lignes de crédit. Transmission</p> <p>7. la DCF contrôle la correcte évaluation des commissions et frais, et ouvre les comptes concernés. Transmission</p> <p>8. le dossier de demande de crédit est stocké (archivé) aux ressources humaines.</p>

(source : nous-même)

III.2 : La phase de remises des factures (par l'adhérent)

Les remises de factures doivent obligatoirement être accompagnées des documents suivants :

- un bordereau de remise indiquant le détail des factures remises ;
- une quittance prévoyant la subrogation de FRIC IVOIRE dans tous les droits, actions, privilèges ou hypothèques attachés à la créance ;
- les copies des factures (pas de photocopie) mentionnant la date de référence de la facture, le numéro, la date, d'échéance et le montant exact ;
- la mention subrogative sur les copies de facture ;

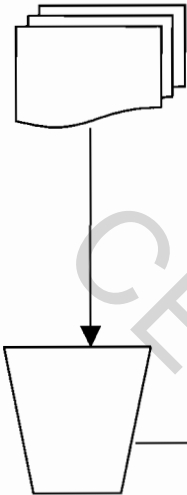
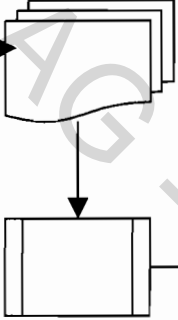
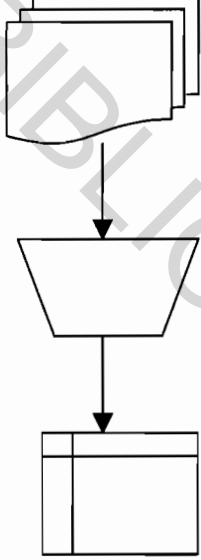
Tout manquement à ces obligations entraîne la non garantie de ces factures.

Autres causes de non garantie :

- la première remise de facture concernant un nouveau tiré doit être accompagnée de la lettre d'instruction irrévocable dûment signée par le tiré, qui reconnaît par cette lettre avoir pris connaissance de la convention d'affacturage et des conditions qui en résultent.
- L'adhérent s'est vu attribuer une ligne d'encours au début de la convention, à l'intérieur de laquelle, toutes les factures cédées et conformes sont garanties par FRIC IVOIRE et portées au crédit de son compte de disponible. Les factures conformes et cédées en dépassement de cette ligne d'encours seront gérées en recours glissant, par conséquent portées au crédit du compte d'affacturage indisponible. Ainsi, dès que la ligne d'encours sera à nouveau en disponible, les factures acquises en recours glissant seront automatiquement garanties à concours de l'encours autorisé, et portées au crédit du compte de disponible de l'adhérent.

(source FRIC IVOIRE: procédures d'affacturage)

Figure n 3: Flow charts de la remise des factures

Conseiller d'adhérent	Gestionnaire d'adhérent	Direction des opérations	OBSERVATIONS
			<p>1.reception des factures en trois exemplaires. Test des factures (les tirés sont-ils approuvés par l'établissement financier ? vérification de la ligne d'encours, des différentes commissions et garanties. Transmission.</p> <p>2.enregistrement extra comptable des remises de factures, classement d'un exemplaire de facture. Transmission</p> <p>3.contrôle du calcul des commissions .imputation comptable, enregistrement comptable puis stockage des pièces justificatives.</p>

(Source : nous-même)

III.3 : La phase de décaissement

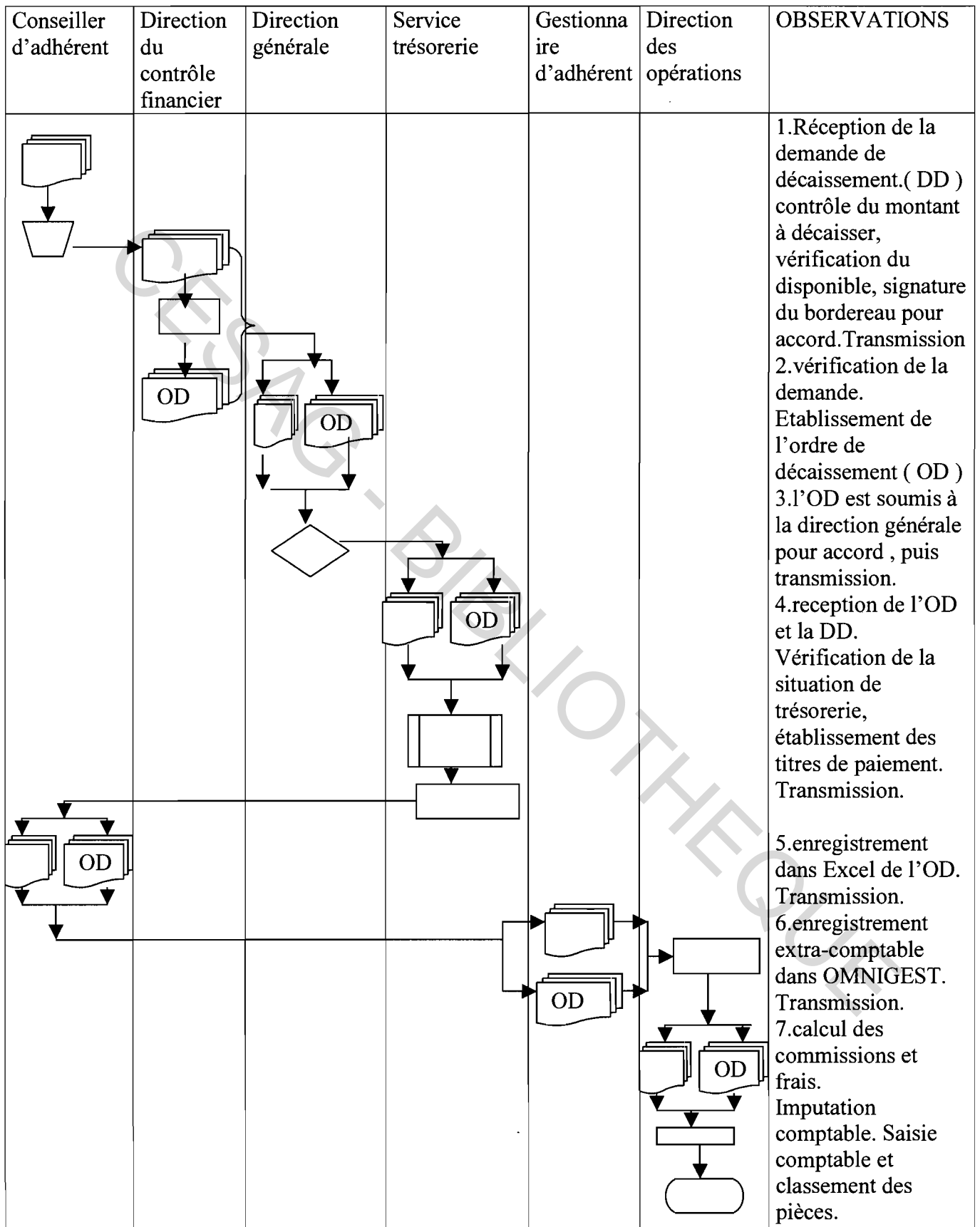
Chaque demande de décaissement doit être accompagnée du bordereau prévu à cet effet. Ce bordereau permet de préciser le moyen de paiement souhaité ainsi que le bénéficiaire du règlement.

Le responsable du compte doit s'assurer que le disponible sur le compte de l'adhérent est suffisant (déduction faite des décaissements en cours pas encore comptabilisés, et des divers frais et commissions liés aux décaissements, encaissements et remises de factures en cours), avant d'autoriser le décaissement.

Le compte d'affacturage disponible (compte courant) de l'adhérent ne comportant aucune autorisation de découvert en faveur de ce dernier, ne peut présenter une position débitrice. Si une telle position apparaissait, FRIC IVOIRE serait en droit de réclamer immédiatement le remboursement des sommes correspondantes.

Si le compte courant de l'adhérent le permet, le décaissement est disponible quarante huit (48) heures après la demande de décaissement.

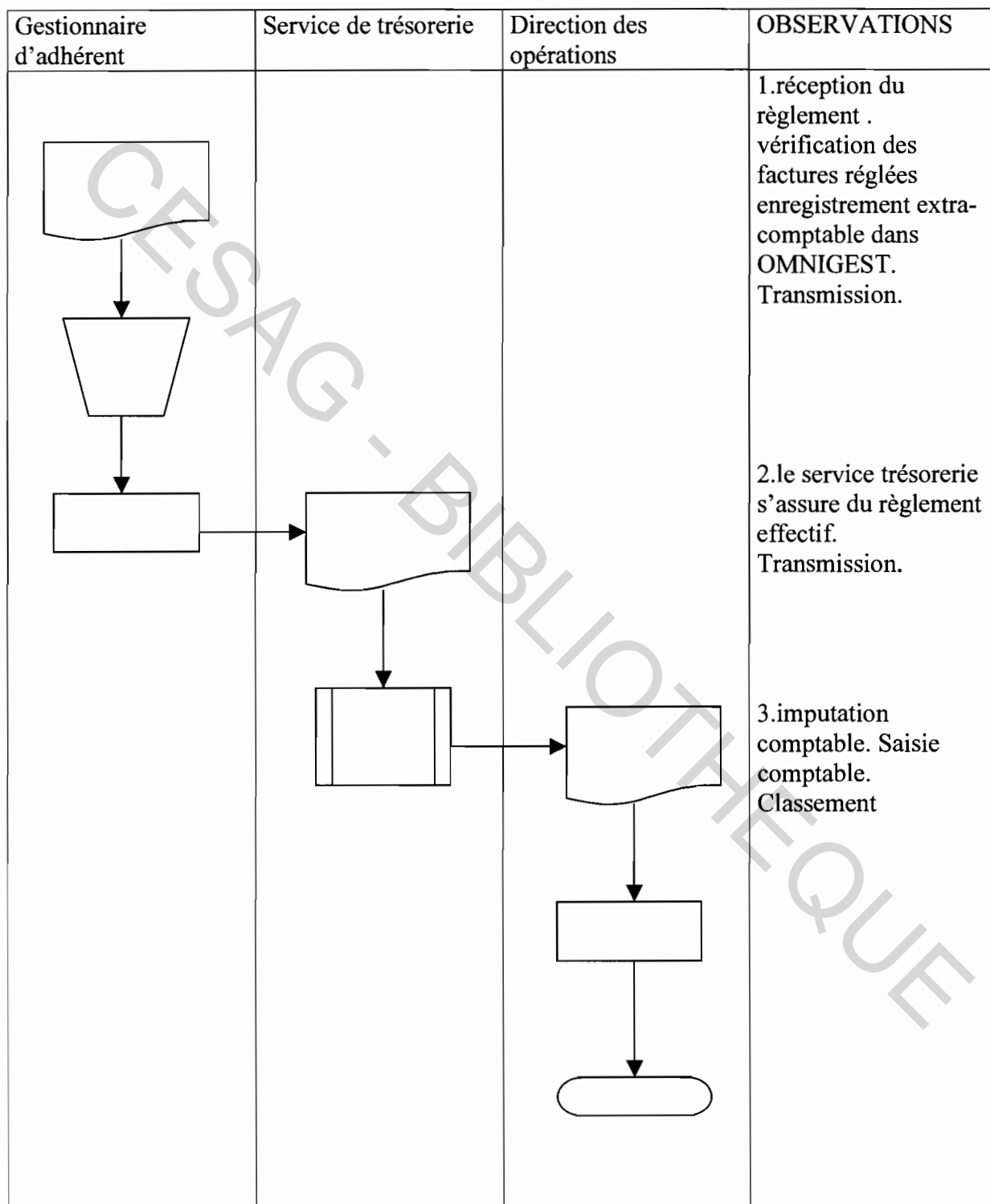
Figure n°4 : Flow charts du processus de décaissement



(Source : nous-même)

III.4 : La phase d'encaissement ou de réception des règlements de factures

Figure n°5 : Flow charts du processus d'encaissement ou de réception des règlements de factures



(Source : nous-même)

chapitre 2 : LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE A FRIC IVOIRE

FRIC IVOIRE, à l'image des autres banques et établissements financiers, s'est doté d'un système de contrôle interne qui lui permet de gérer ses activités, et donc de contenir les risques correspondants. Toutefois, s'il est vrai que des moyens humains, matériels, techniques, réglementaires et procéduriers existent et sont mis en œuvre au sein de l'établissement, il importe de savoir quel est le degré d'efficacité et de pertinence de ce dispositif.

Ce chapitre traitera exclusivement du contrôle interne à FRIC IVOIRE, ainsi que de son évaluation. Le contrôle interne de l'établissement sera appréhendé à travers ses composantes telles que relevées plus haut dans notre modèle d'analyse. Son appréciation quant à elle, se fera en le passant au filtre de nos deux critères de conformité et d'efficacité.

Section I : Le contrôle interne à FRIC IVOIRE

La pratique du contrôle interne à FRIC IVOIRE sera présentée à travers.

l'environnement de contrôle interne, le système d'évaluation et de prévention des risques, le système de contrôle des opérations, les objectifs de contrôle interne et le système de reporting et de communication.

I.1 : L'environnement de contrôle interne

L'environnement de contrôle interne est un élément très important de la culture de l'établissement FRIC IVOIRE. Il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il se caractérise par :

- L'intérêt manifesté par les organes délibérant et exécutif : L'expérience et l'envergure des membres du conseil d'administration et du comité de direction ont une grande influence sur la culture de contrôle au sein de l'établissement. L'organe exécutif définit les objectifs généraux, élabore les stratégies adéquates à adopter. Le conseil d'administration examine et approuve les

budgets en début d'exercice ainsi que les comptes sociaux en fin d'exercice. Ils examinent également le rapport semestriel du contrôleur interne.

- La philosophie des dirigeants et leur style de management : Conscients de ce que la philosophie et le style de management ont une incidence sur la conduite des affaires et le niveau de risques accepté, les managers de l'établissement ont adopté un style plus conventionnel, en s'appuyant davantage sur des procédures écrites, indicateurs de performances et des rapports signalant les anomalies, notamment le manuel des procédures, des reporting d'activité, des rapports de contrôle interne, des tableaux de bords.
- La politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation : La direction de l'établissement a défini au sein des activités opérationnelles, des liens hiérarchiques permettant la remontée des informations, ainsi que les règles en matière d'approbation.

Le fait que le personnel reconnaisse qu'il puisse être tenu responsable a une incidence considérable sur l'environnement de contrôle.

- L'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel : Les dirigeants de l'établissement admettent que les règles d'éthique sont payantes et qu'un comportement conforme à ces règles est synonyme de réussite. Aussi, le management a défini un code de conduite qui fait la promotion des valeurs morales ; même s'il n'est pas connu de tout le personnel.

Le management a en charge la définition du niveau de qualité requis pour les différents postes. Il précise les niveaux de compétence requis pour chaque mission et les traduit en termes de connaissances et aptitudes. Ainsi les différents postes à pourvoir (ou déjà pourvus) sont définis sur la base des critères suivants :

- Le niveau d'étude (diplôme), le poste, le service ;
- La formation, la position hiérarchique et fonctionnelle ;
- L'âge, définition du poste (attribution générales et spécifiques) ;
- L'expérience professionnelle dans le domaine ;
- La moralité, aptitudes personnelles.

Généralement, les recrutements sont effectués en interne en ce qui concerne le personnel d'exécution. Le personnel de conception et de direction est quant à lui

recruté par les soins des cabinets spécialisés. Nous n'avons pas enregistré d'information concernant la gestion des carrières. Le personnel d'exécution est relativement jeune (cinq années d'ancienneté en moyenne). Le personnel de conception et de direction est par contre précédé d'une longue expérience dans le secteur bancaire. C'est le cas par exemple du PDG, DCF, DRE, DO ,DE, ainsi que des conseillers et gestionnaires d'adhérents.

En dépit du niveau d'étude assez élevé (la maîtrise en moyenne) l'établissement s'est engagée dans une politique de formation et de renforcement des capacités de son personnel, aux outils et méthodes modernes de gestion bancaire.

I.2 : Le système d'évaluation et de prévention des risques

Le système d'évaluation et de prévention des risques FRIC IVOIRE vise à déterminer le niveau de risques acceptable, dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité, et s'efforce de les maintenir à ce niveau. Il est organisé autour de deux éléments :

I.2.1 :Un ensemble de limites fixées dans la gestion des opérations de crédit et aux engagements de dépenses :

les limites fixées visent à prévenir les risques inhérents de l'activité de crédit. Elles sont caractérisées par des pouvoirs d'octroi ou d'engagement des frais budgétés. Les limites définies sont construites sur un agenda de signatures stratifié à deux niveaux, pour un quorum de trois membres du comité de crédit, comme suit :

- Quorum du comité de crédit comprenant le Président Directeur Général ou le Directeur Général Adjoint et deux membres du comité de crédit , pour tout montant inférieur ou égal à 100.000.000 FCFA ;
- Quorum du comité de crédit comprenant le PDG et trois membres du comité de crédit, pour tout montant supérieur à 100.000.000 FCFA
- Pour tout montant supérieur à un milliard (1.000.000.000) FCFA la signature d'un autre administrateur est exigée en plus de celles des membres du quorum.

(source : procédure de crédit à FRIC IVOIRE)

I.2.2 : Les mesures préventives des risques : Ces mesures reposent sur un système de gestion des risques placé sous l'autorité hiérarchique du Directeur général adjoint et piloté par la direction des risques et engagements (elle- même composée de deux agents). Ces mesures concernent :

- **La politique de prise de risques :** Elle est définie lors des délibérations du conseil d'administration. La dernière réunion du conseil d'administration s'est tenue en janvier 2003. La Direction générale veille au respect des décisions. La Direction des risques et engagements procède :
 - ✓ A la validation du test des factures ;
 - ✓ Au retraitement des données financières (bilan, comptes d'exploitation, ratios, etc.)
 - ✓ A la préparation et à la gestion des ordres de décaissement
 - ✓ A la gestion et à l'analyse des encours de crédit (par produit, type, classification,...)
 - ✓ A la gestion des dossiers de crédit
 - ✓ A la vérification de la prise effective des garanties selon les accords du comité de crédit
 - ✓ Au contrôle des actifs donnés en garantie
 - ✓ A la gestion des cautions
 - ✓ A la mise en place des cautions
 - ✓ A la surveillance des dépassements de lignes approuvées.
- **Les procédures :** Il s'agit de la présentation des dossiers adhérents, de la demande de crédit, du scoring de crédit et de l'approbation de crédit ou transaction :
 - ✓ **Présentation des dossiers adhérents :** Tout dossier adhérent doit être compartimenté de la façon suivante et comporter les éléments ci-après :
 - Fiche signalétique de l'entreprise (FSE)
 - Demande de crédit plus analyse financière et bilan et compte d'exploitation (avec projections plus budget si possible)
 - Comptes-rendu de visite plus coupures de journaux

- Correspondances et informations générales
- Informations juridiques
- ✓ **Demande de crédit** (dans le cas de l'affacturage) : Elle représente la demande formulée pour un client ou une opération qui doit être financée par l'établissement. Cette demande doit comprendre obligatoirement les documents suivants :
 - FSE
 - Demande / autorisation de crédit
 - Mémoire financier plus états financiers et annexes
 - Plan marketing
 - Eventuellement étude de marché ou du secteur industriel, ou toute information que le présentateur jugera nécessaire et utile.
- ✓ **Scoring de crédit** : Pour chaque crédit ou transaction, une note correspondante à son niveau ou degré de risque devra être donnée de préférence par le conseiller du client ou le présentateur du dossier selon le résultat de l'analyse. Les notations, classifications ou scores suivants sont utilisés :

Tableau n°3: scoring de crédit

Niveau- degré	signalisation	Attitude à adopter	Condition à appliquer
A	Aucun problème	Augmenter	meilleures
B	Bonne qualité	Accompagner	Moyennes
C	Qualité moyenne (quelques signes de faiblesses)	Stabiliser	Maximum
D	Faiblesses importantes	Réduire et protéger	Maximum
E	Douteux – à éliminer	Se retirer - provisionner	Maximum
F	perte	Provisionner à 100%	Maximum

(source : rapport sur la révision semestrielle globale du portefeuille)

- ✓ **Approbation de crédit ou transaction** : Il s'agit de l'approbation de crédit proprement dite, du nombre de signatures nécessaires, de la durée et du renouvellement du crédit, du financement d'une activité nouvelle et de la position d'infériorité :
- Approbation de crédit ou transaction : Toute approbation de crédit ou transaction doit se faire sur la demande de crédit telle que précédemment décrite. Elle doit comporter toutes les signatures des membres du comité de crédit. Tout manquement à cette règle doit être approuvé par le Président Directeur Général ou son intérim en cas d'absence.
 - Nombre de signatures : toute approbation de crédit ou transaction doit comporter au moins la signature de trois membres du comité de crédit suivant les limites décrites plus haut. Les trois signataires doivent si nécessaire donner leur avis personnel, en toute indépendance, en considérant que leur décision les engage.
 - Durée et renouvellement : tout crédit court terme doit expirer au maximum un an à partir de la date de sa mise en place. Le dossier sera renouvelé à cette date. Pour les crédits à moyen et

long terme, le dossier doit être revu et renouvelé chaque année à partir de la date sa mise en place. La responsabilité de ce travail incombe au conseiller, premier responsable de la relation client.

- Financement d'activité nouvelle : est considérée comme activité nouvelle, toute activité ayant moins de deux ans d'ancienneté. L'approbation de crédit pour toute proposition remplissant cette condition doit avoir obligatoirement l'accord du président du conseil d'administration ainsi que d'un autre administrateur membre du comité de crédit.
- Position d'infériorité FRIC IVOIRE doit éviter d'être dans une position d'infériorité (moins de garantie / protection) que les autres prêteurs (créanciers) pour un même ou un crédit similaire. Si elle est obligée pour des raisons d'affaires, d'être dans cette position, la règle d'autorisation énoncée au point 4) ci-dessus s'appliquera.

- **Le système d'information** : Il fonctionne en roseau étoilé et s'appuie sur un serveur principal muni d'un gestionnaire. tous les postes de travail sont connectés au réseau. L'accès au serveur s'effectue par la saisie d'un mot de passe valide. Il faut disposer d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe pour accéder aux principaux logiciels et applicatifs de l'établissement. Pour chaque logiciel ou application, on définit des niveaux d'habilitations. Grâce au dispositif d'ouverture par code, l'accès à la salle machine est restreint aux seules personnes autorisées. La procédure de sauvegarde des données et programmes du serveur prévoit des sauvegardes quotidiennes, mensuelles et annuelles, exclusivement par le responsable informatique. Au moins deux fois par semaine, les données sauvegardées sont conservées en externe dans un coffre fort. En cas de panne du serveur principal, il existe un « serveur de back up » qui assure la continuité des activités de l'établissement. Le serveur principal et toutes les stations de travail disposent d'un onduleur.

Section II : Appréciation du contrôle interne

Le contrôle interne en place au sein de l'établissement sera évalué du point de vue de sa conformité aux normes et à la réglementation, et de son efficacité.

II.1 : Du point de vue de sa conformité aux normes et à la réglementation

Afin de nous assurer de la conformité de l'établissement au dispositif de contrôle interne tel que spécifié par les autorités de tutelle, nous y avons collecté un ensemble d'informations et de documentations en rapport avec :

- Son organisation
- Ses procédures opérationnelles
- Les rapports de contrôle interne
- Les injonctions de l'autorité de tutelle
- Les rapports des commissaires aux comptes
- La pratique quotidienne des activités de crédit, notamment l'affacturage
- Les dossiers des adhérents
- Les demandes de crédit.

A l'aide de nos outils de collecte d'informations, notamment les entretiens, les analyses documentaires, nous avons élaboré les diagrammes de circulation (ou flow-charts). Aussi pour nous assurer que les procédures telles que décrites, correspondent à la réalité et qu'elles n'ont pas été modifiées, nous avons effectué un test dit d'existence ou de conformité.(voir annexe n°2)

Pour ce faire, nous avons sélectionné cinquante dossiers d'adhérents dont 25 plus gros risques et 25 plus petits risques. Ce test a essentiellement porté sur les éléments constitutifs du dossier d'adhérent. Sur cet échantillon de 50 adhérents testés, seuls 20 individus, soit 40% ont un dossier partiellement renseigné. Les 30 autres, soit 60%, ont un dossier vide. Au total sur l'échantillon testé, aucun dossier n'est correctement et totalement renseigné. Nous avons pu relever les forces et les faiblesses de conception suivantes :

- **Les forces :**

- Les procédures opérationnelles du processus d'octroi de crédit existent et sont formalisées ;
- Ces procédures précisent les différentes grandes étapes (qui fait quoi et comment), les systèmes d'autorisation, les points de contrôles ;
- Les procédures garantissent la piste d'audit ;
- L'établissement dispose d'un environnement de contrôle interne, notamment l'existence d'un conseil d'administration, d'un comité de direction, d'un comité de crédit, d'un service de contrôle interne, d'un personnel qualifié ;
- L'existence de plusieurs niveaux d'analyse, de contrôle est un gage de réduction des risques
- Existence d'un dispositif de sécurité permettant de d'assurer la sécurité des actifs et des personnes
- L'existence d'un organigramme hiérarchique qui consacre la séparation des fonctions dans le processus d'octroi de crédit
- Existence de limites d'autorisation.
- Un effort de conformité des pratiques aux procédures décrites dans le manuel
- La production de rapport de rapport de gestion, de contrôle interne

- **Les faiblesses**

- Les dossiers des adhérents ne sont pas gardés en lieu sûr. Ils sont tout juste disposés dans une armoire, facile d'accès, aux ressources humaines ;
- Les procédures, bien qu'elles soient écrites, ne sont pas suffisamment claires et précises. Certains acteurs ne sont pas précisés, le nombre de certains documents à établir n'est pas toujours précisé



- Les points de contrôle mis en place ne fonctionnent pas toujours correctement, car il existe des dépassements de lignes sans autorisation
- La séparation des fonctions, bien qu'elle soit consacrée formellement à travers l'organigramme et les procédures, n'est pas toujours garantie. En effet certains conseillers d'adhérents sont en même temps membres influents du comité de crédit ; c'est le cas du DGA

II.2 : Du point de vue de l'efficacité du dispositif de contrôle interne

Il s'agit ici, de vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels nous souhaitons nous appuyer pour limiter nos propres contrôles sur les comptes de l'établissement.

Du fait de leur efficacité et de leur force probante, nous avons privilégié la vérification du fonctionnement des contrôles de détection. Nous n'avons pas pour autant négligé les contrôles de prévention.

Les objectifs poursuivis sont de nous assurer :

- du fonctionnement correcte de la procédure d'octroi de crédit ;
- de l'application de la qualité des crédits ;
- de la comptabilisation correcte et exhaustive des crédits ainsi que des produits liés ;
- de la bonne conservation des factures et des traites reçues ;

Pour atteindre ces objectifs, nous avons recouru aux techniques d'examen de l'évidence du contrôle, et de la répétition des contrôles. Nous avons reconduit les 20 dossiers partiellement renseignés, du test de conformité, et à l'aide d'une fiche d'analyse de crédit (voir annexe n°3) conçue à cet effet, nous avons pour chaque adhérent, vérifié les différents points de contrôle prévus et leur réalisation effective par les personnes compétentes. Nous avons :

- adressé des lettres de confirmation directe à certains adhérents, parmi notre échantillon ; ainsi qu'aux avocats ayant en charges des dossiers contentieux ;
- effectué un contrôle exhaustif des dossiers des adhérents sélectionnés ;
- vérifié chaque demande pour nous assurer qu'elle est sous-tendue par une autorisation écrite des membres du comité de crédit
- vérifié que l'autorisation écrite du comité de crédit est formalisée sur la fiche de demande/ autorisation de crédit

- vérifié que l'autorisation comporte toutes les signatures des membres du comité de crédit
- vérifié que les signataires de l'autorisation ont à chaque fois donné leur avis personnel, en toute indépendance, en considérant leur décision les engage
- vérifié pour toutes les demandes de crédit supérieures à un milliard, la présence de la signature d'un autre administrateur (en plus de celles des membres du comité de crédit)
- vérifié le respect des délais des crédits autorisés
- vérifié le suivi des différents crédits par le conseiller
- vérifié que l'établissement se préoccupe d'éviter d'être dans une position d'infériorité (moins de garantie / protection) que les autres prêteurs (créanciers) pour un même ou un crédit similaire. Et si elle y était obligée, pour des raisons d'affaires, d'être dans cette position, toute autorisation exigerait obligatoirement l'accord du Président du Conseil d'Administration ainsi que d'un autre administrateur
- vérifié que chaque dossier d'adhérent comporte la liste de ses clients approuvés par l'établissement
- les exemplaires des signatures des personnes (leur pouvoir) habilitées à faire fonctionner les comptes des clients de chaque adhérent dans les livres de l'établissement
- vérifié que toutes les demandes d'avances autorisées sont sous-tendues par des lignes autorisées
- vérifié que toute demande d'avance sans ligne autorisée est soumise au comité de crédit sur un formulaire conçu à cet effet
- vérifié l'existence d'un acte de gage au profit de l'établissement, signé par l'adhérent, une fois que le montant de la retenue de garantie requise est constitué
- vérifié la matérialisation de la validation par la direction des risques et engagements, du test des factures
- vérifié la prise effective de garanties
- vérifié l'existence de l'approbation du comité de crédit pour toute demande de caution

- vérifié l'effectif des conseillers d'adhérents ainsi que des membres du comité de crédit
- vérifié l'existence des différentes conventions (d'affacturage, de cautionnement, d'ouverture de crédit,...) et leur authenticité
- vérifié le classement ou « scoring » de crédit effectué par le conseiller, pour chaque crédit, en accord avec le système (de scoring de crédit)

La mise en œuvre de ces vérifications nous permet de dire que les dossiers des adhérents sont dans l'ensemble bien tenu. Et que le processus d'octroi de crédit est assez bien respecté dans l'ensemble :

- toutes les autorisations sont en général motivées et formalisées par un visa des personnes habilitées ;
- les sont renseignés et contiennent en général les informations requises ;
- les contrôles prévus sont correctement effectués par les organes compétent ; toutefois nous avons relevé quelques insuffisances qui se résument en :
 - ✓ une absence ou insuffisance de cautions apportées en garantie des concours autorisés pour certains adhérents ;
 - ✓ l'absence de dossier pour certains adhérents (dossier vide)
 - ✓ une absence d'autorisation de certaines lignes de crédit pour quelques adhérents alors qu'ils bénéficient d'un encours
 - ✓ des dépassements de lignes pour certains adhérents en l'absence de toute autorisation

Section III : Incidence de l'appréciation du contrôle interne sur le contrôle des comptes

L'appréciation du dispositif de contrôle interne est une étape essentielle dont les résultats permettent d'envisager l'étendue des travaux à effectuer ensuite en ce qui concerne le contrôle des comptes.

Nous présenterons d'abord le bilan et le compte d'exploitation de l'établissement.

(voir annexe n° 4 & 5)

La mise en œuvre de nos contrôles sur les comptes a été possible au travers des techniques suivantes :

- **Le sondage**

Le sondage constitue la première phase dans le processus de contrôle des comptes. C'est la technique par laquelle nous définissons l'étendue de la population ou l'échantillon sur laquelle nous souhaitons nous appuyer pour fonder notre opinion sur les états financiers audités.

Notre sondage a porté sur des montants significatifs, représentatifs du solde des différents comptes audités.

- **L'observation physique**

Cette technique consiste pour nous à examiner les enregistrements, documents ou actifs corporels, afin de :

- ✓ nous assurer de l'existence physique des actifs négociables détenus par l'établissement ;
- ✓ vérifier notre compréhension des termes et conditions des accords qui, pris individuellement ou cumulés, sont significatifs, afin :
 - d'évaluer leur caractère valable ;
 - vérifier qu'ils font l'objet d'un traitement comptable adéquat.

- **La confirmation directe des tiers**

Cette technique consiste à demander aux tiers sélectionnés, la confirmation de leurs opérations ou de leur solde . C'est le moyen le plus sûr, le plus efficace, et parfois le seul, pour se former une opinion quant à la véracité des informations examinées.

La lettre de confirmation est rédigée et expédiée par l'auditeur au nom de l'établissement.

- **Les contrôles substantifs :**

- ❖ **Les contrôles arithmétiques et les tests**

- ❖ **L'examen analytique**

C'est une technique qui consiste à faire des comparaisons entre les données résultant des comptes annuels et des données antérieures, postérieures et prévisionnelles de l'entreprise.

Ces données sont censées nous renseigner sur les variations des activités de l'établissement.

Dans un soucis d'efficacité, nous avons circonscrit nos travaux aux seuls comptes suivants :

❖ **Opérations avec la clientèle (Actif)** : qui comprend les sous-comptes :

- portefeuille d'effets commerciaux
- autres crédits à court terme
- comptes ordinaires débiteurs
- crédits à moyen terme
- Affacturage
- Créances en souffrance
- Provision pour dépréciation

❖ **Produits bancaires** : composé des sous-comptes :

- intérêts et produits assimilés
- commissions
- produits sur opérations financières

III.1 : Les opérations avec la clientèle (Actif)

L'évolution des créances sur la clientèle se présente comme suit, en **millions de FCFA** :

Tableau n°4 : Créances sur la clientèle

Libellé (comptes)	Montants au 31-12-2001	Montants au 31-12-2002	Variation (%)	Taux de couverture
Portefeuille d'effets commerciaux	32	16		
Autres crédits à court terme	3601	637		
Comptes ordinaires débiteurs	1617	2914	80.2%	22%
Crédits à moyen terme	28	4028	14286%	30%
Affacturage	2117	3457	63.3%	26%
Créances en souffrance	926	2365	155%	18%
Valeurs brutes	8321	13417	61.2%	
Provision pour dépréciation	(475)	(678)	42.7%	
Valeurs nettes	7846	12739	62.4%	

Notre sondage a consisté à nous fixer un seuil de matérialité de **1000 KFCFA**. Autrement dit nous nous proposons d'examiner tous les comptes de créances sur chaque adhérent de l'échantillon (20 adhérents) dont le solde au 31-12-02 est supérieur ou égal à 1000 KFCFA.

En définitive, notre sondage a porté sur **95%** de la valeur brute des créances, soit :

$$\frac{(2914 + 4028 + 3457 + 2365) * 100}{13417}$$

Nous avons vérifié l'effectivité de ces soldes avec les différentes pièces justificatives, notamment par consultation des dossiers des adhérents et des pièces probantes.

Des confirmations directes ont été adressées à dix (10) bénéficiaires de crédits, ainsi qu'à des avocats ayant en charge les dossiers contentieux (pour les créances en souffrance).

Nous avons en outre vérifié :

- ✓ La concordance entre l'inventaire informatique des crédits et les comptes généraux ;
- ✓ La prise en compte correcte des intérêts courus ;
- ✓ L'existence d'un dossier
- ✓ Sur sondage, la conformité du solde comptable avec le dossier.

Nous avons également contrôlé la bonne classification comptable des crédits. L'état récapitulatif des différentes catégories de créances a été rapproché des soldes figurant à la balance générale au 31-12-02.

L'examen analytique fait ressortir une hausse des créances nettes de **62.4%** au 31-12-02.

Cette situation s'explique par une amélioration générale des activités de l'établissement au 31-12-02. Ainsi, les comptes ordinaires débiteurs, les crédits à moyen terme et l'affacturage ont connu une hausse respectivement de **80.2%**; **14286%**; et **63.3%** (par rapport aux créances brutes).

Précisons toutefois que cette amélioration (augmentation) des concours accordés à la clientèle s'est accompagnée aussi d'une hausse des créances en souffrance (douteuses) de **155%** par rapport au 31-12-01. L'établissement a par conséquent revu ses provisions pour dépréciation à la hausse, soit **42.7%** au 31-12-02.

III.2 : Les produits sur opérations avec la clientèle

L'évolution du produit net bancaire se présente comme suit, en millions de FCFA au 31-12-01 et 02. (voir tableau ci-dessous)

Tableau n°5 : Evolution du produit net bancaire en millions de FCFA

Libellé (comptes)	Montants au 31-12-01	Montants au 31-12-02	Variation (%)	Taux de Couverture
Intérêts et produits assimilés	684	992	45%	53%
Commissions	617	867	41%	46.3%
Produits sur opérations financières	1	13		
Total produits bancaires	1302	1872	44%	
Intérêts et charges assimilées	(316)	(648)		
Charges diverses d'exploitation	-	-		
Total charges bancaires	(316)	(648)		
Produit net bancaire	986	1224	24%	

(source : tiré des états financiers de l'établissements)

A l'analyse du compte des produits bancaires au 31-12-02, il ressort que son solde s'explique par ceux des deux comptes : « intérêts et produits assimilés » et « commissions ».

Notre sondage a donc évidemment porté sur ces deux comptes ci dessus qui expliquent à eux-seuls **99.3%** du solde des produits bancaires, soit :

$$\frac{(992 + 867) * 100}{1872}$$

A l'aide des deux extraits des comptes ci-dessus (les comptes « intérêts et produits assimilés » et « commissions »), nous obtenons ceux (les extraits) des différents sous-comptes correspondants. Ainsi pour le compte « commissions » nous avons insisté particulièrement sur les sous-comptes (voir tableau n°6 ci-après) :

Tableau n°6 : le compte « commissions » et ses sous-comptes, en millions de FCFA.

Sous-comptes	Montants au 31-12-02 (en millions de FCFA)
✓ Commissions acquises sur affacturage	298
✓ Commissions sur avances	292
✓ Commissions sur décaissements	35

Ces trois sous-comptes (ci-dessus) représentent **72%** du solde du compte principal « commissions », soit :

$$\frac{(298 + 292 + 35) * 100}{867}$$

III.2.1 : Les commissions

✓ Les commissions acquises sur affacturage

Précisons que ces commissions sont prélevées sur les nouveaux débiteurs (compte n° 131), et que le taux est variable par secteur et par catégorie d'entreprise.

Nous avons dans un premier temps pointé tous les montants (de commissions sur affacturage) supérieurs à deux (2) millions de FCFA, aux pièces justificatives. Cette vérification couvre **75%** du solde du compte.

Toutefois, compte tenu de l'étendue des vérifications à faire et du temps qui nous est imparti, nous avons plutôt opté pour un test de ce compte.

Ainsi, nous avons obtenu de façon extra-comptable (IVOIRGEST), le montant total des remises de factures de l'exercice 2002, pour un montant total de **7 181 774 436 FCFA**.

Connaissant le solde comptable du compte (BANKMICRO) au 31-12-02 qui est de **298 180 585 FCFA**, nous avons entrepris de le reconstituer par application d'un taux moyen de commission de **3.5625%** (les taux varient entre 3%et 4% soit 3%; 3.5%; 4%;).

Tableau n°7 : Test global sur « les commissions acquises sur affacturage »

Montant des remises de factures selon IVOIRGEST	Taux moyen de commission	1. Commission selon NOUS	2. Commission selon BANKMICRO (l'établissement)	Ecart (1-2)
7 181 774 436	3.5625%	255 850 714.3	298 180 583	- 42 329 869

Cet test global fait ressortir un écart de surévaluation des commissions acquises sur affacturage d'un montant de 42 329 869 FCFA soit une marge d'erreur de **14.2%** par rapport au montant comptabilisé ($\frac{42\,329\,869 * 100}{298\,180\,583}$)

Par ailleurs, le rapprochement des commissions acquises sur certains adhérents, déterminés par nous et celles comptabilisées par l'établissement laisse également apparaître des écarts inexpliqués.

✓ **Les commissions sur avances**

Ces commissions sont prélevées sur les avances de fonds consenties par l'établissement à ses adhérents, à un taux flat (appliqué une seule fois sur le montant total de l'avance) qui varie entre 4% et 8%.

En l'absence de document extra-comptable pouvant nous renseigner sur le montant total des avances consenties au cours de l'exercice 2002, nous avons procédé par reconstitution en considérant tous les mouvements débits de l'exercice 2002 des comptes « d'avances » et « crédits à court terme » ci-dessous, auxquels nous avons appliqué un taux moyen de **6%** soit :

$$\left(\frac{4 + 5 + 6 + 7 + 8}{5} * 100 \right)$$

5

- « compte crédits ordinaires »
- « compte crédits de trésorerie »
- « compte autres crédits »
- « comptes ordinaires »

Tableau n°8 : Test global sur les « commissions sur avances »

Mouvements débits de l'exercice 2002 des comptes :	Montant des avances	Taux moyen (%)	1.Commissions selon nous	2. Commission selon l'établissement	Ecart (1-2)
Crédits ordinaires	80 159 825	6%	4 809 589.5		
Crédits de trésorerie	1 603 282 469	6%	96 196 948.14		
Autres crédits	4 692 397 112	6%	281 543 826 .7		
Comptes ordinaires	11 033 199 287	6%	661 991 957.2		
TOTAUX	17 409 038 693	6%	1 044 542 322		

Nous constatons un écart de

Par ailleurs nous avons noté que certaines commissions d'avances n'étaient pas systématiquement prélevées par l'établissement, ou alors l'étaient a posteriori. C'est le cas d'une commission d'avance de 1 420 000 FCFA relative à une avance décaissée les 20 et 26 décembre 2002, qui n'a été comptabilisée qu'en janvier 2003.

✓ **Les commissions sur décaissements**

Tous les décaissements effectués par l'établissement au profit de ses adhérents sont rémunérés au taux de **0.5%**.

Pour nous assurer de l'exhaustivité de l'enregistrement des commissions, nous avons effectué un test global par application du taux de **0.5%** sur le total des décaissements (selon IVOIRTRESOR), diminué des décaissements pour l'établissement, des décaissements par traites et par virements (voir tableau n°9 ci-dessous).

Tableau n°9 : Test global sur « les commissions sur décaissements »

Nature des décaissements	Montants au 31-12-02
Total décaissements selon IVOIRTRESOR	17 022 794 667
Décaissements par traites	(1 547 597 857)
Décaissements par virements	(312 642 153)
Décaissements pour le compte de l'établissement	(5 679 384 752)
Total décaissement selon nous	9 483 169 905
Taux	0.5%
1. Commissions de décaissements selon nous	47 415 850
2. Commissions de décaissements selon l'établissement	35 249 036
Ecart (1-2)	(12 166 814)

Nous avons un écart de sous-évaluation de 12 166 814 FCFA représentant **34.52%** des commissions sur décaissements telles que comptabilisées par l'établissement.

III.2.2 : Les intérêts et produits assimilés

Nous avons, par des tests similaires aux précédents, pu observer des écarts d'évaluation entre les intérêts et produits assimilés comptabilisés et ceux déterminés par nous, au 31-12-02.

III.3 : Résultats et recommandations

Les faiblesses relevées dans le dispositif de contrôle interne sont confirmés par les résultats du contrôle des comptes.

En effet, en dépit des résultats flatteurs réalisés par l'établissement en 2002, nous pensons qu'il demeure des efforts à faire pour améliorer davantage ses performances.

III.3.1 : Résultats des contrôles des comptes

Nos travaux de contrôle des comptes ont révélé les résultats suivants :

- les comptes « opérations avec la clientèle » sont correctement évalués, classifiés et supportés au 31-12-02 ;
- il ressort du test effectué sur les « commissions acquises sur affacturage », un écart inexpliqué d'un montant de 42 329 869 FCFA .Aussi, nous pensons que ce compte n'est pas correctement évalué au 31-12-02 ;
- le test effectué sur le compte « commissions d'avance » révèle un écart important de 753 040 179 FCFA ; écart inexpliqué.

Les commissions ne sont pas toujours comptabilisées systématiquement au moment où les avances sont effectuées.

- le test relatif aux « commissions sur décaissements dévoile un écart non expliqué de 12 166 814 FCFA.
- Idem pour les comptes « intérêts et produits assimilés ».

Il découle de ce qui précède que les comptes de « produits sur opérations avec la clientèle » ne sont pas correctement évalués, classifiés et supportés au 31-12-02.

- D'autre part, nous avons pu relevé quelques cas de mauvaises comptabilisation des crédits (comptabilisation des crédits dans des comptes inappropriés). Ce qui appelle nécessairement des écritures de reclassement.

III.3-2 : Recommandations

Les résultats de nos travaux appellent les recommandations suivantes :

- ✓ L'établissement doit exiger aux adhérents d'ajouter systématiquement sur leurs factures :
 - la mention de subrogation, mention indispensable qui informe le client de l'adhérent de la subrogation dont bénéficie l'établissement financier, et de l'obligation de paiement en ses mains;
 - le numéro d'adhérent transmis par le conseiller ou le gestionnaire lors du démarrage du contrat.

- Le numéro de leurs clients (tirés) ; ce qui permet une relance efficace des factures les concernant et une imputation immédiate des règlements.
- ✓ L'établissement devrait établir trimestriellement (par exemple) la liste des approbations en vigueur (factures approuvées). Ces statistiques peuvent permettre à l'établissement ainsi qu'à l'adhérent de suivre l'évolution de leur chiffre d'affaires respectifs.
- ✓ L'établissement devrait pouvoir informer en temps réel 24 heures sur 24 ses adhérents sur leur compte courant, notamment sur :
 - le solde du compte courant de l'adhérent ainsi que le détail des dernières écritures ;
 - la liste des factures non financées.
- ✓ L'établissement devrait adresser à l'adhérent un état mensuel récapitulatif des différentes commissions prélevées sur son compte courant, ainsi qu'un extrait de compte mensuel reprenant l'ensemble des écritures du mois sur le compte courant ;
- ✓ L'établissement doit produire des tableaux de bord de gestion et les partager avec ses adhérents afin que ceux-ci puisse suivre l'efficacité de son intervention ; notamment :
 - adresser à l'adhérent, chaque quinzaine, un état des dépassements sur approbation (cet état indique à l'adhérent l'encours garanti et celui serait à sa charge en cas d'impayé ; permettant ainsi de surveiller ses risques) ;
 - en fonction des informations disponibles sur les tirés, l'établissement doit pouvoir faire des relances efficaces et plus adaptées (édition informatique automatique, correspondance personnalisée, appel téléphonique)
 - l'établissement doit adresser à ses adhérents un état mensuel des retards de paiement de leurs tirés ;
 - l'établissement doit permettre à ses adhérents de suivre leurs comptes clients, en leur adressant chaque quinzaine l'état de leurs comptes clients
- ✓ l'établissement doit partager avec ses adhérents (et vis versa) toute connaissance d'un litige, et accorder un délai de grâce (30 à 45 jours) à ceux-ci pour résoudre avec leurs clients (tirés) ce litige. Si aucune solution n'est trouvée dans ce délai, la facture litigieuse devra être sortie des livres de l'établissement par le débit du compte courant de l'adhérent ;

- ✓ l'établissement doit adresser à ses adhérents un état des créances contentieuses pour les tenir informés des actions en cours ;
- ✓ Pour assurer une efficacité du dispositif de contrôle interne, nous pensons que l'établissement devrait passer du mode d'administration classique actuel à un mode dualiste, avec un organe de direction (le directoire) dont les actions seraient contrôlées par un conseil de surveillance indépendant. Puisque aucun membre du conseil de surveillance ne peut faire partie du directoire. Cette décision pourrait être prise par une assemblée générale extraordinaire. (voir annexe n°)
- ✓ Au total, l'établissement devrait suivre scrupuleusement ces recommandations ci-dessus, surtout qu'il en a conscience, du fait de ses conseils reçus de la Société Française de Factoring (SFF) leader de l'affacturage en France.

Chapitre III : Résultats et recommandations du contrôle interne

III-1 : Les résultats de l'évaluation du contrôle interne

Nous présentons le résultat de notre appréciation du contrôle interne de l'établissement sous forme d'un tableau des forces et faiblesses du système. (voir ci-dessous tableau n°10)

Concernant les ratios prudentiels l'établissement a respecté huit (8) sur un total de dix (10) :

Ratios respectés

- ✓ Fonds propres sur risque : **10,38%** pour une norme de **8% ($\geq 8\%$)**
- ✓ Couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables : **85%** pour une norme de **75% ($\geq 75\%$)**
- ✓ Participation dans les entreprises autres que les : **0,03% * FPB** pour une norme de **15% * FPB**
- ✓ Contrôle des immobilisations hors exploitations : **9,23% * FPB** pour une norme de **15% * FPB**
- ✓ Contrôle des immobilisations et des participations : **19,94% FPE** pour une norme de **100% * FPE**
- ✓ Contrôle des crédits aux personnes participants à la direction, administration, gérance : **3,30% * FPE** pour une norme de **20% * FPE**
- ✓ Coefficient de division des risques : **7497** pour une norme de **11576** (soit $\leq 8 * FPE$)

Ratios non respectés :

- Coefficient de liquidité : **64,07** pour une norme de ($\geq 75\%$)

Structure du portefeuille : nul pour une norme de ≥ 750 (soit $> 60\%$ FPE)

Tableau n° 10 : Les forces et faiblesses du contrôle interne

Étapes ou opérations	Forces	Faiblesses
1: Couverture et division des risque	Existence d'une décomposition des risques par débiteurs liés en fonction du secteur d'activité (11 secteurs identifiés) <ul style="list-style-type: none"> ✓ le secteur agro-industrie / bois ✓ le secteur industrie ✓ le secteur distribution ✓ le secteur informatique et télécommunication ✓ le secteur électronique, électricité, gardiennage ✓ le secteur transport, TP, bâtiment ✓ le secteur chimie, médical, pharmaceutique ✓ le secteur, édition, presse, audit ✓ le secteur compagnie maritime, transit, agences de services ✓ le secteur : particuliers ✓ le secteur 11 : contentieux 	Inexistence de limite par : <ul style="list-style-type: none"> - catégorie d'adhérent - secteur d'activité - zone géographique de façon préétablie
2 : Politique générale	La direction générale de l'établissement élabore chaque année un document de politique générale et de stratégie	
3 : Délégation de pouvoirs	La délégation de pouvoirs est poussée claire et précise	
4 : Dossiers de crédit		Les dossiers de crédit ne sont pas toujours correctement renseignés. Souvent le seul accord du PDG suffit à accorder une ligne de crédit (c'est le cas des dossiers vide). Très souvent l'analyse financière ainsi que les états financiers du demandeur de crédit ne figure pas au dossier. Les dossiers sont facile d'accès.

<p>5 : Suivi des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque adhérent est suivi par un conseiller - La direction des risques et engagements a en charge la gestion et la révision des risques - La DRE produit un rapport sur la révision semestrielle globale du portefeuille de l'établissement - En matière de provision des créances en souffrance, les règles appliquées sont celles préconisées par l'instruction n°94- 05 du 16 août 1994 du plan comptable bancaire de l'UEMOA relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance. 	<p>Le suivi des créances douteuses n'est pas régulier. Nous avons pu relever un écart important entre l'état des provisions pour dépréciation établi la DRE et celui obtenu par la comptabilité, au 31-12-02.</p>
<p>6 : Système d'information de gestion</p>	<p>La gestion des crédits est informatisée. Le système informatique fonctionne en réseau (étoilé) et s'appuie sur un serveur principal (secondé par un 2^{ème} serveur de sécurité en d'indisponibilité du principal). Il est conçu autour de deux logiciels intégrés : BANK-MICRO (applicatif bancaire et de comptabilité) et BCEAO-MICRO version 7 (applicatif de reporting). Ces deux logiciels sont associés à quatre (4) logiciels : IVOIRGEST, IVOIRTRESOR, IVOIRCAUTION, IVOIRSTOCK,développés en interne, respectivement pour la gestion des opérations d'affacturage, de trésorerie, des cautions et du stock de fournitures de bureau et consommables informatique.</p>	<p>Absence de comptabilité analytique permettant de suivre la rentabilité par adhérent, par secteur d'activité,...</p>
<p>7 : Information</p>		<p>Une information qui ne permet pas de sortir des états de rentabilité par dossier</p>

<p>8 : Séparation des tâches</p>	<p>Les différents organes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - exécution - comptabilisation - détention - autorisation - contrôle <p>sont bien définis</p>	<p>Nous avons pu constater que pour certains adhérents, le dossier est monté (renseigné) par certaines personnes membres du comité de crédit, notamment le DGA et le PDG. Par ailleurs, un mémorandum restructurant la répartition des comptes (adhérents) avec une spécialisation des conseillers par secteur d'activité, inclut monsieur le DGA parmi les conseillers concernés.</p>
<p>9 : Comptabilisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le chef comptable et le DO contrôlent et enregistrent périodiquement toutes les opérations - Production des états financiers périodiques grâce à leur système informatique très performant - Conformité aux instructions de la commission bancaire, notamment en ce qui concerne le respect de la production des ratios prudentiels 	<p>Absence (ou insuffisance) de rapprochements entre la trésorerie et la comptabilité, pour confronter les soldes des postes des effets en portefeuille, des valeurs à l'encaissement non disponible et les comptes d'emprunt, afin d'éviter les écarts entre les soldes communiqués par ces services, pour les mêmes comptes. L'arrêté périodique des travaux n'est pas rigoureux et automatique de telle sorte qu'il existe des décalages entre les</p>

		dates d'opérations et les dates de valeurs. Absence de comptabilité analytique
10 : Contentieux	Les services recouvrement et contentieux travaillent en étroite collaboration pour une meilleure gestion des différents contentieux identifiés.	

III-2 : Recommandations

Pour remédier aux faiblesses relevées dans le système de contrôle interne mis en place par l'établissement, nous faisons les recommandations suivantes :

- Les dépassements de lignes ne devraient pas être autorisés par les seuls conseillers d'adhérents. A l'accord du conseiller, il faut adjoindre obligatoirement celui de son supérieur hiérarchique
- Chaque adhérent doit définir, en accord avec son supérieur hiérarchique une limite de découvert pour chacun des adhérents sous sa responsabilité
- L'établissement doit définir et faire appliquer une commission de plus fort découvert (pour les éventuels dépassements de lignes), afin de rentabiliser le surplus de financement

- Effectuer un rapprochement périodique (hebdomadaire et ou mensuel) des soldes de factures entre IVOIRGEST (état extra-comptable) et BANK-MICRO (état comptable)
- Expliquer les écarts éventuels
- Renseigner correctement les dossiers d'adhérents
- L'établissement doit exiger des preuves authentiques de l'existence et de la valeur des garanties apportées par les adhérents
- L'établissement doit veiller à ce que aucun membre du comité de crédit n'intervienne en tant que conseiller
- Une gestion efficace de la trésorerie de façon à pouvoir faire face aux décaissements (ne pas utiliser du très court terme pour financer du court ou moyen terme)
- Effectuer un rapprochement périodique (journalier ou hebdomadaire ou mensuel) des soldes entre la trésorerie et les opérations (la comptabilité) pour les postes tels que la caisse, les effets en portefeuille, les valeurs à l'encaissement non disponible, les comptes emprunts, etc.
- Expliquer les écarts éventuels et procéder aux régularisations qui s'imposent.

La mise en œuvre de ce programme de travail a permis de révéler les forces et faiblesses de fonctionnement du dispositif de contrôle interne .Ces faiblesses vont faire l'objet de recommandations et de perspectives de mise en œuvre au cours du chapitre suivant. Mais avant nous présentons l'incidence des faiblesses du contrôle interne sur le contrôle des comptes.

En ce qui concerne les faiblesses relevées dans les composantes du contrôle interne, nous faisons les recommandations ci-dessous (voir tableau n°11)

Tableau n°11: recommandations pour les faiblesses relevées dans les composantes du contrôle interne

Composantes du contrôle interne	Points faibles	Causes	conséquences	recommandations
Environnement de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> La séparation des fonctions n'est pas totale 	<p>Certaines personnes sont à la fois membres du conseil d'administration, du comité de direction, du comité de crédit, et peuvent également monter des dossiers d'adhérents</p>	<p>Des peuvent être accordés ainsi par complaisance</p>	<p>.Le management doit consacrer véritablement la séparation des fonctions</p> <p>.la création d'un conseil de surveillance dont les membres, tous administrateurs, ne peuvent faire partie ni du directoire, ni du comité de crédit, exerçant ainsi un contrôle indépendant sur les activités du directoire.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> L'organigramme est méconnu du personnel 	<p>.Organigramme hiérarchique mal diffusé</p>	<p>.Possibilité de confusion attributions, de sources conflits interpersonnel, de laxisme</p>	<p>.Le management doit diffuser l'organigramme hiérarchique dans toutes les directions de l'établissement. Si possible organiser un séminaire pour sa présentation.</p>

<p>Une fonction d'audit interne</p>	<p>Personnel insuffisant</p>	<p>Le service est géré par un jeune auditeur, assisté d'un jeune employé.</p>	<p>Leur inexpérience dans le domaine ne peut pas leur permettre d'appréhender efficacement l'objectif de leur fonction, ainsi que les champs d'application de ces objectifs.</p>	<p>Assurer la formation de l'équipe existante, et la renforcer par deux ou trois autres auditeurs à recruter.</p>
<p>Le système d'évaluation et de prévention des risques</p>	<p>Absence d'instrument de mesure de la rentabilité des opérations. Absence de système de mesure de la performance et de motivation.</p>		<p>Risque de supporter des coûts d'opérations trop élevés. Efficacité compromise ou insuffisante, laxisme.</p>	<p>Mettre en place un système de comptabilité analytique pour faire ressortir la rentabilité par produits, par clients, etc. Mesurer la performance des activités, du personnel.</p>

<p>.Evaluation des risques</p>	<p>.Absence d'un répertoire des risques de l'activité de crédit. .Non respect des procédures de dépassement de ligne</p>	<p>.Existence de dépassements sans autorisation préalable</p>	<p>.Incapacité à anticiper des risques dont on a pas connaissance . .Mauvaise perception des objectifs opérationnels Les prévisions budgétaires sont faussées. Difficulté de recouvrement</p>	<p>.Etablir un répertoire exhaustif des risques inhérents à l'activité de crédit. .Soumettre toute intention de dépassement à autorisation préalable du conseiller concerné et du directeur de l'exploitation, pour les montants inférieur à 5 millions. Au delà, l'accord du comité de crédit devra être indispensable. .Respecter les procédures opérationnelles pour l'octroi des crédits. .Le manuel des procédures doit être revu et adapté de façon détaillé. Il doit être porté à la connaissance du personnel.</p>
	<p>Dossiers incorrectement renseignés ou vides. .Les manuels de procédures ne sont pas très précis.</p>	<p>.Faible suivi dans l'exécution des contrôles prévus. .Le manuel de procédures n'est pas détaillé : qui fait quoi et comment ? Les documents sont établis en combien d'exemplaire ?, etc.</p>	<p>.Possibilité d'interprétation différente et donc source de non respect de la procédure.</p>	

(Source : nous-même)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

III.3 : Perspectives de mise en œuvre des recommandations

- Concernant la création d'un conseil de surveillance, la direction générale doit saisir le conseil d'administration, dans un délais de trois mois dès réception de la présente recommandation, en vue d'organiser une assemblée générale extraordinaire. Celle-ci devra examiner et adopter cette recommandation. Séance tenante, les administrateurs pourront élire les membres de ce conseil de surveillance. Ce conseil devra commencer, aussitôt après l'assemblée générale, à fonctionner.
- La séparation véritable des fonctions serait obtenue avec la création du conseil de surveillance. Car il contrôlera l'organe exécutif (le directoire), qui lui-même contrôlerait les activités de l'établissement.
- Pour la diffusion de l'organigramme hiérarchique, la direction générale devra adresser un courrier à toutes les directions, les informant du nouvel organigramme hiérarchique et de son contenu, un exemplaire à l'appui. Il devra invité les destinataires à en informer leurs différents agents. Un exemplaire de l'organigramme devra être affiché au tableau d'affichage de l'établissement. Une cérémonie de présentation de l'organigramme devra être organisée dans l'enceinte même de l'établissement en présence de tout le personnel.
- En ce qui concerne la formation de l'équipe d'audit interne, elle doit rentrer le plan de formation normale du personnel de l'établissement. Ainsi, en accord avec le contrôleur interne et le responsable des ressources humaines, les auditeurs internes doivent pouvoir participer à des séminaires de formation, au moins trois fois dans l'année. Le service d'audit interne doit obtenir l'autorisation de s'abonner à la revue IFACI. l'établissement devra embaucher au moins deux autres auditeurs, sélectionnés par un cabinet de placement spécialisé en la matière.
- Concernant le répertoire exhaustif des risques des activités de crédit, le directeur générale devra constituer un comité ad hoc composé du PDG, du DGA et de tous les directeurs et chefs de services. Sa mission sera de réfléchir sur cette recommandation. Un délais de trois mois devra être accordé à ce comité ad hoc. Ses conclusions devront être portées à la connaissance du personnel de l'établissement et particulièrement à tous ceux qui interviennent dans le processus d'octroi de crédit.
- En ce qui concerne les dépassement de lignes sans autorisation, la direction générale devra adresser une note de service à tout le personnel et particulièrement aux

CONCLUSION GENERALE

Le risque et les activités de crédits sont un couple indissociable. Aussi il importe à la banque et à l'établissement financier de maîtriser ce risque, notamment le risque de contrepartie, considéré à juste titre comme le plus important.

Cet impératif de maîtrise des risques en vue de la sécurisation de ses actifs est un objectif stratégique partagé et vulgarisé par la haute direction de l'établissement, à travers les formations et séminaires en matières de gestion et maîtrise des risques auxquels participent fréquemment tout le personnel. Toutefois, si la maîtrise des risques est une exigence et un gage d'efficacité, il importe cependant que l'établissement maîtrise aussi ses coûts. Aussi nous sommes amenés à nous interroger de savoir « combien de banques disposent effectivement d'outils qui leur permettent de saisir et de contrôler le coût et le revenu par produit financier et par catégorie de client ? » (BALKENHOL ; 1996 ; 07)

Il ressort de nos travaux que FRIC IVOIRE dispose d'une organisation adaptée et moderne qui peut lui garantir une maîtrise suffisante des risques si bien sûr le management consacre véritablement la séparation des tâches telle qu'elle est précisée dans le manuel de procédure.

conseillers et gestionnaires d'adhérents. Il devra les informer de ce qu'à compter de cette date, toute intention de dépassement de ligne de crédit nécessite au préalable l'accord du conseiller concerné et du directeur d'exploitation, pour les montants inférieurs à 5 millions. Au delà de ce seuil, l'accord du comité de crédit devra être exigé.

- En ce qui concerne en place d'un système de comptabilité analytique, la direction générale devra , dans un délais de trois mois, dès réception des présentes recommandations, lancer un avis d'appel d'offre. Un délais de trois mois devra être à l'expert retenu pour mettre en place cette comptabilité analytique. La réception de ce système devra être faite donc dans un délais de 6 mois à compter de la date de prise de connaissance de la présente recommandation par la direction générale. Ce système devra intégrer la mesure des performances.
- Concernant le respect des procédures opérationnelles, le directeur général devra exiger un état quotidien ou mensuel des dossiers de crédits, à tous les directeurs intervenant dans le processus. Ces documents pourraient ainsi constituer un instrument de mesure du correct renseignement des dossiers, et permettraient ainsi savoir à quels niveaux de traitement, les insuffisances ou les légèretés ont pu être commises. Tout agent ainsi démasqué devra s'en expliquer au comité de crédit, avec la possibilité d'être sanctionné.
- Concernant le manuel des procédures, la direction générale devra confier mission à ses commissaires aux de diagnostiquer ses insuffisances et d'en apporter les corrections nécessaires. Il pourra leur accordé un délais de trois mois dès réception de la présente recommandation.

BIBLIOGRAPHIE

- 1/ Afrique Audit & Consulting : « Méthodologie générale d'audit » ; Afrique Audit & Consulting ; 2002
- 2/ Anne-Marie KEISER : « Gestion financière » ; Edition ESKA ; 2002
- 3/ Antoine SARDI : « Audit et inspection bancaire » tome 1 ; Editions :AFGES, 3^{ème} trimestre, 1993
- 4/ Antoine SARDI : « Audit et inspection bancaire » tome 2 ; Editions :AFGES, 3^{ème} trimestre, 1993
- 5/ ATH : « Audit financier : Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises » ; Dunod ; paris ; 1991
- 6/ Benedict KERAVEL : « Evaluation du contrôle interne » Editions comptables Malesherbes, 1997
- 7/ BERND BALKENHOL : « Banques et petites entreprises en Afrique de l'ouest : problème et possibilités liés à leur rapprochement » ; l'Harmattan ; 1991
- 8/ Bruno MOSCHETTO & Jean ROUSSILLON : « La banque et ses fonctions » ; Que sais-je ; 3^{ème} édition ; 1996
- 9/ CNCC : « Normes relatives à l'exercice des missions » ; CNCC édition ; 1988
- 10/ CNCC : « Appréciation du contrôle interne » ; CNCC édition ; 1992
- 11/ CNCC : « Les sondages en audit » ; CNCC édition ; 1991
- 12/ CNCC : « Démarche et organisation de la mission de la mission » ; CNCC édition ; 1987
- 13/ CNCC & IFACI : « Normes International d'audit » ; IFACI Handbook ; 1998 ; CNCC édition

- 14/ COLLINS LIONEL & VALIN Gérard « Audit et contrôle interne : aspect financiers, opérationnels et stratégiques » , Edition Dalloz, 1992
- 15/ Comité de BALE « Principe fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » ; 1997
- 16/ Constantin ZOPOUNIDIS : « Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise : méthodes et cas d'application. » ; Edition Economica ; techniques de gestion ; 1995
- 17/ COOPERS & LYBRAND & IFACI : « La nouvelle pratique du contrôle interne » ,Les éditions d'organisation , 1994
- 18/ FATOKE MOUTIATOU E. : « L'évaluation de la procédure de gestion de risque crédit à la clientèle institutionnelle & grandes entreprises : cas d'ECOBANK Sénégal » , Mémoire ; cesag ; 2001
- 19/ France GUIRAMAND & Alain HERAUD : « Droit des sociétés : manuel et application » ; Expert Sup. ; Dunod ; 2001
- 20/ Henri Pierre MADERS : « Audit opérationnel dans les banques » , Les d'organisation ; 1994
- 21/ Jacques RENARD : « Théorie et pratique de l'audit interne » ; Editions d'organisation ; 2000
- 22/ Jean-Luc SIRUGUET : « Le contrôle comptable bancaire » , tome 2 ; Banque éditeur
- 23/ Jean-Luc SIRUGUET & Lydia KOSSLER : « Le contrôle comptable bancaire » , tome 1 ; Banque éditeur
- 24/ LELARGE Gérard : « organisation et gestion de l'entreprise » ; Edition ; CLET ; 1989
- 25/ LEFEBVRE Francis : « Mémento pratique comptable » ; Edition Francis Lefebvre ; 1995

26/ MAMADOU BARRY : « Audit contrôle interne : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises, les secteurs public, para-public et privé », 1994

27/ Michel GERVAIS : « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Collection Vuibert entreprise ;1987

28/ MIKOL Alain : « Les audits financiers. Contrôle légal » ; Edition d'organisation ; 1999

29/ Philippe TIGIER : « Droit des affaires OHADA le mémento du banquier » ; Collection CFPB ; 1999.

30/ Rapport annuel de la commission bancaire de (l'UEMOA) ,1999

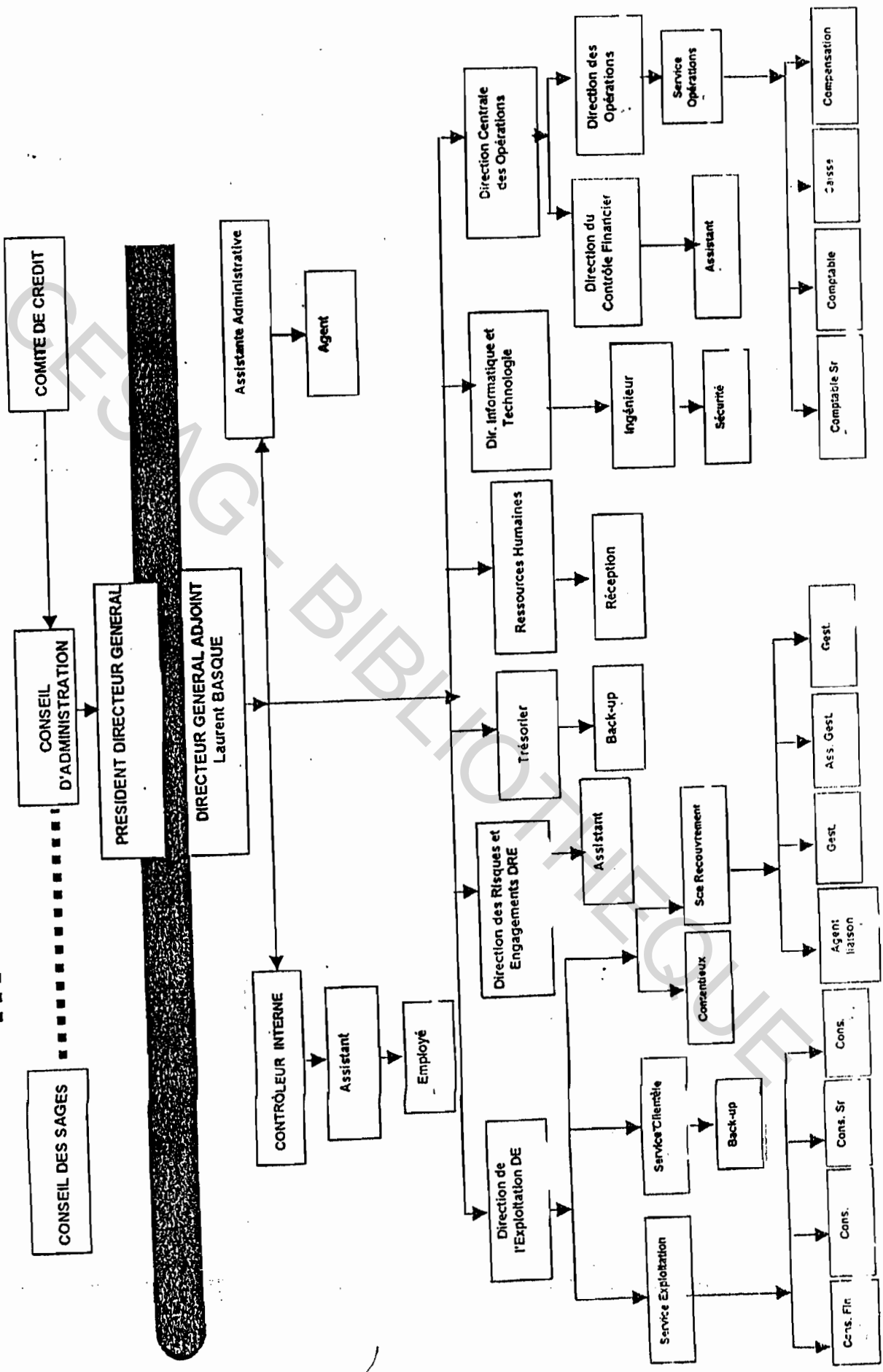
31/ SEGA BALDE : « Organisation générale d'une banque », cesag ; 1999

32/ Yacouba SARE : « La pratique du contrôle interne dans le secteur bancaire : cas de la banque agricole et commerciale du Burkina (BACB) » ; Mémoire CESAG ; 2002

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

III - ORGANIGRAMME



42								
43								
44								
45								
46								
47								
48								
49								
50								

(+: document présent dans le dossier de l'adhérent)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Code :	15090	Part du RT	1.24%
Compte de compte :		Compte :	4
Date d'expiration :		Part :	RT

1 Bon		2 Morts		3 Morts		4 Divers / N/A	
Cautions administrées				Cautions orales			
Provision				Actif			

Nature des cautions	Date	Autheurisation Montant	Devise	Encours brut en RTA	Déplacement de Provisions en RTA	Encours net en RTA	Provision	Provision / Encours	Encours net en RTA	Reprovisionnement
COMPTES RENTES AVANCE ET ATTACHES RENTES DIVERSES DIVERSES DIVERSES		90 000 000 5 000 000	RTA	54 062 314 5 000 000	4 962 314 5 000 000	54 062 314 5 000 000			54 062 314 5 000 000	
EVALUATION DES PROVISIONS										

EVALUATION DES GARANTIES										
CLIENTS DES RECLAMATIONS ETAPES ET EVALUATION DES GARANTIES										
INSURANCE OU EXCEDENT DE PROVISIONS										

EVALUATION DES GARANTIES										
CLIENTS DES RECLAMATIONS ETAPES ET EVALUATION DES GARANTIES										
INSURANCE OU EXCEDENT DE PROVISIONS										

Elemente d'analyse financière	2000	2001	2002	Commentaires
Etat propre				
Subsidières				
Autres entités				
Immobilisations				
Fonds de roulement				
.....				
Charges d'exploitation				
Cash flow				
Revenus net / CA				
Revenus net / Fonds propres				
Ratio financiers / CA				
Comptes certifiés				
Cautions BCCAO				
Cautions CONVENTIONNELLES				
Autres cautions (à préciser)				

Devise orcale	Oui / Non	Commentaires
Ratio de liquidité		
Autocapital		
Capital		
Autre financiers		
Capital		
Dernier bilan		
Etat de juridique		
Documentations adéquates		

ATTESTATION DE LA DIRECTION : NON ET QUALITE DE L'INSTRUMENT

ANNEXE

Les comptes de bilan aux 31-12-01 et 02)
(en millions de FCFA)

	<u>31-12-2001</u>	<u>31-12-2002</u>
ACTIF		
Opérations de trésorerie et interbancaire		
Caisse	-	-
Créances interbancaires	282	1012
Total	<u>282</u>	<u>1012</u>
Opérations avec la clientèle		
Créances sur la clientèle	7846	12739
Opérations sur titres et opérations diverses		
Autres actifs	55	30
Compte d'ordre et divers (actif)	710	965
Total Opérations sur titres	<u>765</u>	<u>995</u>
Immobilisations financières	166	166
Valeurs immobilisées		
Immobilisation incorporelles	59	93
Immobilisations corporelles	285	39
Total valeurs immobilisées	<u>344</u>	<u>489</u>
Provisions, fonds propres et assimilés		
Actionnaires ou associés - Capital appelé non versé	-	-
TOTAL ACTIF	<u>9403</u>	<u>15401</u>
	<u>-----</u>	<u>-----</u>
PASSIF		
Opérations de trésorerie et interbancaire		
Dettes interbancaires	740	352
Opérations avec la clientèle		
Dettes à l'égard de la clientèle	5892	12170
Opérations sur titres et opérations diverses		
Dettes représentées par un titre	678	258
Autres passifs	237	190
Compte d'ordre et divers (passif)	146	376
Total Opérations sur titres	<u>1061</u>	<u>824</u>
Provisions, fonds propres et assimilés		
Capital ou dotation	1560	1833
Primes liées au capital	25	52
Réserves	57	64
Report à nouveau	26	61
Résultat	42	45
Total provisions, fonds propres	<u>1710</u>	<u>2055</u>
TOTAL PASSIF	<u>9403</u>	<u>15401</u>
	<u>-----</u>	<u>-----</u>

ANNEXE

Les comptes de résultats aux 31-12-01 et 02)
(en millions de FCFA)

	31-12-2001	31-12-2002
Intérêts et produits assimilés	684	992
Commissions	617	867
Produits sur opérations financières	1	13
Total produits	<u>1302</u>	<u>1872</u>
Intérêts et charges assimilées	(316)	(648)
Charges diverses d'exploitation bancaires	-	-
Total charges bancaires	<u>(316)</u>	<u>(648)</u>
Produit net bancaire	<u>986</u>	<u>1224</u>
Produit généraux d'exploitation	1	23
Profits sur exercices antérieurs	142	145
Total des autres produits	143	168
Frais généraux d'exploitation	(672)	(778)
Dotations aux amortissements et provisions	(35)	(60)
Solde en pertes de corrections de valeurs	(291)	(297)
Charges exceptionnelles	(2)	-
Pertes sur exercices antérieurs	(65)	(188)
S / total	<u>(1065)</u>	<u>(1323)</u>
Résultat avant impôt	64	69
Impôt sur le bénéfice	(22)	(24)
Bénéfice de l'exercice	<u>42</u>	<u>45</u>

FACTORING

Conditions d'agrément (CA)

ANNEXE n° 6

		Chiffres Soc.	Remplies (oui/Non)	Remarques
I.	CONDITIONS FINANCIERES			
A.	Chiffres d'affaire - CA			
	* CA Minimum FCFA 200 MM	2.367	Oui	
B.	BN/CA % 1%	1%	Oui	
C.	Coeff. De Liquidité 1.0	117	Oui	
D.	Délais Clients 60	47	Oui	
E.	Rotation des stocks 90	26	Oui	
F.	Ratio d'endettement 5.0	3.24	Oui	
G.	Taux de Couverture (intérêts) 1.5	1.34	Non	*
II.	FACTEURS CLES DE SUCCES :			
A.	Management avec au moins 2 ans d'expérience dans l'activité.	9	Oui	
B.	Le Directeur opérationnel ou général doit avoir plus de 5 ans dans l'activité ou dans une activité similaire.	9	Oui	
C.	Les clients-tirés sont de grandes sociétés locales, des multinationales ou organisations internationales.	oui	Oui	
III.	CONTROLE :			
A.	La Société tient une comptabilité sous la supervision d'un Expert Comptable ou d'un Cabinet Comptable.	Oui	Oui	
B.	Sensible à la gestion des frais généraux comme le demande le suivi des marges et des opérations.	Oui	Oui	
C.	Renseignements commerciaux de SICR ou ARC et des Banques favorables.	Oui	Oui	
D.	Souscription de polices d'assurance adéquates avec délégation au profit d'OMNIFINANCE en cas de sinistre.	Oui	Oui	Si applicable
IV.	PRODUITS :			
A.	Avances contre créances de 90 Jours maxi	Oui	Oui	
B.	Escomptes de traites ne dépassant pas 90 Jours	Oui	Oui	
C.	Emission de cautions pour des projets financés sur fonds extérieurs (BM, BAD, FED, BOAD...) ou des grandes sociétés de bonne réputation (CIE, ATCI, CITELCOM...)	Oui	Oui	Si applicable
V.	CONDITIONS & PROFITABILITE :			
A.	Marge minimum sur prêt : 3% p.a.	5%	Oui	
B.	Commission Minimum : 2% flat	2%	Oui	
C.	Profit Annuel Minimum : CFA 1 MM	61	Oui	
VI.	DOCUMENTATION - GARANTIE :			
A.	Lettres d'instruction irrévocable (LIR) des tirés	Oui	Oui	
B.	Cps du DG ou principal actionnaire	Oui	Oui	
C.	Dépôt de garantie minimum : 10%	Oui	Oui	
D.	Nantissement sur actif ou stock financé	Oui	Oui	Si applicable
E.	Hypothèque	Oui	Oui	Si applicable

COMMENTAIRES SUR LES EXCEPTIONS (Si nécessaire)

* Exception mineure correspondant au taux de couverture (intérêts).

ACCORD DU COMITE DE CREDIT

Date de départ du dossier :

Date de jour du dossier :

Conseiller :

Visa

Rédacteur :

Visa

DEMANDE / AUTORISATION DE CREDIT
 (X) première () intermédiaire () annuelle

Classification :

C

Nom et adresse du client :

Compte client : n°

(Chiffres en FCFA MM)

N°	Nature des concours	Montant des concours actuels	Montants des concours sollicités	Conditions (dont précédentes)	Echéance concours sollicités
1/	Ligne d'escompte et/ou d'avances à court terme contre cession de créances sur des sociétés approuvée par	0	FCFA 50 Millions 30	Intérêts de Fin.: 16% + TPS Affacturage: 4% + TPS Escompte: 2% + TPS Com. Transf.: 3% + TPS Déc/Enc: 0.5% + TPS Dossier: FCFA 150.000	1 juillet 2000
	TOTAL		FCFA 50 Millions 30		1 juillet 2000

Signature comité de crédit Nom / Titre / Visa / Date

GARANTIES par type de concours:

- Convention d'Affacturage et de Compte Courant. (C.A.C.C.).
- Caution Solidaire et Personnelle de Monsieur AKA ANGHUI Philippe. (C.S.P.).
- Retenue de Garantie de 10% (R.G.).
- Lettres d'instructions irrévocables des différents tirés approuvés par (L.I.I.).

DEMANDE DE DECAISSEMENT

Abidjan, le 26-12-01

ET: Virement de Compte à Compte ou Chèque

ADHERENT

Nom :

Adresse :

VIREMENT

Je vous prie de bien vouloir débiter notre compte courant N°..... et procéder au virement suivant :

Bénéficiaire	
Montant	
Banque	
Numéro de Compte	

CHEQUE

Je vous prie de bien vouloir débiter notre compte courant N° 330 710110 et nous établir un chèque d'un montant de ~~7.000.000~~ 5.000.000 à l'ordre de S.A.T.

Bon pour accord
le 29/01/2002
[Signature]

Nom du Responsable et Signature.

[Signature]

10% de 0,5%

016... RCI

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ENTREPRISE - FSE -

NOM	DATE :												
ADRESSE													
OBJET	CONCEPTION - CREATION - DESSIN - VIDEO - IMAGE DE SYNTHESE ASSISTE PAR ORDINATEUR - PHOTOGRAVURE - IMPRESSION NUMERIQUE - OFFSET - SERIGRAPHIE.												
ACTIONNAIRES ET CAPITAL SOUSCRIT	SOCIETE INDIVIDUELLE AU CAPITAL DE FCFA 85 MILLIONS.												
CONSEIL ET GESTION	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="342 829 642 895">NOM ET PRENOM</th> <th data-bbox="642 829 928 895">NATIONALITE</th> <th data-bbox="928 829 1028 895">AGE</th> <th data-bbox="1028 829 1342 895">FORM. & EXP. PROF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td data-bbox="928 895 1028 982">38 ans</td> <td data-bbox="1028 895 1342 1070">Dr D'état en pharmacie DESS Pharmacie Industrielle (Montpellier). 7ans de pratique et de formation continue en infographie.</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td data-bbox="928 1070 1028 1233">40 ans</td> <td data-bbox="1028 1070 1342 1233">BEP puis BP en comptabilité (C.C.A). Responsable de la production</td> </tr> </tbody> </table>	NOM ET PRENOM	NATIONALITE	AGE	FORM. & EXP. PROF			38 ans	Dr D'état en pharmacie DESS Pharmacie Industrielle (Montpellier). 7ans de pratique et de formation continue en infographie.			40 ans	BEP puis BP en comptabilité (C.C.A). Responsable de la production
NOM ET PRENOM	NATIONALITE	AGE	FORM. & EXP. PROF										
		38 ans	Dr D'état en pharmacie DESS Pharmacie Industrielle (Montpellier). 7ans de pratique et de formation continue en infographie.										
		40 ans	BEP puis BP en comptabilité (C.C.A). Responsable de la production										
HISTORIQUE	<p>Monsieur / toujours eu un grand penchant pour tout ce qui concerne les dessins techniques, le dessin d'art et le bricolage en général.</p> <p>Il a acheté son premier ordinateur en 1991, et a commencé à travailler seul.</p> <p>En 1994, il a monté son studio de création, et tout cela, en marge de la pharmacie.</p> <p>Aujourd'hui, il est à la tête d'une petite P.M.E de 15 employés, avec un département P.A.O., d'imprimerie de sérigraphie et de vidéo.</p> <p>En 1999, cette entreprise comptait 18 employés.</p>												
FACTEURS DE DIFFERENCIATION	r maîtrise parfaitement la chaîne complète graphique, avec l'appui logistique, et ce depuis la création informatique, jusqu'à l'impression, sur tous support, ainsi que la production multimédia.												
RELATIONS FINANCIERES	<p>Relations Bancaires: ☐</p> <p>AVOCAT:</p> <p>NOTAIRE</p>												

OPERATIONS

Photogravure Offset
 Impression numérique Sérigraphie
 Conception - création - Publication - dessin - vidéo - images de synthèses -
 le tout assisté par ordinateur.

CONCURRENTS:

- MATERIEL AUDIOVISUEL:	FCFA 5.250.000
- VEHICULE :	FCFA 5.000.000
- ORDINATEURS:	FCFA 13.697.000
- IMPRIMANTES:	FCFA 42.041.460
- MATERIEL D'IMPRIMERIE:	FCFA 42.041.460
- MATERIEL DE SERIGRAPHIE:	FCFA 5.135.000
- AUTRES MATERIELS:	FCFA 8.110.000
- LOGICIELS:	FCFA 4.571.900
- MAT.DIVERS & ACCESSOIRES INFORMATIQUES	FCFA 5.870.000
TOTAL	FCFA 125.932.360

FournisseursDELAISMODE DE REGLEMENT

Fournisseurs,
 CREDIT FOURNISSEURS
 REPUTATION

60 jrs fin de Mois
 30jrs fin de Mois
 Entre 30 et 60 jrs fin de Mois
 Entre 30 et 60 jrs fin de Mois

TRAITES
 TRAITES
 VIREMENT OU
 WESTERN UNION.

CLIENTS

VENTE ET
 CREDIT CLIENTS

FILIALES ET
 PARTICIPATIONS

NEANT

	O U I	NON	N/A
1: COUVERTURE ET DIVISION DES RISQUES			
1-1: Existe-t-il des limites de risques:			
- par client?.....			
- Par groupe de clients ?.....			
- Par secteurs d'activité?.....			
- Par zones géographiques?.....			
1-2: Le ratio de solvabilité est-il adéquat?.....			
2: POLITIQUE GENERALE			
2-1: La politique de l'établissement OMNIFINANCE S.A en matière de crédit est-elle clairement définie?.....			
2-2: Cette politique est-elle exprimée en termes de:			
- segments de marché ?.....			
- secteurs d'activité ?.....			
- risques maximum acceptable:			
en termes qualitatifs ?.....			
en termes quantitatifs ?.....			
- rentabilité ?.....			
3- DELEGATION DES POUVOIRS			
3-1 : Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?.....			
3-2 : L'autorisation de crédit indique-t-elle clairement :			
- la ou les personnes qui autorisent le crédit ?.....			
- la nature des concours ?.....			
- les montants ?.....			
- les garanties ?.....			
- les dates de validité ?.....			
- les conditions (taux, commissions) ?.....			
3-3 : Les taux, commissions, jours de valeurs, etc., sont-ils inclus dans le recueil des conditions générales de l'établissement ?.....;			
3-4 : Un système de délégation pour autoriser les déroptions aux conditions générales est-il clairement défini ?.....			
4-DOSSIERS DE CREDIT			
4-1 : Est-il systématiquement procédé à des études de dossiers ?.....			
4-2 : Ces études sont-elles suffisamment approfondies pour permettre une bonne appréciation du risque ?.....			
4-3 : La durée de validité des crédits est-elle systématiquement fixée ?.....			
4-4 : Les dossiers de crédit sont-ils suffisamment :			
- structurés ?.....			
- documentés ?.....			
- clairs ?.....			
4-5 : Contiennent-ils des informations suffisantes, permettant de porter une appréciation objective sur la qualité du risque ?.....			

<p>7-3 : Le système permet-il d'interdire la saisie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de crédits non autorisés ?..... - de conditions non autorisées ?..... - de prorogations non autorisées ?..... - de modification non autorisées ?..... <p>8- SEPARATION DES TACHES</p> <p>8-1 : Le déblocage des crédits est-il effectué par une personne (ou un service) différente de celle qui l'autorise ?.....</p> <p>8-2 : Avant le déblocage les contrôles suivants sont-ils réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence d'un dossier complet ?..... - existence des garanties stipulées ?..... <p>8-3 : Existe-t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés peuvent être débloqués ?.....</p> <p>9- COMPTABILISATION</p> <p>9-1 : Le système comptable est-il conforme aux prescription du PCB et des instructions de la Commission Bancaire notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - maintien des crédits en compte jusqu'à l'échéance ou le remboursement ?..... - prise en compte des intérêts sur la base prorata-temporis, pour respecter le principe de l'indépendance des exercices ?..... <p>9-2 : Les comptes généraux sont-ils régulièrement rapprochés de la comptabilité auxiliaire ?(en cas d'existence d'une telle comptabilité).....</p> <p>10- PORTEFEUILLE</p> <p>10-A : ENTREE</p> <p>10-1 : Les contrôles préalables suivants sont-ils effectués par une personne habilitée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - régularité des effets ?..... - appréciation du risque tiré ?..... - recherche éventuelles de tentatives frauduleuses ? (cavalerie, papiers de complaisance, effets non causés,...)..... - existence d'une ligne d'escompte valide ?..... - non dépassement du plafond autorisé ?..... <p>10-2 : L'autorisation d'escompter la remise est-elle donnée après les contrôles précédents ?.....</p> <p>10-B : SAISIE</p> <p>10-3 : Le décompte des agios (bordereau d'escompte) fait-il l'objet d'un contrôle quant aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - conditions appliquées (qui doivent être conforme à l'autorisation de crédit et aux conditions générales) ?..... - bases de calcul (date de valeur, échéance, domiciliation,...) ?..... <p>10-C : TRAITEMENT</p> <p>10-5 : Le système permet-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une comptabilisation automatique ?..... - une répartition des produits prorata-temporis ?..... - un inventaire permanent des effets ?..... 			
--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - une préparation automatique des sorties suivants les canaux de recouvrement ?..... - une gestion des effets sortis du portefeuille avant l'échéance (acceptation, prorogation,...) ?..... 			
<p>10-D : SECURITE</p>			
<p>10-6 : Les effets sont-ils suffisamment protégés contre les risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'incendie ?..... - de vol ?..... 			
<p>10-7 : Leur accès est-il réservé aux personnes habilitées ?.....</p>			
<p>10-8 : Un inventaire physique (par sondage ou exhaustif) est-il régulièrement effectué ?.....</p>			
<p>10-E : COMPTABILISATION</p>			
<p>10-9 : Le système comptable est-il conforme aux prescriptions du PCB, et notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - maintien des effets en comptabilité jusqu'à l'échéance ?... 			
<p>10-10 : Les comptes généraux sont-ils régulièrement rapprochés de l'inventaire informatique (ou manuel) ?.....</p>			
<p>10-F : ENCAISSEMENT</p>			
<p>10-11 : Les effets sont-ils envoyés à l'encaissement suffisamment tôt pour permettre la réception des fonds à bonne date ?.....</p>			
<p>10-12 : Les conditions appliquées par les correspondants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dates de valeur - frais et commissions, <p>sont-elles vérifiées par rapport aux conditions contractuelles ?.....</p>			
<p>11- AFFACTURAGE</p>			
<p>11-1 : les procédures de traitement et de notification sont-elles clairement établie ?.....</p>			
<p>11-2 : Les comptes sont-ils régulièrement justifiés ?.....</p>			
<p>11-3 : Les créances cédées sont-elles vérifiées d'une manière appropriée pour s'assurer de leur réalité ?.....</p>			
<p>12- CONTENTIEUX</p>			
<p>12-1 : La définition des fonction « exploitation » et « contentieux » est-elle suffisamment claire en matière de contentieux et de pré-contentieux ?.....</p>			
<p>12-2 : Les dossiers contentieux ou litigieux sont-ils promptement transmis au contentieux ?.....</p>			
<p>12-3 : La politique de l'établissement en matière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'identification des créances impayées, - de classification des créances douteuses, - de provisions spécifiques, - de provisions générales <p>est-elle clairement définie ?.....</p>			
<p>12-4 : Existe-t-il une procédure pour les créances impayées et douteuses ?.....</p>			
<p>12-5 : Sont-elles conformes aux prescriptions du PCB ?.....</p>			

<p>12-6 : Les dossiers contentieux sont-ils revus régulièrement par un organe habilité qui décide :</p> <ul style="list-style-type: none">- des actions à entreprendre ?.....- des provisions à constituer ?.....- du classement du dossier ?..... <p>12-7 : La fonction contentieux est-elle suffisamment efficace ? (réponse à fournir après l'examen des dossiers douteux ou litigieux).....</p> <p>12-8 : Les honoraires d'avocats et les frais de justice sont-ils budgétisés et suivis ?.....</p>			
---	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

