



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU
PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT INVESTISSEMENT DE
LA SOCIETE GENERALE BURKINA FASO (SGBB)**

Présenté par :

Ralyatou ZAMPALIGRE

Dirigé par :

**Kora LILIOU
AUDITEUR INTERNE A LA
BCEAO**

Octobre 2012

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire à notre famille, pour son indéfectible soutien tout au long de notre formation et pour avoir placé sa confiance en nous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui nous ont encadrés tout au long de cette formation et de ceux qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire. Il s'agit des encadreurs et enseignants du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et des agents de la Société Générale Burkina Faso (SGBB), qui n'ont ménagé aucun effort pour faciliter notre intégration au sein de leur structure, et qui ont fait preuve de disponibilité pour notre formation.

Ainsi nous remercions :

- ❖ l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la qualité des cours reçus durant notre parcours académique et également aux membres de l'administration ;
- ❖ monsieur Kora LILIOU, notre directeur de mémoire, pour sa grande disponibilité, conseils et ses encouragements ;
- ❖ monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'institut de comptabilité et finance du CESAG pour ses orientations dans le choix du thème ;
- ❖ monsieur Sionlé YEO, Directeur Général de la SGBB;
- ❖ madame Aoua ZOURE, pour nous avoir permis d'obtenir le stage
- ❖ monsieur Aimé SAVADOGO, Directeur des risques et du recouvrement à la SGBB et également notre maître de stage pour nous avoir facilité l'accès aux informations et guidé lors de la rédaction du mémoire ;
- ❖ l'ensemble du personnel de la SGBB pour leur accueil et la sympathie dont ils ont fait preuve lors de notre passage au sein de leur entreprise ;
- ❖ nos parents, pour leurs efforts constants et leurs bénédictions ;
- ❖ nos camarades et amis, à qui nous exprimons toute notre gratitude et notre reconnaissance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BHFM	: Banque de détail Hors France Métropolitaine
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics
CAAR	: Critères d'Acceptation des Actifs Risqués
CAI	: Caisse Autonome d'Investissements
CLICOM	: Clientèle Commerciale
CLIPRI	: Clientèle Privée
CLIPRO	: Clientèle Professionnelle
CNDI	: Caisse Nationale des Dépôts et des Investissements
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CR	: Compte Rendu
DER	: Direction de l'Exploitation et du Réseau
DPSC	: Direction Pôle Service Client
DRIS	: Direction du Risque et du Recouvrement
GE	: Grande Entreprises
IFACI	: Institut Français de l'Audit et de Contrôle Internes
IPCF	: Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PME/PMI	: Petites et Moyennes Entreprises / Industries
SA	: Société Anonyme
SGBF	: Société Générale Burkina Faso
TEG	: Taux Effectif Global
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UG	: Unité de Gestion
UREBA	: Union Révolutionnaire de Banques

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Liste des figures :

Figure 1: Modèle d'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédits investissement à la SGBB	36
Figure 2: Répartition du capital de la SGBB.....	43
Figure 3: Elaboration de la matrice des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement	66

Liste des tableaux :

Tableau 1: Quelques chiffres clés de la SGBB	44
Tableau 2: Ratios de décision.....	56
Tableau 3: Identification des risques liés au processus du crédit investissement	62
Tableau 4: Echelle de probabilité des risques	64
Tableau 5: Echelle de gravité des risques	65
Tableau 6: Evaluation des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement.....	65
Tableau 7: Analyse critique de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de la gestion des risques liés au crédit investissement.....	68

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de la SGBB	76
Annexe 2: Fiche d'analyse du risque de crédit SGBB.....	77
Annexe 3: Fiche de contrôle du risque crédit SGBB	78
Annexe 4: Echelle de RATING BHFMM	79
Annexe 5: Grille de séparation des tâches du processus de crédit investissement.....	82
Annexe 6: Test de conformité et de permanence.	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT INVESTISSEMENT	7
Introduction de la première partie	8
CHAPITRE I : LE CREDIT INVESTISSEMENT	9
1.1 Définition et caractéristiques du crédit investissement	9
1.1.1 Définition du crédit investissement	9
1.1.2 Caractéristiques du crédit investissement	11
1.2 Les conditions d'octroi du crédit investissement	11
1.2.1 L'étude du dossier de crédit d'investissement.....	12
1.2.1.1 Première étape : examen du potentiel commercial du client	12
1.2.1.2 Deuxième étape : l'évaluation du potentiel de crédit de l'entreprise	12
1.2.1.3 Troisième étape : l'impact des contraintes et caractéristiques financières de la banque	13
1.2.2 Les phases du processus d'octroi de crédit investissement	14
1.2.3 Les objectifs du processus d'octroi de crédit investissement	14
1.2.4 Les acteurs du processus d'octroi de crédit investissement	15
CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS DU CREDIT INVESTISSEMENT	16
2.1 Définition du risque.....	16
2.2 Les risques spécifiques à l'activité bancaire	16
2.2.1 Le risque de crédit	17
2.2.2 Le risque de change	17
2.2.3 Le risque opérationnel	17

2.2.4	Le risque d'insolvabilité	18
2.2.5	Le risque de liquidité	18
2.2.6	Le risque règlementaire	18
2.2.7	Le risque d'image commerciale	19
2.3	Les principaux acteurs de la gestion des risques bancaires.....	19
2.3.1	Les autorités régulatrices	19
2.3.3	Les actionnaires	19
2.3.4	Le conseil d'administration	20
2.3.5	La direction.....	20
2.3.6	Le comité d'audit et les auditeurs internes	20
2.3.7	Les auditeurs externes	20
2.3.8	Le grand public.....	21
2.4	Dispositifs de maîtrise des risques liés au processus du crédit investissement.....	21
2.4.1	Le risque de crédit	21
2.4.2	Les dispositions règlementaires relatives à la gestion du risque de crédit	23
2.4.3	Le dispositif du COSO II pour le management des risques de l'entreprise	29
2.4.4	Les dispositifs de contrôle interne relatifs à la gestion des risques liés au crédit investissement.....	30
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		35
3.1	Modèle d'analyse.....	35
3.2	Outils de collectes des données	37
3.2.1	L'interview	37
3.2.2	L'observation.....	37
3.2.3	L'analyse documentaire.....	38
3.2.4	La grille de séparation des tâches	38
3.2.5	Les tests de conformité et de permanence	38
Conclusion de la première partie.....		39
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT INVESTISSEMENT DE LA SOCIETE GENERALE BURKINA FASO		40
Introduction de la deuxième partie.....		41
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU BURKINA		42
4.1	Actionnariat de la SGBB.....	42

4.2 Missions et objectifs de la SGBB.....	43
4.3 Le marché de la SGBB	45
4.4 Présentation de la direction des risques et du recouvrement de la SGBB (DRIS).....	45
4.4.1 Missions de la DRIS.....	45
4.4.2 Organisation de la DRIS	46
4.4.3 Tâches du contrôle des risques.....	46
4.4.4 Relation avec les autres directions	47
Chapitre V : Description du processus d'octroi du crédit investissement aux entreprises et gestion des risques associés.....	49
5.1 Les étapes du processus du crédit investissement.....	49
5.1.1 Le conseiller de la clientèle	50
5.1.2 Le chef de service UG-Etudes.....	51
5.1.3 Le contrôle des risques.....	52
5.1.4 Le chef de service UG-COM.....	52
a) <i>La prise de garantie</i>	53
b) <i>La mise en place effective du prêt</i>	53
5.1.5 La direction des risques et du recouvrement.....	54
5.2 La gestion des risques de crédit à la SGBB.....	54
5.2.1 Normes de gestion des risques de crédit de la SGBB.....	54
a) <i>Organisation et structure</i>	55
b) <i>Politique de crédit</i>	55
5.2.2 Analyse économique et financière des demandes de crédit.....	55
5.2.3 Les garanties exigées	57
5.2.4 Le suivi de l'utilisation du crédit par le client	59
5.2.5 Les mesures prises en cas d'incident de remboursement.....	59
CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU CREDIT INVESTISSEMENT	62
6.1 Identification des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement.....	62
6.2 Evaluation des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement.....	64
6.3 Analyse du dispositif de gestion des risques liés au crédit investissement.....	68
6.4 Recommandations	70
6.4.1 Recommandations à l'attention du conseiller (marché des GE et marché des PME) .	70
6.4.2 Recommandations à l'attention du chef de service UG-Etudes	70

6.4.3 Recommandations à l'attention du chef de service UG-COM	71
6.4.4 Recommandation à l'attention de la direction des risques et du recouvrement	71
6.4.5 Recommandation à l'attention de la cellule garanties	71
Conclusion de la deuxième partie	72
CONCLUSION GENERALE	73
ANNEXES	75
BIBLIOGRAPHIE	84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

A l'aube du XXI^e siècle, la banque est en train de devenir la première industrie de service et de conseils. En effet, de plus en plus, les agents attendent de celle-ci non plus uniquement la sauvegarde de leurs actifs financiers mais également l'optimisation de la gestion de ceux-ci en vue d'en retirer un profit et aussi le financement de leurs activités lorsque leurs revenus propres n'y suffisent pas.

Le rôle traditionnel de la banque est d'être un intermédiaire financier qui pratique la finance indirecte. Prestataire de services, il collecte les dépôts des détenteurs de capitaux et les utilise pour son propre compte en opérations de prêts aux emprunteurs ultimes. De manière générale, l'activité des banques consiste à s'endetter pour prêter ; on parle alors d'intermédiation bancaire qui consiste pour les banques à mettre en liaison les parties détentrices de capitaux et celles qui sont dans la position d'emprunteur.

Découle de cette activité d'intermédiation une double mission pour les banques commerciales qui consiste d'une part à créer de la richesse pour leurs actionnaires à l'instar de toute autre entreprise d'une part, et d'autre part à refinancer l'économie nationale à travers les crédits qu'elles octroient aux investisseurs et opérateurs économiques.

Cependant, faire un crédit c'est croire en un projet, une personne, et une réussite future ; c'est aussi risquer de se tromper sur ces mêmes points. De ce fait le risque est inhérent au métier du banquier, il fait partie de son quotidien. La qualité des crédits octroyés par les banques commerciales constitue donc un aspect décisif dans la viabilité et la performance de celles-ci car ayant un impact important sur leur rentabilité.

Le contexte économique difficile au niveau international et en particulier dans la sous-région conduisent les différents acteurs du monde bancaire à adopter de nombreuses règles prudentielles, et ce, aussi bien en interne qu'en externe. Autrement dit, les risques liés à l'activité bancaire sont encadrés par une double réglementation : celle définie par la banque elle-même, et celle imposée par la législation.

Dans son rapport de l'année 2012, l'agence STANDARD & POOR'S estime que les banques de la zone UEMOA sont exposées à des risques élevés. Selon cette agence, les risques liés au système bancaire de l'UEMOA sont dus au taux de créances douteuses important et au taux de couverture par les provisions qui reste modeste, compte tenu du niveau de capitalisation des banques et des risques inhérents aux conditions d'opérations dans ces pays. Cependant, la réalité financière des agents économiques de l'espace UEMOA les rend très dépendants du

concours des banques et autres institutions financières pour la réalisation de leurs investissements. Ces concours sont d'ailleurs nécessaires pour tout développement socio-économique car ils permettent d'assurer le revenu sur une période relativement longue. A cela s'ajoute le fait que le marché financier reste peu développé dans la zone UEMOA. La principale source de financement des investissements est donc le crédit bancaire qui devient alors un marché important pour le système bancaire. Par conséquent, les banques se doivent de faire un arbitrage du rapport risque/rentabilité, lorsqu'elles interviennent sur ledit marché, d'où la nécessité de disposer d'un processus rodé d'analyse en vue de l'octroi des prêts.

Les banques sont toujours à la recherche de la combinaison optimale entre le degré de risque acceptable et les crédits à accorder en vue de détenir un portefeuille de crédit de qualité en termes de rentabilité. Pour ce faire, différents systèmes d'évaluation des risques de crédit liés à leurs clients sont établis par les banques, afin de définir les conditions dans lesquelles elles s'engagent à satisfaire les besoins de financement de ceux-ci.

Le principe du crédit est de prêter des fonds à un débiteur qui s'engage à les rembourser en temps et aux conditions préalablement convenues entre les parties. Le crédit investissement demeure un produit phare pour les banques commerciales de notre espace et contribue pour une part essentielle à leur chiffre d'affaires. Cependant, dans notre espace UEMOA et dans un pays comme le Burkina Faso plus particulièrement, les banques sont souvent confrontées à des manquements d'obligations contractuelles de la part de leurs clients au moment du recouvrement des sommes octroyées. Cela est dû au manque d'une bonne étude de l'activité que désire mener l'agent financé ou à la présentation d'états financiers qui ne reflètent pas l'image fidèle de l'entité financée et donc également des défaillances dans le processus de mise en place de ce type de prêt de la part de la banque. Par ailleurs, l'essentiel des revenus des banques commerciales de notre espace provient plus des crédits octroyés que des commissions perçues sur services ou autres produits financiers.

Tout ceci met en exergue le caractère essentiel d'une bonne gestion des risques de crédit pour les professionnels du secteur bancaire car une politique inadaptée d'octroi de ces crédits investissement conduirait la banque à faire face à des conséquences néfastes qui peuvent affecter sa rentabilité et sa compétitivité. Certes la rentabilité pourrait être affectée suite au non recouvrement de tout ou partie des sommes allouées occasionnerait des pertes financières importantes. La compétitivité, quant à elle peut être affectée car cela pourrait ternir l'image et la qualité de la signature de la banque. Le risque concernant le crédit investissement revêt un

caractère très significatif car il met en jeu des montants beaucoup plus élevés que les autres types de crédits. Le niveau élevé de ce risque s'explique également par la durée du prêt, car l'octroi du crédit se fait sur la base d'états financiers prévisionnels sur plusieurs années (2 à 5 ans voire plus), or les prévisions économiques sont plus délicates sur le long terme. Le non recouvrement de ces sommes peut donc remettre en cause la stabilité financière de la banque. La gestion du risque de crédit a pour but de mettre en place un dispositif afin d'éviter toute défaillance dans le processus de sélection et d'octroi de crédits investissement aux clients qui y sont éligibles.

L'environnement bancaire burkinabé compte parmi ses acteurs la SGBB filiale du groupe français SOCIETE GENERALE qui est spécialisé dans trois métiers différents que sont le Réseaux de détail & Services financiers, la Gestion d'actifs et Services aux investisseurs et la Banque de financement et d'investissement. Il s'agit d'une banque très prisée par les populations car ancienne et dont l'image reflète stabilité et professionnalisme. Compte tenu des besoins de sa clientèle et pour s'y adapter, la SGBB a mis l'accent sur ses services de Réseaux de détail & Services financiers et de Banque de financement et d'investissement.

La branche de Banque de financement et d'investissement du groupe Société Générale, est la 3^e banque de financement et d'investissement de la zone euro par le produit net bancaire. Regroupant les activités du Groupe Société Générale liées à la collecte, la gestion, la valorisation, la protection et l'administration de l'épargne et du patrimoine des clients, Banque de financement et d'investissement propose, à travers le monde, une large gamme de produits et services parmi lesquels figure le crédit investissement et ce dans le souci de répondre à l'ensemble des besoins des investisseurs, particuliers, entreprises et institutionnels.

Pour la SGBB, la maîtrise et le contrôle des risques de crédits sont aux premiers rangs de ses priorités. Ils lui donnent la capacité d'honorer ses obligations vis-à-vis de sa clientèle et de veiller au respect des réglementations en vigueur.

Cependant, le contexte de fragilité et de dépendance financière des entités dans lequel la banque évolue la met souvent face à des situations de non recouvrement ou des difficultés dans le remboursement des crédits octroyés aux clients.

Ces situations entraînant des pertes financières pour la banque peuvent avoir comme causes :

- une mauvaise évaluation de la situation financière du client à financer ;
- une mauvaise étude de la rentabilité du projet à financer ;
- une défaillance dans le dispositif de prévention des risques liés à l'octroi des crédits investissements ;
- une faiblesse du processus de recouvrement des créances.

Pour pallier ces difficultés, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- ✓ établir une cartographie des risques liés au processus d'octroi des crédits investissements ;
- ✓ faire une meilleure analyse de la rentabilité financière des projets ainsi que de la situation financière des clients ;
- ✓ effectuer une évaluation du dispositif de contrôle interne établi pour maîtriser ces risques à travers l'analyse du processus concerné.

Cette dernière solution, étant selon nous perçue comme la plus pertinente pour limiter les pertes financières précédemment évoquées, elle sera donc retenue pour la rédaction de notre mémoire.

La maîtrise des risques liés au crédit investissement représente un enjeu important dans les opérations de crédit et il conviendrait de mieux les cerner pour une meilleure rentabilité des établissements bancaires.

Cela nous amène à nous interroger sur la question suivante : dans quelle mesure le processus d'octroi des crédits investissement de la SGBB est-il efficace dans la maîtrise des risques liés à ce type de crédit ?

Cette question principale appelle les interrogations spécifiques ci-après :

- ✓ quelle est la démarche d'évaluation et de sélection des clients à financer de la SGBB ?
- ✓ le dispositif de contrôle interne mis en place est-il capable d'assurer cette fonction de gestion des risques ?
- ✓ quelle est la réglementation en vigueur régissant cette prestation ?
- ✓ quelles sont les améliorations à apporter pour réduire au maximum la réalisation de ces risques ?

C'est pour répondre à ces diverses préoccupations que notre thème d'étude porte sur : « l'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement ».

L'objectif principal de cette étude est de contribuer à l'amélioration du processus d'octroi des crédits investissements par son analyse et par la formulation de recommandations.

Cela nous oriente donc vers les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ identifier les risques liés au processus d'octroi des crédits investissements ;
- ✓ évaluer les critères d'octroi des crédits investissements de la banque ;
- ✓ apprécier les mesures prévues en cas d'incidents dans le recouvrement des prêts ;
- ✓ apprécier les outils d'évaluation des risques liés au crédit investissement ;
- ✓ formuler des recommandations.

Notre étude revêt, par rapport aux objectifs étudiés, un intérêt particulier à divers niveaux :

❖ Pour la SGBB :

La SGBB est un établissement financier et ses produits sont essentiellement constitués par les marges dégagées sur les opérations de financement. Ce mémoire pourrait lui permettre de mieux cerner les risques auxquels elle s'expose et donc d'améliorer son dispositif de contrôle interne pour minimiser leur impact.

❖ Pour nous-même :

Cette étude nous permettra d'enrichir nos acquis théoriques en matière de gestion du risque en général et du risque lié au crédit investissement en particulier ce qui est opportun compte tenu de notre formation en audit et contrôle de gestion. Nous aurons également l'opportunité de nous familiariser avec le milieu bancaire.

Notre mémoire s'articulera en deux grandes parties :

- une première partie qui présentera la revue de la littérature couvrant les notions de crédit investissement, de risque de crédit ainsi que la présentation de la gestion de ces risques.
- une seconde partie qui portera sur la prise de connaissance pratique des risques liés au crédit investissement ainsi que l'analyse de leur gestion.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE
DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS
D'OCTROI DU CREDIT INVESTISSEMENT**

Introduction de la première partie

L'activité bancaire fait face à de nombreux risques. L'insuffisance de maîtrise de ces risques, pourrait engendrer des pertes affectant la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements (SARDI, 2002 :39).

Le banquier, en acceptant les dépôts des clients sans les conserver dans son coffre pour les lui rendre à sa demande ou à une date déterminée, prend un risque. La gestion des risques constitue un impératif pour toutes les banques, car elle leur permet de surveiller les risques afin de se prémunir contre tout événement aux conséquences néfastes. Par conséquent, de nouvelles réglementations ont rendu obligatoires l'identification et la et la gestion du risque de ce secteur afin d'avoir une meilleure appréhension des risques.

Nous avons pour objectif, dans le cadre de notre étude, de contribuer à l'analyse et à la gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement de la SGBB. Cela lui permettra d'avoir un meilleur dispositif de gestions de ces risques et d'atteindre ses objectifs de façon efficace et efficiente.

Cette première partie de l'étude comporte trois chapitres dont le premier porte sur la notion de crédit investissement, le deuxième est consacré à la notion de risque et à la gestion des risques liés au crédit investissement, et le troisième va s'appesantir sur la méthode d'analyse.

CHAPITRE I : LE CREDIT INVESTISSEMENT

Le rôle de l'investissement privé dans la croissance économique est généralement tenu pour acquis. Il permet en effet aux entrepreneurs de réunir les ressources nécessaires pour produire des biens et des services, et également d'accroître le niveau de productivité des entreprises déjà existantes.

L'investissement privé constitue donc un moteur de développement important dans toutes les économies et particulièrement dans celles des pays en voie de développement.

Cependant la faible capacité financière de la plupart des agents économiques de ces pays et la quasi inexistence de marchés financiers font qu'ils ont recours à l'endettement bancaire pour démarrer leurs projets ou poursuivre leurs activités. Les banques et établissements financiers font donc l'objet de nombreuses sollicitations pour apporter leurs concours financiers à la réalisation des ambitions de leurs clients ; sollicitations auxquelles ils répondent par l'élaboration de produits bancaires tels que le crédit investissement.

Il s'agira dans ce chapitre de définir la notion de crédit investissement, de présenter les conditions et phases d'octroi de ce crédit et les principaux acteurs de son processus d'octroi.

1.1 Définition et caractéristiques du crédit investissement

Le crédit investissement est un crédit bancaire destiné principalement aux entreprises existantes ou en instance de création. C'est un prêt à moyen ou long terme dont les caractéristiques peuvent varier afin de s'adapter au profil du demandeur.

1.1.1 Définition du crédit investissement

Le crédit investissement sert à financer les acquisitions qui vont permettre la création ou le développement d'une entreprise.

Selon l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés (IPCF) en Belgique, le crédit investissement se réalise par une avance de fonds accordée par un établissement de crédit à concurrence d'un pourcentage d'un investissement.

Cette avance est consentie pour financer l'achat de biens immobiliers, de biens d'équipement productifs et parfois la reconstitution du fonds de roulement qui est souvent nécessaire suite aux besoins nés de l'investissement.

Selon DESMICHT (2007 :69), le crédit investissement ou encore appelé prêt libre aux entreprises fait partie des crédits qui sont destinés aux entreprises. Ce sont des prêts à moyen et long termes et leurs caractéristiques financières sont variées aussi bien en taux qu'en échéancier de remboursement.

« En outre, toutes les banques ne peuvent pas distribuer ces prêts. Elles doivent faire l'objet d'un agrément préalable. Ils ont pour but de permettre aux entreprises et aux professionnels de parfaire le financement de leurs investissements :

- incorporels (fonds de commerce...);
- corporels (matériel, immeubles...);
- financiers (prises de participation, acquisition de filiale). » (BEGUIN & BERNARD, 2008 :251)

La revue publiée par l'IPCF distingue le crédit investissement à moyen terme et le crédit investissement à long terme :

- **le crédit d'investissement à moyen terme** s'inscrit dans la fourchette 2 ans à 7 ans.

Il est essentiellement accordé pour l'acquisition de biens d'équipement amortissables entre 8 ans et 10 ans.

L'octroi d'un crédit à moyen terme fait, de la part du banquier, l'objet d'une étude poussée, car le risque provient de la durée et de l'importance du prêt. Il faut étudier les incidences sur le marché de mise en place de cet équipement et prévoir la situation financière de l'entreprise, compte tenu de son nouvel outil de production et de ses charges nouvelles ;

- **le crédit d'investissement à long terme** s'inscrit dans la fourchette 8 ans à 20 ans. Il finance les immobilisations lourdes, notamment des constructions. Les banques accordent peu de ce type de crédits, en raison de son long délai de remboursement qui nécessite des ressources de durée compatible. Toutefois, les banques font de la transformation en affectant des ressources à court terme dans des financements long terme, dans l'espoir qu'il y aurait

toujours de nouveaux dépôts même à vue qui viendraient en substitution à ceux immobilisés dans les crédits à long terme.

1.1.2 Caractéristiques du crédit investissement

L'avance de fonds peut aller jusqu'à 100 %, mais en règle générale, l'établissement de crédit exigera un effort propre de l'emprunteur. L'avance se fait de deux façons:

- par la mise à disposition du montant total des fonds à justifier par la présentation des factures à payer;
- par paiements des factures au fur et à mesure de leur présentation au banquier.

Le crédit d'investissement est consenti pour une durée fixée au départ ainsi que le taux de l'intérêt. La fréquence des remboursements est déterminée suivant les possibilités et la rentabilité attendue de l'investissement.

Le remboursement du capital se fait par tranches égales, trimestrielles, semestrielles ou annuelles, la première intervenant le plus souvent un an après la mise à disposition des fonds. Il est courant, cependant, que le premier remboursement soit reporté à 2 ans, pour donner le temps à l'investissement d'atteindre son rendement. Chaque échéance en capital est matérialisée par un billet à ordre souscrit par le client.

Le taux d'intérêt est fixe et est payable trimestriellement ou semestriellement, mais jamais annuellement. Il est calculé sur le capital restant dû et diminue progressivement tandis que la part du capital remboursé est croissante (in revue IPCF n°75).

1.2 Les conditions d'octroi du crédit investissement

L'analyse d'une demande de crédit à long et moyen terme, tout comme les autres types de crédit, repose principalement sur l'étude de différents éléments :

- situation économique de l'emprunteur ;
- situation financière, et plus particulièrement rentabilité de l'entreprise avant l'opération, pendant et après l'opération ;
- garanties offertes (personnelles ou/et réelles choisies en fonction des biens financés et de la situation de l'emprunteur).

1.2.1 L'étude du dossier de crédit d'investissement

Un prêt ne sera accordé à une entreprise que si les caractéristiques du prêt demandé vont dans le sens des objectifs du banquier et compatibles avec les diverses contraintes s'imposant à lui.

Selon GALESNE (2004 :3), ces objectifs et contraintes sont de divers ordres et constituent les étapes de l'étude de la demande de crédit :

- l'examen du potentiel commercial du client ;
- l'évaluation du potentiel de crédit de l'entreprise ;
- l'impact des contraintes et caractéristiques financières propres de la banque.

1.2.1.1 Première étape : examen du potentiel commercial du client

« A l'instar des autres entreprises, les banques sont désormais également intéressées par l'évolution de leur part de marché ainsi que du produit net bancaire pouvant en résulter. Le souci commercial du banquier est d'évaluer :

- le potentiel de chiffre d'affaires que représenterait ce nouveau client,
 - la probabilité de voir s'instaurer une collaboration régulière entre la banque et ce client,
 - l'augmentation du produit net bancaire qui pourrait résulter de tous ces éléments. »
- GALESNE (2004 :6).

1.2.1.2 Deuxième étape : l'évaluation du potentiel de crédit de l'entreprise

Selon GALESNE (2004 :7), lorsque le demandeur du crédit est client de la banque cette étape n'est pas nécessaire s'il a déjà fait l'objet d'une analyse financière approfondie et que la collaboration antérieure s'est déroulée sans incident conformément aux accords, ou si les dépôts de ce client ont évolué de manière positive pour la banque ces derniers mois.

Dans le cas contraire, lorsqu'il s'agit d'un nouveau client, le banquier procède en premier lieu à une évaluation objective consistant en l'analyse financière des états financiers présentés par le demandeur pour estimer la solvabilité de ce dernier. Pour cette estimation le concept de CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués) est l'un des plus utilisés par les institutions financières et se base sur des notions simples telles que les bilans financiers, le compte de résultat décomposé et d'autres renseignements qui vont permettre à l'analyste

financier de procéder au diagnostic économique et financier de l'emprunteur. Comme en convient CAMARA (2006 :119), « la disponibilité de CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués) devrait être un préalable. Il s'agit des critères auxquels se réfèrent les agents de crédit dans l'analyse des dossiers de prêt ».

Après cette première analyse, le banquier procède en second lieu à l'analyse subjective de la confiance à accorder aux dirigeants, sur la base de critères que sont :

- la qualité de l'outil de prévision utilisé par l'entreprise ;
- le portefeuille de ses produits ;
- l'évolution de ses parts de marché ;
- l'absence de grèves ou de poursuites judiciaires, et éventuellement l'évolution de son cours boursier si elle est cotée.

1.2.1.3 Troisième étape : l'impact des contraintes et caractéristiques financières de la banque

Pour GALESNE (2004 :12), une demande de crédit effectuée par un demandeur de qualité n'implique pas pour autant une acceptation de celle-ci. Evidemment, la probabilité de consentement de la banque est plus élevée lorsque le client apporte les preuves de sa capacité à rembourser la somme octroyée selon les modalités convenues ou apporte des garanties suffisantes ; néanmoins la banque doit trouver le point d'équilibre entre la satisfaction de la requête du client et le respect du degré de liberté d'action laissée à la banque dans le cadre de son activité, et de ses caractéristiques financières propres. La banque s'efforce donc d'adapter sa politique de prêt à ses contraintes de gestion, ce qui se traduit par :

- une identification du risque potentiel présenté par chacun de ses clients, et le refus d'engagements nouveaux auprès de certains d'entre eux ;
- une limitation des montants accordés à un client donné, globalement ou pour telle catégorie de concours ou l'éventuel partage des risques avec d'autres établissements bancaires en cas de montant élevé, ou avec des établissements d'assurances spécialisés ;
- la prise en compte de ses propres prévisions en matière de trésorerie et de besoins de financement à la date de maturité du prêt éventuel, et des possibilités de mobilisation ultérieure des prêts en question auprès de la Banque Centrale ;
- l'exigence de prise des garanties (réelles ou personnelles) adéquates auprès des demandeurs de crédit ;

- un ajustement du taux d'intérêt demandé aux caractéristiques financières du demandeur de crédit.

L'accord final ainsi que ses conditions dépendront de l'ensemble de ces éléments.

1.2.2 Les phases du processus d'octroi de crédit investissement

Durant sa vie, un prêt passe par un ensemble de phases, obligatoires ou facultatives, décrites ci-après:

- l'engagement de la banque : après entretien entre l'emprunteur et la banque, celle-ci prépare et signe un contrat de prêt incluant les caractéristiques ci-dessus les modalités de remboursement et le tableau d'amortissement. Le taux effectif global (TEG) du crédit doit être indiqué. Cet engagement de la banque est inscrit dans ses comptes en hors bilan;
- la signature de l'emprunteur: le client signe son contrat dans un délai contractuel, cette opération n'a pas de trace comptable;

Les versements du prêt peuvent se faire :

- en une ou plusieurs fois;
- sur son compte à la banque ou à son notaire ou par chèque bancaire à un tiers;
- sur présentation de justificatifs (facture d'achat, avancement des travaux, etc.).

La date limite de versement est une clause de contrat de prêt. Les intérêts commencent à courir dès le versement. L'engagement hors bilan est annulé et remplacé par un encours de crédit dans le bilan (DESMICHT 2007:73).

1.2.3 Les objectifs du processus d'octroi de crédit investissement

Selon GREUNING & BRATANOVIC (2004 :141), « la fonction de prêt de la banque doit satisfaire trois objectifs fondamentaux :

- les prêts doivent être consentis sur une base saine en fonction de leur caractère recouvrable ;
- les fonds doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants ;

- les besoins légitimes de crédit des agents économiques et/ou des ménages doivent être satisfaits. »

Ces objectifs rejoignent l'objectif global du contrôle interne qui est de construire et de conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements.

1.2.4 Les acteurs du processus d'octroi de crédit investissement

De par sa transversalité le processus de crédit investissement implique plusieurs acteurs de l'établissement financier en amont comme en aval. Il s'agit principalement :

- du conseil d'administration ;
- de la direction générale ;
- de la direction du crédit ;
- de la direction du recouvrement ;
- des agents de prêts ;
- des clients (entreprises).

C'est grâce à l'action commune et convergente de ces acteurs que la banque pourra mettre en œuvre une politique de crédit favorable à sa performance et à son image de marque auprès du public.

CONCLUSION

Au terme de ce premier chapitre, nous percevons plus clairement en quoi consiste le crédit investissement et son utilité pour les entreprises. Figurant parmi les produits phares des banques de notre espace économique, le crédit investissement fait l'objet de tout un processus. Ce processus suit différentes phases et implique les agents de la banque de façon transversale afin de permettre à celle-ci d'offrir un produit en adéquation, tant avec les besoins du demandeur, qu'avec ses propres exigences de gestion. Cependant, l'activité bancaire est entourée d'une multitude de risques plus ou moins importants, découlant tant de ses processus, que des produits bancaires qu'elle offre. Pour cela, il devient indispensable pour toute banque de trouver un moyen efficace de les identifier et de les maîtriser afin de pérenniser son activité.

CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS DU CREDIT INVESTISSEMENT

L'environnement bancaire est caractérisé par l'omniprésence de risques. Les pertes financières pouvant résulter de la concrétisation de ces risques divers et variés doivent être évitées afin de préserver la stabilité financière de la banque, et cela grâce à une mesure, puis à une gestion adéquate desdits risques. Selon CUMMING & HIRTLE (2001:3), la gestion des risques concerne le processus global poursuivi par une institution financière pour définir sa stratégie, identifier les risques auxquels elle s'expose, les quantifier, comprendre et contrôler la nature des risques auxquels elle est amenée à faire face. Chaque produit bancaire mis à la disposition du public est entouré de risques spécifiques de par sa nature et de l'importance des montants en jeux. Ce chapitre sera consacré à la définition des risques liés au crédit investissement et au passage en revue des mesures de gestion de ceux-ci.

2.1 Définition du risque

Le risque est défini par l'IFACI comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (in RENARD, 2010 :155). Cette définition sera complétée par VINCENTI en ces termes : « le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Le risque est donc une exposition à un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité, ce danger bien identifié est associé à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire.

2.2 Les risques spécifiques à l'activité bancaire

Plus que les autres entreprises, la banque est confrontée à des risques d'origines diverses qui sont entre autres : le risque de marché, le risque de crédit, le risque de change, le risque opérationnel, le risque de malversation et le risque d'insolvabilité. Ces risques font partie de ceux qu'on caractérise de risques majeurs, car s'ils se concrétisent ils engendrent des pertes de

fonds propres et mettent en cause la solvabilité de la banque. Dans cette section, nous nous intéresserons particulièrement aux risques de l'activité bancaire liés au crédit investissement.

2.2.1 Le risque de crédit

Selon De COUSSERGUES (2007 :108) ce risque correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu. De ce fait, la banque subit une perte en capital (créance non remboursée) et en revenu (intérêts non perçus), perte qui est considérablement plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante. Le risque de crédit est d'autant plus élevé lorsque la banque octroi un crédit investissement car ce dernier se caractérise par des montants importants et une durée assez longue. Cela a pour conséquence d'augmenter l'incertitude du recouvrement complet des sommes prêtées.

2.2.2 Le risque de change

« Il s'agit d'un sous-ensemble du risque de marché. Il se définit comme une perte possible de la valeur des actifs, suite à une variation défavorable du cours des devises. Il est mesuré par la position de change. Il doit être couvert par des fonds propres dès lors que la position nette en devise est supérieure à 2% des fonds propres» (DESMICHT, 2007 :271). Dans le cas de notre étude ce risque peut intervenir dans le cas particulier où les prêts sont accordés en devises étrangères et que les remboursements se font également en devises.

2.2.3 Le risque opérationnel

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs ».

Dans la conception du Comité de Bâle, la survenance de risques opérationnels se traduirait par des pertes, ce qui implique que l'exposition d'un établissement à des risques opérationnels fasse l'objet de couverture par des fonds propres.

Au-delà de cette définition, les risques opérationnels présents dans toute entreprise, sont particulièrement sensibles dans les métiers bancaires et financiers en raison notamment de la complexité de certaines opérations, du nombre élevé d'opérations réalisées, de l'importance

des procédures pour les fonctions et de la dépendance envers l'outil informatique (in Henri CALVET, 2002 :117).

Le risque opérationnel comporte plusieurs autres risques parmi lesquels on peut citer le risque de malversation que POULIOT (2002 :29) définit comme étant « le risque de détournement, de collusion ou de vol correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de la banque, seul, ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe »

2.2.4 Le risque d'insolvabilité

D'après SIRUGUET (2007:93), dans une banque les ressources sont employées sous forme de prêts dont le remboursement permet celui des ressources. Si les emprunteurs ne respectent pas leurs engagements dans des proportions significatives (risque de contrepartie) la banque ne peut plus faire face aux siens (rembourser les déposants). C'est la manifestation du risque d'insolvabilité qui apparaît en cas de :

- rupture de la chaîne des flux financiers au sein de la banque liée à la défaillance d'une ou plusieurs contreparties. Ce risque est donc fortement présent dans le cadre des opérations de crédit investissement
- risque lié à l'environnement de la clientèle (situation politique, économique,...)

2.2.5 Le risque de liquidité

« Le risque de liquidité représente pour une banque la possibilité de ne pas pouvoir faire face, à un moment donné, à ses engagements ou à ses échéances par la mobilisation de ses actifs » (Mathieu, 2005 : 152). En mobilisant ses fonds pour octroyer des crédits investissements aux clients, la banque peut faire face à un manque de liquidité. Cela vient du fait que les montants sont prêtés pour une longue période, tandis que la banque a aussi des obligations à court terme envers les autres déposants, qui peuvent à tout moment vouloir rentrer en possession de leurs dépôts.

2.2.6 Le risque règlementaire

Pour SARDI (2002 : 451), le risque règlementaire correspond au risque d'encourir des sanctions fiscales ou juridiques, suite à une non application des dispositions légales en

vigueurs. Dès que la banque entre en relation d'affaires avec un client, notamment lors de l'octroi de crédit d'investissement, elle peut courir un risque règlementaire.

2.2.7 Le risque d'image commerciale

« Risque de politique commerciale, il correspond au risque lié à une perception négative de l'activité commerciale de la banque par ses clients potentiels que sont les membres adhérents pour la plupart » (MADERS, 2006 : 104).

2.3 Les principaux acteurs de la gestion des risques bancaires

Il s'agit là des acteurs directement concernés par la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, ainsi que des acteurs qui déterminent le contexte règlementaire et politique dans lequel les banques exercent leur activité, et qui ont une grande influence sur la gestion des risques. Selon GREUNING & BRATANOVIC (2004 :33), ce sont les autorités régulatrices, les autorités de contrôle, les actionnaires, le conseil d'administration, la direction, le comité d'audit et les auditeurs internes, les auditeurs externes, et enfin le grand public.

2.3.1 Les autorités régulatrices

Elles sont chargées de la mise en place d'un cadre règlementaire pour la gouvernance et la gestion des risques. En général, les autorités régulatrices peuvent adopter soit une approche normative soit une approche orientée marché ; ce choix dépend souvent des conceptions et des principes généraux qui sous-tendent l'ensemble du système économique.

2.3.2 Les autorités de contrôle

Le rôle de l'autorité de contrôle bancaire n'est dorénavant plus confiné au contrôle de la conformité aux lois bancaires et à la réglementation prudentielle. La tâche de la supervision bancaire est de contrôler, d'évaluer et, au besoin, de renforcer le processus de gestion des risques menés par les banques.

2.3.3 Les actionnaires

En élisant le conseil de surveillance et en approuvant le conseil d'administration, le comité d'audit et les auditeurs externes les actionnaires ont le pouvoir de déterminer l'orientation de la banque. Les régulateurs du système bancaire reconnaissent l'importance des actionnaires

car les procédures d'octroi des licences bancaires comprennent normalement l'identification obligatoire des principaux actionnaires et l'exigence d'un nombre minimal d'actionnaires.

2.3.4 Le conseil d'administration

Le conseil doit répondre devant les déposants et les actionnaires de la sauvegarde de leurs intérêts à travers une administration de l'institution qui soit licite, éclairée, efficace et performante. En général, les membres du conseil délèguent la gestion quotidienne de l'activité bancaire aux cadres exécutifs et aux employés, mais ils ne peuvent pas abdiquer leur responsabilité vis-à-vis des conséquences que pourraient avoir des règles et des pratiques incorrectes ou imprudentes en ce qui concerne les prêts, les investissements, la protection contre la fraude en interne, etc.

2.3.5 La direction

Le positionnement stratégique d'une banque, la nature de son profil de risque et l'adéquation des systèmes d'identification, de suivi et de gestion du profil reflètent à la fois la qualité de l'équipe de direction et la qualité de la supervision de la banque par les administrateurs. Les régulateurs se donnent donc pour objectif de renforcer la participation de la direction, et de lui faire assumer la principale responsabilité dans le maintien de la sécurité et de la cohérence de l'activité de la banque.

2.3.6 Le comité d'audit et les auditeurs internes

Le comité d'audit constitue un outil précieux pour aider la direction à identifier et à appréhender les catégories de risques dans les organisations complexes. Le comité d'audit est donc une extension de la fonction de gestion des risques du conseil d'administration.

2.3.7 Les auditeurs externes

Les principaux objectifs d'un audit consistent à permettre à l'auditeur d'exprimer un avis sur la manière dont les résultats financiers de la banque reflètent sa situation financière et les résultats de son activité sur une période donnée. Le rapport d'audit est normalement destiné aux actionnaires, mais il est utilisé par un certain nombre d'autres parties telles que les superviseurs, les professionnels de finance, les déposants et les créanciers.

2.3.8 Le grand public

La plupart du temps, les investisseurs et les déposants commettent l'erreur de croire que les régulateurs peuvent garantir la sécurité des dépôts du public. Cependant aucune politique de gestion et aucune réglementation de protection ne peuvent les affranchir de leur propre responsabilité concernant les décisions relatives à leurs investissements. Les investisseurs et les déposants gardent la responsabilité d'appliquer des règles de diversification de leurs placements et sont également responsable de leur appréciation personnelle d'une institution financière.

2.4 Dispositifs de maîtrise des risques liés au processus du crédit investissement

Comme nous l'avons défini dans le chapitre précédent, le crédit investissement se décompose en prêts à moyen et à long termes qui sont accordés pour financer la création d'entreprises, ou l'acquisition d'actifs fixes, ou enfin la reconstitution du fonds de roulement afin de conférer à l'entreprise une structure financière saine. Il y a donc engagements de montants élevés dont le non recouvrement pourrait porter préjudice à l'organisme prêteur. Le processus d'octroi du crédit investissement est donc entouré d'un certain nombre de risques, cependant il nous paraît plus opportun de traiter principalement du risque de crédit compte tenu de son importance et du fait qu'il englobe les autres risques pouvant accompagner le crédit investissement.

2.4.1 Le risque de crédit

Le risque de crédit est la forme la plus ancienne du risque sur les marchés de capitaux. On le distingue des deux autres grands types de risque auxquels sont soumises les institutions financières, le risque de marché et le risque opérationnel. Il s'agit du risque de défaut de remboursement de l'emprunteur qui est en effet lourd de conséquences pour toute entreprise car toute dette non remboursée est économiquement une perte sèche que supporte le créancier.

Très tôt, les banques et institutions financières ont donc cherché se prémunir contre ce risque de crédit, et ce de deux manières. En amont, le risque peut faire l'objet d'une évaluation grâce à différents critères et des techniques mêlant calcul et intuition. Suite à cette évaluation, les entreprises disposent ensuite de différents moyens de protection pour minimiser voire annuler ce risque économique.

2.4.1.1 Les composantes du risque de crédit

Le risque de crédit comprend :

- le risque lié à l'activité de la structure du demandeur : est le risque lié à une baisse du chiffre d'affaires dont les conséquences se font surtout ressentir au niveau de la rentabilité puis de la liquidité si la chute est durable. En effet, l'entreprise en proie à des difficultés financières va faire une hiérarchie de ses engagements, donner une position secondaire au créancier « banque » et honorera tardivement ses engagements auprès de celle-ci.
- le risque de concentration : une diversification insuffisante du portefeuille de concours en termes de secteurs économiques, de régions géographiques, ou de taille d'emprunteur peut provoquer des pertes importantes.
- le risque de garantie : la banque peut devoir supporter une perte si elle ne peut exercer la garantie attachée à un prêt en défaut ou si le produit de cette action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements du débiteur.
- le risque politique : lié à la probabilité que le changement de législation ou de réglementation réduise le taux de rendement attendu des investisseurs.

2.4.1.2 L'évaluation du risque de crédit

L'évaluation du risque de crédit revient en premier lieu à la question de la solvabilité de l'entreprise considérée. Cette solvabilité dépend à la fois des éléments purement internes à l'entreprise, mais aussi d'éléments contextuels externes comme la localisation géographique, la situation économique globale et les perspectives d'évolution sectorielle. Outre l'analyse traditionnelle qui consiste à faire une synthèse des données de l'entreprise (à partir des bilans, comptes de résultat et des états financiers prévisionnels), plusieurs approches sont à la disposition des banquiers pour procéder à cette évaluation, telles que l'approche par *rating*, et l'approche par les modèles structurels.

❖ L'approche par les ratings

Selon De SERVIGNY (2006 :57), le nouveau dispositif réglementaire du comité de Bâle fait un usage extensif du concept de *rating*. Suivant l'approche choisie, la banque recourt soit à des ratings externes, des *ratings* d'agences spécialisées, soit à des *ratings* internes produits par

la banque elle-même. Les *ratings* sont des indicateurs qualitatifs résultant de l'opinion d'un expert. Ces opinions ne portent cependant pas sur la même problématique ; par exemple les ratings produits par Standard and Poor's reflètent une opinion sur la probabilité de défaut tandis que ceux produits par Moody's reflètent une opinion portant sur le niveau de perte attendue c'est-à-dire le produit d'une probabilité de défaut et d'une sévérité de perte.

Les ratings servent à évaluer la possibilité de paiement des intérêts et le remboursement du principal des dettes. Si nous prenons le cas des agences comme Standard & Poor's, un crédit noté : AAA signifie une capacité à rembourser extrêmement forte jusqu'à C, ce qui indique une créance à très grand risque. Cette notation n'est pas constante elle évolue dans le temps, ce qui implique qu'une entreprise notée AA peut évoluer favorablement (atteindre AAA) ou régresser dans la notation (BBB). Mais à un instant donné, elle sert à situer l'entreprise dans son environnement. Les taux d'intérêt doivent être d'autant plus élevés que les notes sont basses.

❖ L'approche par les modèles structurels : modèle de Merton

Appelé modèle de Merton, ou encore modèle de la firme, il décrit le risque de crédit en utilisant les principes du *pricing* d'options. Il fonctionne à partir de la valeur de la firme emprunteuse et de l'échange d'option sur cette valeur qui intervient entre le prêteur et l'actionnaire à l'occasion d'un prêt. L'actionnaire d'une entreprise endettée pour un montant B, ne détient rien d'autre qu'une option d'achat de la situation nette de cette entreprise, de prix d'exercice B et de même maturité que la dette. Le prêteur a vendu quant à lui une option de vente de prix d'exercice B. La firme revient dans ce cas au prêteur. Ce type de modèle est appelé modèle structurel, car il relie directement le risque crédit à la structure financière de la firme. Le modèle de Merton permet d'obtenir un spread théorique de crédit. Ce dernier traduit l'aversion au risque des investisseurs : il augmente avec le niveau de levier financier de la firme, il augmente également lorsque la volatilité de la firme s'accroît (De SERVIGNY, 2006 :76).

2.4.2 Les dispositions réglementaires relatives à la gestion du risque de crédit

« Les faillites nombreuses et répétitives de banques dans tous les pays et à toutes les époques ont amené les pouvoirs publics de tous les pays à réglementer les entreprises faisant le

commerce de l'argent en les obligeant à respecter des normes de gestion minimales devant, en principe, les protéger contre un risque d'insolvabilité ou d'illiquidité.

Les banques sont ainsi soumises à une réglementation spécifique dont le fondement principal est de garantir la stabilité de l'industrie bancaire.

Indispensable pour prévenir le risque systémique et éviter une crise profonde de l'économie dans son ensemble, la réglementation bancaire se caractérise par un large domaine de compétence et par un aspect à la fois préventif et curatif. Elle a trait à la politique monétaire, au contrôle prudentiel des établissements de crédit pour limiter la prise de risque excessive, et à la modernisation des secteurs bancaires pour en adapter les règles de fonctionnement à des acteurs et à des opérations en constante évolution » (SIRUGUET, 2007 :141).

2.4.2.1 La loi bancaire

La loi bancaire définit les opérations de banque comme étant : « tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux, met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci des engagements par signature telle qu'un aval, un cautionnement ou une garantie ».

En France, la première loi bancaire date du 1941. Dans un but de protection de l'épargne, elle réservait aux établissements autorisés la réception des dépôts à vue ou à court terme et fixait les grandes lignes de l'organisation et des pouvoirs des organes de réglementation et de contrôle.

Un de ses objectifs fut d'accroître le contrôle et la sécurité du système bancaire français. En imposant à tous les établissements de crédits de respecter les ratios de solvabilité, elle a fait adopter par les établissements de crédits des normes internationales de gestion. Trois séries de mesures doivent assurer la protection des déposants :

- le respect des ratios « prudeniels » par les établissements de crédit ;
- le gouverneur de la Banque de France peut inviter les actionnaires à fournir à un établissement en difficulté le soutien qui lui est nécessaire.
- Les obligations relatives à la présentation, au contrôle, à la publicité et à la consolidation de leurs comptes sont imposées à tous les établissements de crédits.

Quatre grands principes sont à la base de la loi bancaire :

- un cadre juridique pour l'exercice de l'ensemble des activités bancaires ;
- la reconnaissance de la vocation universelle des établissements de crédit dans la limite de leur agrément ;
- de larges pouvoirs de contrôle et de réglementation des autorités administratives, accompagnée de mesures pour assurer la transparence de ces autorités ;
- les dispositions assurant la stabilité des établissements de crédit et remédiant à d'éventuelles difficultés.

2.4.2.2 Bâle II

Le comité de Bâle pour le contrôle bancaire poursuit depuis sa création deux objectifs fondamentaux : renforcement de la solidité du secteur bancaire et l'égalité des conditions de la concurrence entre les banques internationales.

Le ratio de Cooke, mis en place par le comité de Bâle en 1988 fait suite à la prise en compte de l'importance des conséquences du risque de crédit. Malgré la mise en place de ce ratio plusieurs faillites de banques eurent lieu dont les causes directes étaient à présent le risque de marché puis le risque opérationnel. Le comité de Bâle se remit à la tâche et aboutit à l'élaboration du ratio Mac Donough qui intégrait dorénavant les « risques mesurables », ce qui veut dire qu'il ne prenait pas en compte les risques non mesurables (risques identifiés mais que l'on ne sait pas mesurer ou les risques non encore identifiés). Le ratio de Bâle 2 (Mac Donough) représente une nouvelle approche de la gestion bancaire. En particulier, à partir du client et des risques qu'il fait courir à la banque, elle doit disposer de fonds propres suffisants. Par ce nouveau lien obligatoire, la rentabilité du client est mise en relation avec le niveau de fonds propres.

Selon GREUNING & BRATANOVIC (2004 :113), les propositions de Bâle II sont basées sur trois piliers :

- Pilier 1 : la condition d'adéquation des fonds propres

Elle vise à assurer une couverture minimale, par des fonds propres, du risque de crédit, du risque de marché et du risque opérationnel.

Le ratio de Cooke où les fonds propres de la banque > 8% des risques de crédit, passe ainsi au ratio Mc Donough qui en plus du risque de crédit intègre le risque opérationnel et le risque de marché

La mesure de l'adéquation des fonds propres est désormais déterminée par ces trois risques, et le ratio des fonds propres réglementaires minimums se calcule comme suit :

$$\text{Fonds propres réglementaires minimums} = \frac{\text{fonds propres de la banque}}{\text{risque de crédit} + \text{risque opérationnel} + \text{risque de marché}} \geq 8\%$$

- Pilier 2 : le contrôle de supervision.

Les banques sont censées se maintenir au-dessus des ratios minimaux d'adéquation des fonds propres et avoir une politique d'évaluation et un processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres, en relation avec leur profil de risque, leur activité et leur stratégie. Le rôle des superviseurs, lorsqu'ils évaluent la position d'une banque, est de contrôler les évaluations internes de l'adéquation des fonds propres, pour vérifier que la position de la banque est cohérente avec son profil de risque global et sa stratégie et pour faire en sorte de pouvoir intervenir dans le cas où les fonds propres de la banque ne constituerait pas un matelas de protection suffisant contre le risque.

- Pilier 3 : la discipline de marché

Ce pilier vise à constituer pour les banques, une forte incitation à conduire leur activité de manière saine, sensée et efficace. Pour que la discipline de marché soit efficace, il faut qu'une information fiable et pertinente permette aux acteurs du marché de procéder à des évaluations des risques sur des bases sûres, et notamment d'évaluer l'adéquation des fonds propres détenus en guise de matelas contre les pertes et des expositions au risque pouvant donner lieu à ces pertes. L'application de Bâle II a deux conséquences au niveau de ce pilier :

- 1) l'uniformisation des bonnes pratiques bancaires. Quelle que soit la banque et quelle que soit la réglementation qui la régit (droits nationaux) les pratiques doivent être transparentes et uniformisées.

- 2) la transparence financière. Les analystes trouveront une lecture des portefeuilles de risque identique pour toute banque dans tous les pays.

2.4.2.3 Le dispositif prudentiel de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)

Le Conseil des Ministres de l'UMOA a arrêté au cours de sa session du 17 juin 1999, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, conformément aux statuts de la BCEAO. La mise à jour de la réglementation prudentielle a été rendue nécessaire par le souci :

- de prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire ;
- d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières ;
- de prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire ;
- enfin, de procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire, rendu obligatoire en 1996, soit cinq ans après le précédent dispositif prudentiel.

Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers portent sur les domaines suivants : les conditions d'exercice de la profession, la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers, les normes de gestion. Notre attention se portera tout particulièrement sur les normes de gestion qui traitent des dispositions relatives à la gestion des risques :

- *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%.
- *La règle du 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 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. 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.

- *La règle de division des risques* énonce que 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. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à 8 fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.
- *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 (3 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 (3 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).
Il est retenu la notion de durée résiduelle ou durée restant à courir pour le calcul du ratio. La norme à respecter par les établissements assujettis est fixée à 75% minimum. Cette norme doit être respectée à tout moment.
- *Le ratio de structure du portefeuille* : La Banque Centrale, lors de la refonte de ses règles d'intervention et de sa politique monétaire en 1989, a accordé une priorité à la qualité des emplois bancaires, en particulier les crédits. Aussi, un système des accords de classement a-t-il été mis en place en janvier 1992, objet d'instructions détaillées aux banques et établissements financiers. Depuis lors, les établissements assujettis sont tenus de respecter un ratio de structure de portefeuille appréciant la qualité de ce dernier.

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 homogènes. 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.¹

2.4.3 Le dispositif du COSO II pour le management des risques de l'entreprise

Il y a plusieurs années, le Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) a publié un ouvrage intitulé « Internal control-Integrated framework » afin d'aider les entreprises à évaluer et à renforcer leurs systèmes de contrôle interne. Depuis, ce référentiel a été intégré aux politiques et réglementations des entreprises qui, en vue de la réalisation de leurs objectifs, sont soucieuses de mieux contrôler leurs activités.

Cependant, les défaillances qui ont émaillé la vie économique aux Etats Unis comme en Europe au cours de ces dernières années, a confirmé l'utilité de constituer un référentiel de *risk management* en complétant les trois objectifs assignés au contrôle interne, par un quatrième objectif de maîtrise des risques liés à la stratégie de l'entreprise. (IFACI, 2007 : IX)

Le COSO II propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework), dans le but d'aider la direction des organisations à faire face aux risques susceptibles de compromettre l'atteinte de leurs objectifs. Selon l'IFACI (2007 :5), la gestion des risques de l'entreprise se définit comme étant un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à :

- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation ;
- gérer les risques afin qu'ils restent dans les limites de son appétence, c'est-à-dire le niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face ;
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le management des risques comprend huit éléments en interaction qui servent de critères d'appréciation de son efficacité. Ces éléments sont : l'environnement interne, la fixation des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et le pilotage.

¹ Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'UMOA (BCEAO)

Les mécanismes de management des risques sont étroitement liés aux activités opérationnelles de la structure, et leur existence est justifiée par la nature même des opérations. Lorsque ces mécanismes sont totalement intégrés dans l'infrastructure de l'organisation, le dispositif de management des risques trouve son efficacité optimale (IFACI, 2007 :25).

Ce processus fait donc partie des bonnes pratiques, mises en œuvre par les différentes entreprises et institutions bancaires car il permet d'éviter une surexposition non souhaitée aux risques bancaires, dont ceux liés au crédit investissement.

2.4.4 Les dispositifs de contrôle interne relatifs à la gestion des risques liés au crédit investissement

Les lois et réglementations qui ont été évoquées ont pour but ultime de veiller à ce que les banques et établissements financiers conservent une structure financière saine et stable et par conséquent, soient pérennes.

En sus de ces textes, les banques ont-elles mêmes mis au point des mesures et dispositifs afin de minimiser le risque de pertes financières dues au crédit investissement qui engage des montants très importants.

Ainsi la gestion du risque du crédit investissement peut se faire également :

- par des techniques de cofinancement se traduisant par une mutualisation du risque global ;
- par transfert du risque (société tierce, état, institution assurant la garantie du paiement) ;
- par le suivi de l'utilisation du crédit.

2.4.4.1 Technique du cofinancement des investissements

Selon l'OSEO SA (2005), organisation française pour le financement des PME, le cofinancement est un financement réalisé par plusieurs établissements ; c'est une technique qui met la banque en situation de partage du risque avec une autre structure de crédit. Cette méthode est adoptée dans le cas des entreprises qui ont des besoins annuels de financement très importants ou encore des besoins dont la récurrence nécessite une stratégie de partage. Le cofinancement est une notion large : il peut s'entendre par le partage d'un prêt pour un même projet financé (cofinancement ou co-baillage), sur plusieurs objets identiques ou différents,

sur des objets identiques ou différents mais à des dates de mise en place différentes, en partage de risque pour des raisons d'encours notamment, sur des sociétés différentes, mais d'un même groupe.

Selon CHANEL-REYNAUD & al. (2001 :148), dans le cas d'un cofinancement il y a partage du risque global entre les partenaires cofinanceurs. Une possibilité de réduction de ce risque consiste en la mise en place d'un contrat incitatif, assurant les cofinanceurs du respect par le chef d'entreprise d'un certain nombre de normes. Cette pratique est largement utilisée par les banques américaines sous forme de « restrictive covenants ». Il s'agit d'obligations contractuelles à la charge de l'emprunteur portant sur :

- le maintien de la valeur de l'actif net de la société (qui ne doit pas descendre en dessous de l'endettement résiduel) ;
- le contrôle permanent de la qualité des garanties ;
- la fourniture d'informations périodiques (trimestrielles ou semestrielles).

L'existence de covenants constitue une garantie supplémentaire qui peut avoir une valeur juridique en cas de non-respect par l'emprunteur de ses engagements.

2.4.4.2 Technique de transfert du risque

Le transfert de risque de crédit est une technique qui consiste à céder un risque naturellement inhérent à une certaine activité financière. Il s'agit du risque de crédit qui surgit dès lors qu'il y a un octroi de prêt.

Selon le rapport de la Commission Bancaire de 2001, les risques communs aux trois secteurs financiers que sont la banque, les assurances et le marché financier sont essentiellement les risques de marché (taux, change, actions). Quoique d'ampleurs variées et faisant l'objet d'une gestion différente dans les trois cas, les risques sont appréhendés et, le cas échéant, réduits par des transferts d'un secteur à l'autre via les instruments financiers

En revanche, le risque de crédit, qui concerne surtout le secteur bancaire, présentait jusqu'à récemment la caractéristique de ne pouvoir être cédé ou transféré aussi aisément. Cependant les techniques de titrisation des créances bancaires sont venues modifier cette situation.

Depuis quelques années, de nouvelles techniques de transfert de risques ont émergé et ont donné naissance à des marchés dont les montants de risques sous-jacents transférés

deviennent significatifs. Les banques et les sociétés d'assurance étant de grands acteurs de ces marchés, il s'agit donc d'un nouvel élément de perméabilité entre ces secteurs qui, sans remettre en cause leurs spécificités, accroît leur interdépendance.

Le transfert de risque de crédit existe sous deux formes. L'une traditionnelle qui répond à la préoccupation des établissements de crédit de se couvrir contre les risques, l'autre très récente dont les motivations vont au-delà de la couverture du risque de crédit. Sous la première forme, il s'agit d'une cession du risque de crédit par la banque à un assureur moyennant une prime, c'est la garantie d'assurance. La deuxième forme plus récente constitue en des instruments de transfert de risque de crédit qui s'adressent à un nombre beaucoup plus grand d'investisseurs institutionnels et non plus seulement aux assureurs. Ces instruments sont négociables et il y existe donc un véritable marché. On nomme généralement celui qui cède le risque « vendeur de risque » (ou « acheteur de protection »), et celui qui le prend en charge « acheteur de risque » (ou « vendeur de protection »). Dans cette optique, une banque peut être acheteur et vendeur de risque en même temps si elle se couvre contre un risque de défaut d'un de ses clients tout en offrant de la protection à une autre banque cédante (Mourad et Pavlic, 2007).

2.4.4.3 Le suivi de l'utilisation du crédit

Le risque pris par le banquier ne repose pas uniquement sur le déroulement satisfaisant de l'activité de l'entreprise, mais également et surtout sur l'aptitude de celle-ci à dégager des résultats suffisants pendant toute la durée de son engagement vis-à-vis de la banque ; le risque est ainsi lié au destin de l'entreprise qui peut être influencé par la nature ou la valeur de l'investissement.

D'après BIZOT (1985 :109), après l'accord du crédit, le travail du banquier ne s'arrête pas là. En effet, les éléments sur lesquels la banque a fondé son accord sont évolutifs et peuvent changer et donc entraîner des variations dans l'utilisation du crédit par conséquent dans la nature ou l'importance du risque bancaire. C'est pourquoi le banquier doit disposer d'instruments d'observation de dispositifs d'alerte d'une part, et d'autre part, analyser les raisons des évolutions constatées pour y adapter sa stratégie afin de conserver la maîtrise de son risque.

a) Utilisation des concours

L'alourdissement du compte « crédit de trésorerie » peut interpeller le banquier dans le sens où il peut avoir comme cause :

- le raccourcissement du crédit fournisseur soit à l'initiative du client bénéficiant de compensation (situation favorable) ou sur décision des fournisseurs ce qui traduit la remise en cause de la solvabilité du client ;
- l'alourdissement de l'encours client : sauf politique commerciale délibérée, le gonflement du poste suppose des reports d'échéances, voire une détérioration sensible de la qualité des clients de l'emprunteur de nature à inquiéter ;
- accroissement des stocks pouvant se justifier par la mise en fabrication d'une commande exceptionnelle ou par l'entrée de matières à transformer dont les prix sont en hausse importante. Mais une baisse des ventes ou des positions de stockage spéculatif sont de sérieux motifs d'alerte ;
- prévision de variations du fonds de roulement trop optimistes.

Si on constate un alourdissement du compte non justifié par les causes évoquées ci-dessus, il est très vraisemblable que l'on finance des pertes (BIZOT, 1985 : 109).

b) L'observation des opérations traitées

Comme clignotants internes nous pouvons citer :

- les mouvements du compte résultant de l'encaissement des ventes qui est donc directement lié au chiffre d'affaires réalisé. Une chute du mouvement indiquera une baisse d'activité. L'enregistrement d'oppositions (saisie-arrêt, avis à tiers détenteur) émanant de tiers alerte particulièrement le banquier ;
- les incidents sur chèques ou effets de manière répétitive (tels que les effets non acceptés, demandes nombreuses de report d'échéances, impayés, etc.) constituera un clignotant sérieux qui devra entraîner un surcroît de prudence chez le banquier (BIZOT, 1985 :112).

c) Les documents interbancaires

L'analyse régulière de la centrale des risques tenue par la Banque Centrale chaque mois permet de suivre les utilisations de concours chez les autres banques et le volume des

utilisations totales comparé aux prévisions, au mouvement, au chiffre d'affaires du client. La diminution des crédits d'escompte peut être de nature à renforcer l'inquiétude sur la chute de l'activité de l'entreprise (BIZOT, 1985 :113).

d) Les documents du client

Le plan de trésorerie prévisionnel sera remis en cause si les anomalies persistantes de fonctionnement sont constatées au niveau des lignes de crédit utilisées entraînant la nécessité d'obtenir une actualisation des éléments financiers. Une situation comptable intermédiaire à analyser avec circonspection n'ayant pas de caractère officiel (BIZOT, 1985 :114)

CONCLUSION

Nous avons cherché à travers ce chapitre à éclairer nos connaissances sur les notions de risque en général, puis des risques liés au crédit investissement en particulier. Ce chapitre nous a également permis de prendre connaissance des dispositifs réglementaires et des dispositifs internes aux banques qui leur permettent de gérer, maîtriser et réduire les risques du processus étudié. Il s'agira désormais de rapprocher ces différentes méthodes de gestion à la pratique sur le terrain avant de formuler des recommandations.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

A l'issue des deux premiers chapitres nous percevons l'importance d'un processus d'octroi des crédits efficace pour les établissements offrant ce type de produit au public et nous avons pris connaissance des réglementations (externes comme internes à l'établissement) permettant d'appréhender les risques y afférent.

Dans ce présent chapitre nous présentons notre méthodologie de recherche, qui nécessite d'être adaptée à la collecte et l'analyse des données afin de montrer que les résultats de la recherche ont été obtenus suivant un processus scientifique.

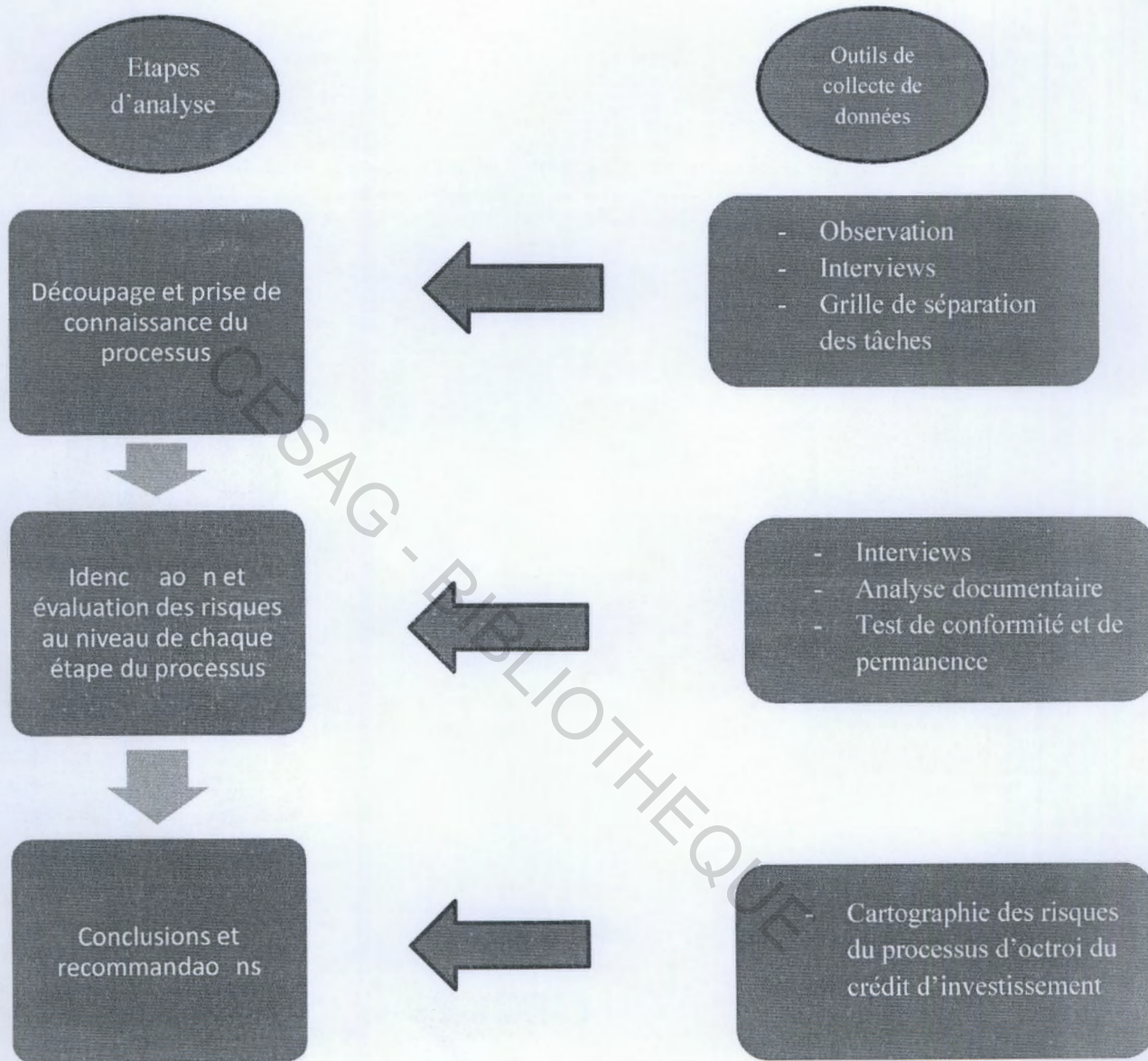
Pour ce faire nous utiliserons l'approche par les risques pour l'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement. Notre chapitre s'articule autour des éléments suivants : le choix et la description du modèle d'analyse, les techniques de collecte des données et l'analyse des données.

3.1 Modèle d'analyse

Dans le cadre de notre travail nous procéderons à l'analyse des différentes étapes du processus d'octroi des crédits investissement de la SGBB. Cette analyse se fera par identification des risques et évaluation du contrôle interne de chaque étape d'une part. D'autre part nous décrirons également les outils de collecte des données nécessaires à notre étude.

Nous avons pour objectif ultime la formulation de recommandations qui permettront à la SGBB d'améliorer son processus de gestion des risques liés au crédit investissement.

Figure 1: Modèle d'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédits investissement à la SGBB



Source : nous-mêmes

3.2 Outils de collectes des données

Au regard des objectifs à atteindre nous utiliserons différentes méthodes pour la collecte de nos informations qui sont : l'interview, l'observation, l'analyse documentaire et le questionnaire.

3.2.1 L'interview

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

Ainsi, lors de nos entretiens, nous allons rencontrer les personnes suivantes :

- 3 conseillers clientèle chargés des grandes et petites et moyennes entreprises ;
- 2 analystes des dossiers de prêt ;
- 2 risk managers de la Direction des risques ;
- 3 agents de la section crédit ;
- 5 agents de la section « garanties », chargés d'évaluer le niveau des garanties à exiger pour chaque prêt.

3.2.2 L'observation

En premier lieu l'observation physique directe nous permettra d'avoir une meilleure compréhension des informations reçues lors de l'interview et de mieux appréhender les étapes du processus d'octroi du crédit investissement.

En second lieu nous procéderons à une observation indirecte, à travers un examen d'un échantillon des dossiers de crédit investissement. Cela nous aidera à mieux appréhender les risques associés et les mesures de contrôle interne mises en place.

Ces observations nous permettront d'effectuer une comparaison entre la description des étapes de la procédure par les différents acteurs et la pratique réelle.

3.2.3 L'analyse documentaire

A travers l'étude de la documentation, nous identifierons nos différents indicateurs d'analyse. Ainsi, nous porterons nos analyses sur les dossiers ayant fait l'objet de d'incident au moment du recouvrement. Nous porterons notre analyse sur ces dossiers à travers un échantillonnage aléatoire.

3.2.4 La grille de séparation des tâches

Elle permettra de respecter le principe de séparation des tâches et donc, de déceler les tâches incompatibles, les cumuls de fonctions, les surcharges des agents. Plus spécifiquement, l'analyse de la grille d'analyse des tâches au sein de la SGBB, nous permettra de voir le mode de répartition des tâches et responsabilités au sein de cette institution.

3.2.5 Les tests de conformité et de permanence

Ils nous permettront de nous assurer d'une part que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, et d'autre part que les opérations sont toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens.

CONCLUSION

A travers la méthodologie de recherche nous avons défini les différents outils qui nous seront nécessaires pour l'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement, dont nous aborderons les aspects pratiques dans la deuxième partie de notre étude.

Conclusion de la première partie

La première partie de notre étude a été consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche utilisée. Cela nous a permis d'aborder les différents aspects du crédit investissement, les risques liés à ce crédit, et les dispositifs existants relatifs à la gestion et la maîtrise de ces risques.

Cette partie a permis de voir l'importance du crédit investissement, et la place qu'il occupe dans l'activité bancaire et donc dans l'économie locale. Ceci étant, malgré un cadre juridique très formalisé régissant les activités bancaires, les risques auxquels elles font face sont divers et variés ; nécessitent une gestion adéquate pour assurer la pérennité des institutions financières.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ANALYSE
DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS
D'OCTROI DU CREDIT INVESTISSEMENT DE LA SOCIETE
GENERALE BURKINA FASO**

Introduction de la deuxième partie

L'environnement bancaire est fortement soumis aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leurs activités et à leurs positions sur le marché financier.

Chaque produit proposé par la banque a pour finalité de lui apporter un revenu substantiel lui permettant d'atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés au départ. Autant la mise en œuvre et la vente de ces produits nécessite une gestion rigoureuse, autant la gestion des risques que peut comporter chaque produit doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, la maîtrise de ces risques requiert l'adoption des instruments appropriés d'appréciation et de leur suivi. Une bonne gestion des risques liée à chaque produit confère une forte valeur ajoutée à l'activité d'une banque.

Il est donc opportun dans le cadre de notre étude, de prendre connaissance du processus d'octroi du crédit investissement de la SGBB, afin de découvrir les risques qui l'entourent et d'apprécier la qualité de gestion de ces risques.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU BURKINA

La Société Générale de Banques au Burkina (SGBB) est une filiale du groupe français Société Générale. Elle a été créée le 04 Mai 1864 par un groupe d'industriels souhaitant financer le développement du commerce et de l'industrie en France. Le groupe acquiert une dimension internationale en finançant la mise en place d'infrastructures indispensables au développement économique de plusieurs pays d'Amérique latine, d'Europe et d'Afrique. A travers ses trois métiers que sont la banque de détail en France, la banque de détail à l'international, et la banque de financement, le groupe est présent dans plus de 77 pays de par ses filiales. Son réseau Banque de détail Hors France Métropolitaine (BHFM) dont dépend la SGBB, est très diversifié en termes de taille d'implantation et des marchés.

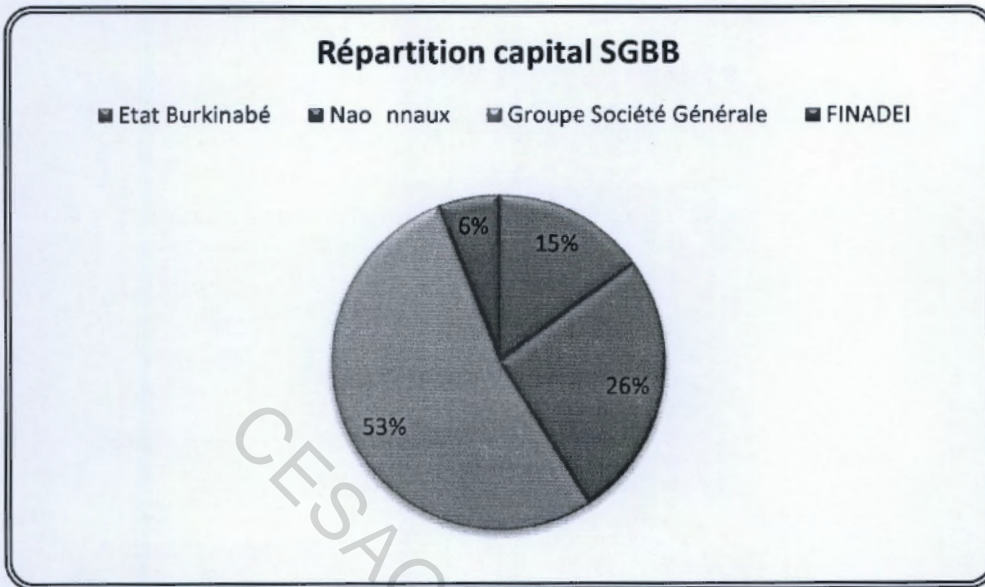
4.1 Actionnariat de la SGBB

Le capital social de la SGBB est passé de 1 600 000 000 FCFA à 6 400 000 000 F CFA au 31 Décembre 2009, afin de satisfaire aux exigences des autorités monétaires qui exigent que le capital minimum des banques soit porté à 5 000 000 000 FCFA à partir du 01 janvier 2008. La date d'application du seuil de dix (10) milliards sera précisée ultérieurement par les autorités monétaires compétentes.

Le capital se répartit comme suit :

- ✓ Etat burkinabé : 15% ;
- ✓ privés nationaux : 26% ;
- ✓ groupe Société Générale : 53% ;
- ✓ FINADEI (Groupe Castel) : 6%.

Figure 2: Répartition du capital de la SGBB



Source : Rapport annuel de la SGBB au 31/12/2011

4.2 Missions et objectifs de la SGBB

La SGBB à travers sa politique commerciale mise en place par la Direction Générale, s'est fixé des objectifs qui s'articulent autour de cinq points :

- garantir la qualité du service rendu ;
- développer de nouveaux produits ;
- étendre le réseau SGBB au Burkina ;
- offrir à la clientèle l'accès au réseau France et au réseau international du groupe Société Générale ;
- développer ses parts de marché.

Pour ce faire, la SGBB s'est dotée d'une structure interne cohérente lui permettant de traiter les informations indispensables pour le maintien et l'accroissement de ses parts de marché. Aussi, pour permettre un accès facile et se rapprocher de sa clientèle, la SGBB a décentralisé son activité par l'ouverture de huit (08) agences dont sept (07) agences à Ouagadougou et une (01) à Bobo Dioulasso et emploie plus de 194 personnes.

La banque accompagne les actions de décentralisation d'une gamme de produits et services très variés pour sa clientèle. Elle envisage l'ouverture d'autres agences sur le territoire national afin d'offrir une plus grande proximité à ses clients.

Elle est spécialisée dans le financement à court (opération de trésorerie) et moyen terme des activités économiques au Burkina et ce, dans tous les secteurs de l'économie nationale.

Elle travaille à l'échelle nationale et sous régionale pour fournir toute une gamme de produits et de services innovants et de qualité à même de répondre honorablement aux besoins de sa clientèle. Cette gamme est proposée à des prix justes, de manière à réaliser des profits permettant à la banque dans son ensemble de croître et de permettre à ses employés et actionnaires d'atteindre leurs objectifs personnels.

Pour y parvenir, la SGBB s'appuie sur le réseau mondial de la Société Générale, particulièrement étendu en Afrique (Sénégal, Côte d'Ivoire, Guinée Equatoriale, Bénin, etc.).

Quelques chiffres clés donnant l'évolution de la SGBB de 2010 à 2011 en millions de francs CFA :

Tableau 1: Quelques chiffres clés de la SGBB

	2010	2011	Evolution
Total bilan	183 966	185 576	+ 1%
Fonds propres et provisions	17 404	19 665	+13%
Opérations avec la clientèle	126 974	141 198	+ 11%
Engagement hors bilan	67 253	84 608	+ 26%

Compte d'exploitation

	2010	2011	Evolution
Produits bancaires	14 660	16 291	+11 %
Résultat d'exploitation	4 798	2 494	-48 %
Résultat net de la période	3 741	2 146	-43 %
Nombre d'agences	8	8	-
Nombre d'employés	205	204	-

Source : rapport annuel 2011 de la SGBB

4.3 Le marché de la SGBB

La clientèle ciblée par la SGBB fait l'objet d'une segmentation bien définie se présentant comme suit :

a) Le marché de la clientèle entreprise (CLICOM/CLIPRO)

Elle se compose de :

- l'espace GE et institutionnels qui regroupe les entreprises dont le CA annuel est supérieur ou égal à deux milliards (Mds) et demi ($CA \geq 2,5Mds$) ;
- l'espace PME/PMI, qui comprend les entreprises dont le chiffre d'affaires (CA) annuel est compris entre cinq cent millions (Ms) et deux milliards et demi ($500Ms < CA < 2,5Mds$) ;
- les autres : les institutionnels, les ONG confessionnelles, et les professionnels.

b) Le marché de la clientèle des particuliers (CLIPRI)

Le marché de la clientèle des particuliers qui comprend les employés du secteur public et privé.

4.4 Présentation de la direction des risques et du recouvrement de la SGBB (DRIS)

L'organigramme de la SGBB comprend neuf directions dont la direction des risques (DRIS) au sein de laquelle nous avons séjourné durant notre stage.

Rattachée à la Direction Générale, la DRIS a été créée en fin 2005 dans le but de rationaliser la gestion des risques au sein de la filiale. Au fil du temps cette direction a vu son périmètre de compétences s'élargir de façon significative ; ainsi au risque de crédit se sont rajoutés les risques opérationnels, le risque de non-conformité, le contrôle permanent et enfin le recouvrement.

4.4.1 Missions de la DRIS

Les fonctions essentielles d'une direction des risques aux normes du Groupe Société Générale consistent à :

- ❖ analyser et formuler un avis permettant au Directeur de la SGBB de prendre une décision ;
- ❖ prendre en charge le suivi des engagements.

Les missions de la DRIS se résument aux activités suivantes :

- ❖ évaluer les risques de crédit attachés aux opérations, recommander les modifications de structures, de modalités et de garanties souhaitables ;
- ❖ communiquer son avis sur l'acceptabilité de ces risques en rédigeant une évaluation de crédit ;
- ❖ participer au pilotage de l'ensemble des risques de l'implantation ;
- ❖ définir, valider et mettre en place les méthodes d'analyse, de mesure, d'approbation et de suivi des risques ;
- ❖ superviser la gestion des créances litigieuses et leur recouvrement ;
- ❖ proposer le déclassement des dossiers et les mesures de provisionnement ;
- ❖ Assurer la maîtrise d'ouvrage des outils de pilotage des risques.

4.4.2 Organisation de la DRIS

La direction des risques SGBB est composée de trois départements :

- ❖ le service du Contrôle des risques de crédit (CRIS) ;
- ❖ le service du Contrôle Permanent (CPERM) ;
- ❖ le département Recouvrement comprenant trois services (REC).

Chaque service est dirigé par un chef de service chargé de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de la Direction Générale.

Chaque poste dispose d'un système de binôme permettant une continuité de service en cas de vacances planifiées ou inopinées du poste de travail.

4.4.3 Tâches du contrôle des risques

Le contrôle des risques a pour principales tâches l'analyse des différents dossiers de prêt avant accord et notamment, le suivi des engagements et les reportings divers. Les tâches se répartissent comme suit :

- les tâches quotidiennes concernent le traitement des dossiers de demande de prêt de la clientèle commerciale, clientèle professionnelle et la clientèle privée, le traitement des dossiers à déclasser, le traitement des fiches de décision et divers. Ces tâches quotidiennes s'accroissent sur les contrôles des dossiers de prêt venant de l'exploitation avant avis DRIS et transmission à la DG pour décision, les contrôles de l'épuisement de la procédure contentieuse ;

- les tâches hebdomadaires concernent l'élaboration des fiches d'engagements de certains clients, la participation de la DRIS à la réunion commerciale ;
- les tâches mensuelles consistent en la préparation fin de mois, au dispatching de ces états, aux contrôles mensuels (application procédure pré contentieuse et contentieuse) ;
- les tâches trimestrielles consistent essentiellement à faire des reportings, la revue des engagements clientèle commerciale, clientèle professionnelle et clientèle privée ;
- les tâches semestrielles concernent l'élaboration du dossier du comité de crédit et le reporting BCEAO ;
- les tâches annuelles quant à elles consistent essentiellement à faire des *reportings* Banque Hors France Métropolitaine (BHFM) pour encours souverains, et à élaborer du rapport annuel d'activités.

4.4.4 Relation avec les autres directions

La DRIS dépend de la direction générale de la SGBB et travaille de concert avec l'ensemble des acteurs de la SGBB. Cependant, les principaux interlocuteurs demeurent :

a) La direction de la clientèle entreprise et la direction des particuliers et des professionnels

Les chargés de clientèle ainsi que les responsables CLICOM/CLIPRO/CLIPRI représentent les interlocuteurs quotidiens. Ceux-ci en effet proposent une stratégie commerciale, se prononcent sur toute prise de risque sur les clients et ont un rôle important conditionnant l'efficacité du service recouvrement.

La DRIS et les conseillers de ces deux directions se rencontrent périodiquement dans le cadre de la revue de portefeuille trimestrielle qui permet de faire le point exhaustif des engagements des différents clients pouvant aboutir sur des décisions notamment de déclassement.

b) La direction du Pôle Service Clients (DPSC)

Le back-office de la DER (UG- Etudes principalement) qui :

- ✓ prépare le montage des dossiers de crédit sur la base des informations et des comptes rendus des commerciaux ;
- ✓ effectue le renouvellement des dossiers ;
- ✓ intervient ponctuellement en appui des commerciaux au cours de visites clients ;

- ✓ réalise tous les traitements liés à la gestion des dossiers de crédit (mise en place des garanties, dépassements, dérogations, conditions, cotations...);
- ✓ transmet aux autorités de tutelles les reportings règlementaires;
- ✓ examine la rentabilité des opérations.

CONCLUSION

Nous avons dorénavant une idée précise de l'historique de la SGBB ainsi que de son organisation. Cela va nous permettre de prendre connaissance du processus de crédit investissement et de formuler des appréciations.

Chapitre V : Description du processus d'octroi du crédit investissement aux entreprises et gestion des risques associés

Les entreprises mettent en œuvre un certain nombre de moyens pour exercer leur activité. Au cours de leur cycle de vie elles sont souvent confrontées à une augmentation de la demande à satisfaire ou à des tensions de trésorerie. Lorsque les commandes reçues par une entreprise sont en augmentation, ses installations peuvent devenir insuffisantes et l'entreprise doit acquérir du matériel, et même envisager l'agrandissement de ses locaux. Une étude approfondie doit alors être menée pour établir avec précision les besoins financiers découlant de cet investissement.

Ce besoin peut être financé en totalité par la société, cependant dans la pratique les moyens dont elle dispose sont presque toujours insuffisants pour satisfaire la totalité du besoin à financer, et l'entreprise doit faire appel aux concours extérieurs notamment les financements bancaires.

La banque joue donc un rôle d'intermédiation prépondérant dans la vie des entreprises dans le financement de ses activités et de ses investissements.

La clientèle de la SGBB bénéficiant de crédit investissement, la clientèle « commerciale » se compose des grandes entreprises (GE), des professionnels, des petites et moyennes entreprises et industries (PME/PMI), des institutionnels, et enfin des ONG.

Ces types de crédits sont caractérisés par une incertitude plus élevée en raison de leur durée qui est relativement longue. Ce chapitre nous permettra de prendre connaissance du processus du crédit investissement de la SGBB et des mesures prises par elle pour se couvrir contre le risque de crédit associé.

5.1 Les étapes du processus du crédit investissement

Le processus du crédit investissement retrace les actions posées par la SGBB du moment où le client entre en contact avec celle-ci jusqu'au moment où les fonds sont débloqués.

Nous avons procédé à la description du processus selon les acteurs concernés à chaque étape.

5.1.1 Le conseiller de la clientèle

Le conseiller de la clientèle commerciale reçoit généralement la demande de concours du client, cependant il peut arriver que le conseiller détecte le besoin d'un crédit investissement au cours de ses échanges avec le client.

Toute société désirant bénéficier d'un crédit investissement à la SGBB doit, outre la demande adressée au Directeur Général, fournir un certain nombre de documents :

- un *business plan* permettant au client de présenter les caractéristiques du projet à financer ainsi que les apports des différentes parties et la périodicité du déblocage. Le plan d'affaire comporte une étude économique, financière, juridique, environnementale et technique ;
- les états financiers prévisionnels et le plan de trésorerie qui vont permettre au conseiller d'appréhender la faisabilité, la rentabilité et l'évolution du projet. Ils lui permettront également d'avoir une idée du produit net bancaire que le projet pourrait engranger pour le compte de la banque.

Les états financiers sont transmis à l'UG-Etudes pour dépouillement et établissement de la notice financière. Les graphiques du compte sont, par ailleurs, élaborés pour voir l'évolution des comptes sur les trois derniers exercices.

Au vue de la notice financière et du graphique du compte, le conseiller organise un entretien avec le client en vue de recueillir toutes les informations nécessaires à l'étude du dossier. A l'issue de cet entretien, le conseiller établit un compte rendu comportant son propre avis, qui sera soumis à la Direction de l'Exploitation et du Réseau (DER) pour avis.

Le compte rendu est un document qui fait état de l'étude menée par le conseiller clientèle. Il fait une description du client et de son secteur d'activité et mentionne enfin les garanties liées aux engagements du client. Les perspectives d'activité de l'entreprise y sont dégagées et permettent de juger de l'évolution de l'entreprise, de son équilibre financier.

Lorsqu'un accord de principe est émis pour le financement du projet, le compte rendu signé par la Direction de l'Exploitation et du Réseau est transmis à l'Unité de Gestion-Etudes pour le montage du dossier.

5.1.2 Le chef de service UG-Etudes

La procédure suivie dans ce service est celle de l'étude et montage des dossiers de crédit à la clientèle commerciale.

Suite à l'entretien entre le conseiller et le client, le compte rendu est réceptionné et analysé par le service UG-Etudes. Il est possible de monter 3 types de dossiers :

- les dossiers simplifiés pour les concours dont les montants sont inférieurs à 50 000 000 FCFA ;
- les dossiers comités SGBB pour les dossiers contenus dans la LAD SGBB c'est-à-dire les dossiers de prêt dont le montant se situe entre 50 000 000 et 450 000 000 FCFA et qui peuvent être accordés sur décision locale par le Directeur Général de la SGBB ;
- les dossiers comité BHFM pour les dossiers de prêt dont les montants sont supérieurs à 450 000 000 FCFA et ne peuvent être accordés que sur décision du siège Société Générale basé à Paris.

Pour le montage des dossiers, le chargé d'étude prendra en compte les éléments suivants :

- ❖ les données financières apportées par le client et le complément d'analyse à apporter ;
- ❖ les garanties déjà disponibles et les nouvelles à formuler ;
- ❖ les conditions à appliquer au crédit.

Le service dispose de modèles préconçus et adaptés à chaque type de dossier que le chargé d'étude renseigne pour accomplir le montage.

Une fois finalisé et après avoir intégré d'éventuels amendements du conseiller, le dossier fera l'objet d'une validation par le chef UG-Etude et sera soumis à signature suivant le circuit de décision suivant :

Pour les dossiers comité SGBB

1. Directeur du Pôle Service Client ;
2. Conseiller ;
3. Directeur de l'Exploitation et du Réseau ;
4. Directeur des risques et du recouvrement ;
5. Directeur Général.

Pour les dossiers comité BHFM

1. Directeur du Pôle Service Client ;
2. Directeur de l'Exploitation et du Réseau ;
3. Directeur des risques et du recouvrement ;
4. Directeur Général ;
5. BHFM.

La version papier du dossier est ensuite saisie dans le DCCIT qui est une plateforme informatique de transfert et de suivi des dossiers de crédit. Grâce à cette plateforme les dossiers papiers sont convertis en fichiers électroniques et sont envoyés aux différents responsables de la validation du dossier de prêt. Enfin, le chef UG-Etude prendra connaissance de la décision finale et fera transmettre le dossier à l'UG-COM pour la mise en place du concours sollicité et ce dernier sera enfin classé dans les archives.

5.1.3 Le contrôle des risques

Cette étape consiste principalement en un contrôle des dossiers de prêts venant du service UG-Etude.

Dans un premier temps, le contrôle des risques procède à la constatation de la composition du dossier. Il prend en compte la forme du dossier (identification du client, engagements à la date donnée etc.), les pièces jointes au dossier (notice financière graphique, plan de financement etc.) et les garanties déjà matérialisées.

Dans un second temps, l'analyste risque procède à la vérification de la cohérence des états financiers avec l'ensemble des mouvements apparaissant dans l'historique du compte. Il y aura également une vérification de la conformité et de l'opportunité des garanties matérialisées ou à matérialiser par rapport aux caractéristiques du prêt et à la cotation du client. A la suite de ces vérifications, une fiche de décision comportant l'avis et l'appréciation de l'analyste risque et du Directeur des risques est établie.

Le dossier est enfin transmis à la Direction Générale pour décision finale.

5.1.4 Le chef de service UG-COM

Après décision de la Direction Générale, une copie du dossier est transmise à l'unité de Gestion Commerciale (UG-COM) pour prise de garanties et mise en place du prêt.

a) La prise de garantie

La copie du dossier est reçue par le chef de service qui la transmet aussitôt à la cellule crédit dudit service. Cette cellule procède à l'établissement d'un compte rendu de vérification et définit clairement les diligences déjà accomplies et celles à accomplir conformément au dossier d'étude. Les comptes rendus sont signés de l'initiateur et du chef de service. Le dossier est ensuite transmis à la cellule Garantie pour matérialisation des nouvelles garanties.

Il peut s'agir d'un contrat de prêt avec hypothèque ou promesse d'hypothèque, de nantissement de matériel ou de fonds de commerce, d'inscription de privilège de prêteur de deniers, de nantissement ou gage d'espèces.

La matérialisation des garanties se fait :

- soit directement par la Cellule garanties ;
- soit avec la collaboration de compétences extérieures (notaires, avocats).

Lorsque les actes sont rédigés en interne (c'est-à-dire sous seing privé), les projets d'actes sont élaborés par la cellule garantie, soumis à la validation du chef de service UG-COM et du Directeur Pôle Service Client (DPSC). Les actes finalisés sont soumis à la signature du client et de la banque.

Lorsque les actes sont élaborés par des prestataires externes, une lettre d'ordre rédigée par la cellule garantie leur est adressée. Cette correspondance est soumise à la signature du Directeur pôle Service Client et du conseiller ayant en charge du dossier et précise les références du bien à prendre en garantie ainsi que les conditions du crédit. Le projet d'acte rédigé par le prestataire externe est soumis à la banque pour validation et une fois validé il est signé par les deux parties (le client et la banque). Une fois la prise de garantie terminée, les originaux sont transmis à la cellule garantie pour conservation dans les coffres. Une copie de l'acte est envoyée à l'UG-Etudes pour classement et une autre copie jointe au dossier de crédit est transmise à la Direction des Risques et du Recouvrement pour notification du crédit.

b) La mise en place effective du prêt

Elle intervient à la réception du dossier notifié par la Direction des risques et du recouvrement. La cellule crédit de l'UG-COM procède à la préparation de la fiche de saisie du prêt. Elle la fait signer par la hiérarchie, et saisit le prêt conformément aux éléments

contenus dans le contrat de prêt. Un tableau d'amortissement validé est remis à la cellule Garantie pour transmission au client, concomitamment avec un exemplaire du contrat de prêt.

Après la mise en place effective du prêt, la cellule « garantie » procède à la saisie des garanties sur le progiciel Delta utilisé par la SGBB, et établit le lien des garanties et des engagements. Le CR de vérification et la fiche de saisie du prêt, sont transmis à UG-Etudes pour classement dans le dossier banque du client.

5.1.5 La direction des risques et du recouvrement

A la réception de la copie du dossier de prêt accordé, du compte rendu de vérification et de la copie des garanties matérialisées, la direction des risques et du recouvrement procède à une notification écrite de la décision de prêt. Le dossier est ensuite retourné à la cellule crédit d'UG-COM pour mise en place du prêt.

5.2 La gestion des risques de crédit à la SGBB

La gestion des risques est assurée grâce aux normes de la banque, à l'analyse économique et financière des demandes de crédit et à la prise de garanties. Nous nous intéresserons également au suivi de l'utilisation du crédit octroyé au client ainsi qu'aux mesures prises en cas d'incident de remboursement des crédits.

5.2.1 Normes de gestion des risques de crédit de la SGBB

Filiale du groupe société générale, les règles de gestions de la SGBB doivent être conformes aux normes de gestion imposées par le Groupe. Pour cela, elle dispose du Document de Référence du Groupe, aussi appelé Banque Normative, qui constitue le référentiel auquel chaque filiale doit se rapprocher le plus possible dans sa gestion courante.

La gouvernance de la gestion des risques du groupe repose sur les deux principes qui suivent :

- ✓ les services chargés de l'évaluation des risques doivent être indépendants des directions opérationnelles ;
- ✓ l'approche et le suivi des risques doivent être homogènes dans l'ensemble du groupe.

Les normes du groupe, concernant les risques de crédit, sont ainsi réparties :

a) Organisation et structure

La direction des risques travaille conjointement avec les pôles et est composée de départements ayant une approche plus transversale. Chacun de ces départements est chargé de :

- ✓ fixer des limites de crédit globales et individuelles par client, catégorie de client ou type de transaction ;
- ✓ autoriser les opérations soumises par les Directions commerciales ;
- ✓ valider les notes de crédit ou les critères internes de notation des clients ;
- ✓ valider les politiques de provisionnement spécifiques et collectives.

b) Politique de crédit

La politique de crédit du groupe repose sur le principe que tout engagement comportant des risques de crédit s'appuie sur une connaissance approfondie du client et de son activité, la compréhension de la finalité et de la nature du montage de la transaction ainsi que des sources de recettes qui permettront le remboursement de la créance. La décision d'accorder un crédit doit aussi s'assurer que la structure de la transaction permettra de minimiser les risques de perte en cas de défaillance de la contrepartie.

Le processus de validation des risques repose sur quatre principes clés :

- ✓ toutes les transactions entraînant un risque de crédit doivent être soumises à autorisation préalable ;
- ✓ l'analyse et la validation des dossiers incombent respectivement à la ligne-métier et aux unités de risque les plus qualifiées ;
- ✓ cette ligne-métier et cette unité de risque doivent être indépendantes l'une de l'autre ;
- ✓ les décisions d'octroi de crédit doivent systématiquement s'appuyer sur les notes de risque attribuées en interne proposées par les lignes-métiers et validées par la direction des risques.

5.2.2 Analyse économique et financière des demandes de crédit

L'analyse économique est réalisée par le conseiller tandis que l'analyse financière est effectuée par l'UG-Etudes.

Dans le cadre de l'analyse financière, le bilan et le compte de résultat fournis par le client feront l'objet de retraitement si les montants y figurant ne sont pas en phase avec les montants confiés à la banque. Pour qu'une suite favorable soit donnée au dossier, il est nécessaire que le montant des mouvements de chiffre d'affaires confié à la SGBB soit assez représentatif du chiffre d'affaires total réalisé par le client. Le compte de résultat est analysé en tenant compte des grandeurs suivantes : le chiffre d'affaires (CA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat net (RN), les cashflows prévisionnels et les frais financiers (cause de leur évolution). Le bilan lui, est analysé grâce aux grandeurs telles que : le fonds de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR), la trésorerie nette (TN). Lorsque les états financiers ne sont pas réalistes, il sera demandé au client de les reprendre et de les rendre plus conformes à la réalité. La fiabilité des états financiers présentés par le client est établie en fonction de plusieurs critères tels que :

- la connaissance du client : lorsque le client entretient une relation suivie avec la banque et a déjà bénéficié de concours qui se sont dénoués sans incident, ce dernier est considéré comme étant sérieux et de bonne facture ;
- le secteur d'activité : lorsqu'il s'agit d'un secteur économique qui fait l'objet d'une réglementation rigoureuse.

En marge de la fiabilité des états financiers, la SGBB a sélectionné quelques ratios qu'elle a jugés assez pertinents pour aider à la prise de décision :

Tableau 2: Ratios de décision

	<i>N-2</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>Normes</i>
<i>Autonomie financière</i>				= 20%
<i>Capacité de résultat</i>				= 4
<i>Rentabilité</i>				> ou = 0
<i>Liquidité générale</i>				>1

Source : Manuel de procédures SGBB 2012

L'analyse économique, se base sur le secteur d'activité concerné sur le positionnement concurrentiel du client sur le marché. Elle permet de se rendre compte du besoin de financement de chaque secteur et de son évolution dans le temps pour évaluer sa rentabilité et sa stabilité.

Dans l'environnement économique burkinabé, certains secteurs sont réellement porteurs car la demande n'est pas encore assez couverte d'où des possibilités d'affaires rentables. Ces secteurs que sont le commerce général, le bâtiment et travaux publics (BTP) ainsi que l'agro-alimentaire font l'objet d'une attention particulière lors de l'analyse économique du dossier car le produit net bancaire de la SGBB se fonde essentiellement sur ceux-ci.

La position concurrentielle de l'entreprise est également un élément important qui influence la décision d'accorder le crédit.

D'une part cette position démontre la capacité du client à gérer ses projets, investissements, avoirs, encaisse, etc ; donc à assurer une gestion saine et efficace de son activité ce qui peut influencer sa capacité à rembourser le concours. D'autre part la position concurrentielle du client conforte l'estimation réaliste des cashflows futurs qui permettront de rembourser le prêt sollicité.

Enfin la position concurrentielle du client permet à la banque de juger de l'opportunité d'accorder le prêt car il s'agit de financer les entreprises qui ont la capacité de s'étendre et dont l'expansion pourra générer des opportunités d'affaires dans le futur.

5.2.3 Les garanties exigées

La SGBB, dans le but de se couvrir partiellement ou totalement contre le risque de crédit exige de ses clients des garanties spécifiques au crédit investissement avant le déblocage des fonds. Ces garanties seront mises en jeu en cas de non remboursement ou de problèmes dans le recouvrement du crédit octroyé. Il s'agit des suretés personnelles, des suretés réelles, et des sûretés morales. Les garanties les plus liquides sont privilégiées par la banque, cependant une antériorité de relation de qualité avec la banque peut conduire celle-ci à ne prendre aucune garantie (patrimoine et/ou fiabilité du client).

a) Les sûretés personnelles

Les sûretés personnelles comprennent la caution solidaire et indivisible, l'aval, la lettre de garantie ou de contre garantie.

Les sûretés personnelles ont un certain nombre de critères qui sont nécessaires à leur validation :

- le cautionnement ne se présume pas, c'est un acte écrit sous seing privé ;
- la caution doit présenter des garanties de solvabilité ;
- le cautionnement n'est valable que si l'obligation principale l'est juridiquement ;
- il doit exister une équivalence de montant entre la caution et l'obligation principale ;
- l'engagement de la caution ne saurait être aggravé par un engagement postérieur du débiteur principal ;
- sauf avenant express, les engagements antérieurs du débiteur principal ne sont pas garantis par la caution ;
- le cautionnement s'étend au principal, aux accessoires de la créance et aux frais de recouvrement de la créance.

b) Les sûretés réelles

En rappelant que la garantie reste accessoire au crédit, la prise de garanties réelles se fait au moins à hauteur du prêt c'est-à-dire que la valeur de la garantie doit être au minimum égale au montant du crédit sollicité. Cependant lorsque la structure du client est reconnue, bien cotée il arrive qu'on ne prenne que 50% en garantie ou même un pourcentage inférieur.

Les sûretés réelles comprennent les biens immeubles ou encore hypothèque, les biens meubles ou gage, ou nantissement suivants :

- l'hypothèque, est un contrat par acte authentique qui détermine les conditions de réalisation du bien garanti, en cas de non-paiement de la créance. Il constitue « un droit de suite » et « un droit de préférence » pour le créancier ;
- le fonds de commerce est constitué des biens corporels et incorporels; il peut être donné en nantissement sous réserve de son enregistrement. Au titre des nantissements on peut citer: les nantissements de titres, les nantissements de marchés, les nantissements de créances (ex loyers; aucune certitude de réaliser la sûreté).

c) *Les sûretés morales*

Les sûretés morales sont des actes sous seing privé matérialisant la volonté des parties à donner tout apaisement quant au règlement d'un crédit (engagement de ne pas vendre ni hypothéquer un bien, lettre de confort...)

5.2.4 Le suivi de l'utilisation du crédit par le client

Une fois le crédit accordé, on procède au déblocage total ou partiel des fonds, conformément aux clauses du contrat, pour que le client puisse y avoir accès. Puisqu'il s'agit de montants élevés l'utilisation du crédit investissement conditionne souvent la capacité qu'aura la structure à le rembourser. Le suivi de cette utilisation devient donc une mesure mise en place par la SGBB pour se prémunir d'une utilisation non conforme au contrat et frauduleuse qui pourrait remettre en question le recouvrement de cette créance. A ce stade du processus, il est de la responsabilité du conseiller de procéder à ce suivi :

- soit en demandant au client de lui faire parvenir les factures relatives aux achats liés à l'objet du prêt. En effet lorsqu'il s'agit d'un crédit destiné à constituer un stock de marchandises ou de matières premières, les factures permettront de suivre et de justifier l'évolution des dépenses effectuées ;
- soit en effectuant des déplacements sur le terrain afin de se rendre compte de l'avancée des travaux, objets du contrat ;
- certains *covenants* à respecter sont mis en place d'un accord commun avec le client et la banque et qui permettent de suivre l'évolution du projet et d'alerter la banque en cas de non-respect de ceux-ci pouvant compromettre la continuité du projet. Par exemple en ce qui concerne le ratio d'endettement, il ne doit pas dépasser 25% des fonds propres.

5.2.5 Les mesures prises en cas d'incident de remboursement

La SGBB possède un système de notations des entreprises avec lesquelles elle est en relation afin de déterminer quelles sont les plus sensibles sur lesquelles il faut porter plus d'attention.

L'échelle de cotation va de 01 à 06 :

- ❖ 01 = Très bien
- ❖ 02 = Bien
- ❖ 03 = Assez bien
- ❖ 04 = Acceptable
- ❖ 05 = Sain mais sensible

❖ 06 = Sensible

Lorsqu'un nouveau client entre en relation avec la banque il obtient d'office la cotation 04=acceptable. Cette notation peut ensuite évoluer dépendamment de trois facteurs que sont :

- l'activité exercée par le client (rentabilité, secteur porteur...);
- structure financière du client (équilibre financier, niveau d'endettement...);
- niveau des mouvements confiés à la banque par rapport au chiffre d'affaires.

Malgré les mesures de prudence adoptées par la banque pour minimiser le risque de défaut du client, il arrive que certaines contreparties n'arrivent pas à honorer leurs échéances de remboursement. Il est donc procédé à un déclassement de leur dossier. Ce terme déclassement consiste à extraire le dossier du client de l'exploitation commerciale et le placer en gestion contentieuse (recouvrement). Pour qu'un client soit déclassé ou mis en défaut, il faut que les événements suivants interviennent conformément à l'instruction n°94-05 de la Banque Centrale :

- survenance de trois impayés successifs ;
- compte du client ayant un solde débiteur et n'ayant pas enregistré de mouvement créditeur sur trois mois ;
- compte du client ayant un solde débiteur et dont les mouvements créditeurs enregistrés ne sont pas assez significatifs et ne couvrent pas les agios du compte sur une période de 6 mois.

Une fois le client déclassé, on procède au recouvrement de la créance qui contient deux phases :

- **Le recouvrement amiable** : il s'agit d'une proposition de protocole amiable homologuée et enregistrée faite par la banque. Le client se présente après réception d'une correspondance l'informant de sa situation dans les livres de la banque. Il convient avec son conseiller de régler la somme due à une échéance déterminée ou de rééchelonner la dette.
- **Le recouvrement contentieux** : après plusieurs correspondances infructueuses, une lettre de mise en demeure est adressée au client, après cette lettre, une autre correspondance dénommée lettre de clôture de compte avec poursuite lui est envoyée.

Le recouvrement judiciaire intervient suite à l'injonction du juge, la banque saisit un huissier qui, après une injonction de payer, procède à la saisie des biens du client. Pour les dossiers avec garanties, la banque procède à la réalisation de la garantie.

CONCLUSION

La description du processus de crédit investissement de la SGBB nous a permis de prendre conscience qu'il fait partie des produits les plus importants de la banque et contribue pour une grande partie à son produit net bancaire. De ce fait, nous avons constaté plusieurs mesures de gestion du risque de crédit associé à ce produit bancaire mis en place par la SGBB pour se couvrir au maximum contre le non recouvrement des sommes prêtées. Il s'agira pour nous à présent d'analyser cette gestion dans le chapitre suivant et faire des recommandations.

CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU CREDIT INVESTISSEMENT

Comme tout processus bancaire, l'octroi du crédit investissement est soumis à un ensemble de risques dont la survenance pourrait remettre en cause l'atteinte des objectifs de la banque. La gestion adéquate de ces risques revêt alors une importance certaine car elle permet de minimiser l'éventualité de leur survenance ainsi que leur impact sur l'activité de la banque.

Le crédit investissement est un produit phare des institutions bancaires de notre espace, car il permet de renforcer les capacités des entreprises, et de financer leurs projets. Le processus d'octroi de ce crédit devrait donc faire l'objet d'une attention particulière non seulement dans un but de préserver la banque des conséquences néfastes d'une mauvaise gestion des risques mais aussi dans le but de proposer aux clients un crédit adapté à leurs besoins.

Ce chapitre sera donc consacré à l'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement. D'abord, nous allons identifier les risques associés au processus, ensuite, nous évaluerons ces risques et enfin, nous formulerons des recommandations.

6.1 Identification des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement

L'identification des risques se fera suivant chaque étape du processus précédemment décrit. Il s'agit de faire ressortir les risques associés à chaque étape du processus d'octroi du crédit investissement. Nous montrerons l'impact que chaque risque identifié pourrait avoir sur le bon déroulement du processus et nous proposerons un dispositif qui permettrait de maîtriser chacun des risques

Tableau 3: Identification des risques liés au processus du crédit investissement

Étape du processus	Risques associé au processus	Impact du risque	Dispositif de maîtrise des risques
Étape 1 : Conseiller/étude du dossier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dossier incomplet 2. Conditions de crédit inadaptées aux besoins du client 3. Etats financiers fournis par le client erronés ou irréalistes 	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans le traitement • Incapacité de remboursement du client • Perte de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rapprochement de chaque dossier avec une check-list ❖ Vérifier que le crédit correspond aux besoins d'activité du client

	<p>4. Erreur dans l'élaboration du contrat de prêt</p> <p>5. Erreur dans l'élaboration du CR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Litige avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Etude de la situation financière du client ❖ Visite sur le terrain dans la structure du client ❖ Retraitement des états financiers du client ❖ Approbation du CR par le client
<p>Etape 2 : UG-études/ montage du dossier</p>	<p>6. Erreur de saisie dans la notice financière</p> <p>7. Non-respect du circuit de décision des dossiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de temps • Client insatisfait- perte d'image 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vérifier les informations saisies dans la notice ❖ Vérifier la présence de la signature de chacun des décisionnaires dans le dossier
<p>Etape 3 : UG-COM / prise de garantie et mise en place du prêt</p>	<p>8. Prise de garanties fictives</p> <p>9. Prise de garanties insuffisantes</p> <p>10. Mauvaise évaluation des garanties hypothécaires apportées</p> <p>11. Insuffisances dans la rédaction des actes notariés</p> <p>12. Erreur dans la saisie du prêt</p> <p>13. Retard dans la mise en place du prêt</p> <p>14. Validation du dossier par une personne non habilitée</p> <p>15. Perte de dossier suite à un défaut de classement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Litige avec le client • Incapacité de remboursement du client • Perte de ressources • Litige avec le client • Perte de temps • Perte d'image 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vérification de l'authenticité des actes de propriété ❖ Contre-expertise des garanties hypothécaires ❖ Vérification des actes notariés ❖ Rapprochement du dossier avec les informations saisies dans le logiciel ❖ Définition claire des personnes habilitées à approuver les dossiers ❖ Désigner un responsable du classement

<p>Etape 4 : Direction des risques et du recouvrement</p>	<p>16. Erreur dans la notification de la décision de prêt</p> <p>17. Absence de relance du client pendant la procédure de déclassement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Litige avec le client • Perte d'image 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Faire une revue périodique des impayés et relancer les clients en défaut de paiement ❖ Rapprochement entre la notification et le circuit de validation du dossier
--	--	--	--

Source : nous-mêmes

6.2 Evaluation des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement

Une fois identifiés les risques liés au processus sont évalués afin de faire ressortir la probabilité de leur survenance et la gravité de leur impact au cas où ils se réaliseraient. Ainsi nous serons en mesure de connaître leur criticité au sein de la SGBB (la criticité étant le produit de la probabilité d'apparition (ou occurrence) du risque et par la gravité des conséquences du même risque (ou impact).

L'évaluation du niveau des risques permet à la banque d'avoir une meilleure visibilité sur les risques du processus non encore suffisamment maîtrisés et qui devront être surveillés. Pour cela, après avoir procédé à l'évaluation des risques, une matrice des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement nous permettra d'avoir cette visibilité.

La probabilité de leur survenance se fera sur la base de l'échelle de probabilité suivante.

Tableau 4: Echelle de probabilité des risques

Niveau	Occurrence	Description
1	Rare	Evénement improbable
2	Peu courante	Evénement peu probable
3	Courante	Evénement probable
4	Très courante	Evénement très probable

Source : nous-mêmes

Quant à la gravité de l'impact, elle se définit selon l'échelle de gravité qui suit :

Tableau 5: Echelle de gravité des risques

Niveau	Impact	Description
1	Faible	N'engendre pas de perte financière significative
2	Moyen	Engendre des pertes de ressources moyennes
3	Elevé	Engendre d'importantes pertes financières

Source : nous-mêmes

Tableau 6: Evaluation des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement

Ces données chiffrées nous ont été fournies par les acteurs du processus lors différents entretiens que nous avons mené dans le cadre de notre étude.

Risques identifiés	Probabilité de survenance	Gravité de l'impact	Criticité du risque
1 .Dossier incomplet	1	1	1
2. Conditions de crédit inadaptées aux besoins du client	2	3	6
3. Etats financiers fournis par le client erronés ou irréalistes	4	2	8
4. Erreur dans l'élaboration du contrat de prêt	3	2	6
5. Erreur dans l'élaboration du CR	2	2	4
6. Erreur de saisie dans la notice financière	2	1	2
7. Non-respect du circuit de décision des dossiers	1	2	2
8. Prise de garanties fictives	1	3	3
9. Prise de garanties insuffisantes	2	3	6
10. Mauvaise évaluation des garanties apportées par le client	2	3	6
11. Insuffisance dans la rédaction des actes notariés	2	3	6
12. Erreur dans la saisie du prêt	3	2	6
13. Retard dans la mise en place du prêt	3	2	6
14. Validation du dossier par une personne non habilitée	2	3	6
15. Perte de dossier suite à un défaut de classement	2	2	4
16. Erreur dans la notification de la décision de prêt	2	1	2
17 .Absence de relance du client pendant la procédure de déclassement	3	3	9

Source : nous-même

Figure 3: Elaboration de la matrice des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement

Occurrence	<i>Très courante</i>		3. Etats financiers fournis par le client erronés ou irréalistes	17. Absence de relance du client pendant la procédure de déclassement
	<i>Peu courante et courante</i>	4. Erreur dans l'élaboration du contrat de prêt 6. Erreur de saisie dans la notice financière 16. Erreur dans la notification de la décision de prêt	5. Erreur dans l'élaboration du CR 12. Erreur dans la saisie du prêt 13. Retard dans la mise en place du prêt 15. Perte de dossier suite à un défaut de classement	2. Conditions de crédit inadaptées aux besoins du client 9. Prise de garanties insuffisantes 10. Mauvaise évaluation des garanties apportées par le client 11. Insuffisance dans la rédaction des actes notariés 14. Validation du dossier par une personne non habilitée
	<i>Rare</i>	1. Dossier incomplet	7. Non-respect du circuit de décision des dossiers	8. Prise de garanties fictives
	<i>Faible</i>		<i>Moyen</i>	<i>Elevé</i>
	Impact			

Légende :

	→	Action immédiate
	→	Attention immédiate
	→	Contrôle intermittent

Source nous-mêmes

La cartographie que nous avons réalisée nous permet de voir que la plupart des risques liés au processus de crédit investissement de la SGBB se trouvent dans les parties jaunes et rouges du graphique ci-dessus. Cela signifie que leur niveau de criticité est relativement élevé et ils doivent donc faire l'objet d'une surveillance accrue.

Cette cartographie comporte trois niveaux :

- Le niveau 1 de couleur verte comporte les risques faibles ; ce sont des risques ayant une incidence faible de pertes financières. Ils ne méritent plus beaucoup d'efforts, cependant un suivi périodique de ces risques est nécessaire et permet de les maîtriser complètement.
- Le niveau 2 de couleur jaune regroupe les risques moyens ; ce sont des risques acceptables car pouvant occasionner des pertes financières modérées. Le choix reviendra aux dirigeants dans la décision de mener des actions ou non.
- Le niveau 3 de couleur rouge rassemble les risques élevés ; ce sont des risques inacceptables car pouvant causer d'importantes pertes financières et remettre en cause l'atteinte des objectifs de la banque. Ils nécessitent donc des actions immédiates pour être réduits.

6.3 Analyse du dispositif de gestion des risques liés au crédit investissement

Nous procéderons dans cette section, à l'identification et à l'appréciation de chaque dispositif mis en place par la SGBB, afin de maîtriser efficacement les risques liés au crédit investissement.

Tableau 7: Analyse critique de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de la gestion des risques liés au crédit investissement

Risques identifiés	Dispositifs	Appréciation des dispositifs
1. Dossiers incomplets	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque dossier reçu est rapproché avec une check-list • La check-list fait l'objet d'une mise à jour suite à un changement de politique interne 	Bonne maîtrise du dispositif
2. Conditions de crédit inadaptées aux besoins du client 5. Erreur dans l'élaboration du CR	<ul style="list-style-type: none"> • Le conseiller effectue une visite dans l'entreprise du client afin de mieux appréhender son activité • Le compte rendu établi par le conseiller est approuvé par le client 	Les conseillers clientèle de la SGBB sont tous spécialisés dans un secteur économique particulier ce qui leur permet de mieux comprendre l'activité du client et de définir ses besoins avec précision. Bien que les visites ne soient pas systématiques le dispositif est assez bien maîtrisé dans l'ensemble
3. Etats financiers fournis par le client erronés ou irréalistes	<ul style="list-style-type: none"> • Les états financiers reçus du client sont certifiés par un commissaire aux comptes • L'agent chargé de l'analyse des états financiers a les qualifications comptables adéquates 	Bien que pour ce type de crédit les clients de la SGBB soient des entreprises, certaines entreprises locales ne sont pas suffisamment structurées pour faire appel à un commissaire aux comptes. La cohérence et la réalité des états financiers sont donc parfois laissés à l'appréciation et l'expérience de l'agent ce qui ne garantit pas la fiabilité des documents. Moyenne maîtrise du dispositif.

<p>4. Erreur dans l'élaboration du contrat de prêt</p> <p>6. Erreur de saisie dans la notice financière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les agents chargés de l'élaboration du contrat et de la notice financière effectuent une vérification des documents 	<p>Le faible taux d'erreurs commises dans l'élaboration des documents montre que le dispositif est maîtrisé</p>
<p>7. Non-respect du circuit de décision</p> <p>14. Validation du prêt par une personne non habilitée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification que chaque décisionnaire a apposé sa signature dans l'ordre hiérarchique 	<p>Dispositif bien maîtrisé</p>
<p>8. Prise de garanties fictives</p> <p>9. Prise de garanties insuffisantes</p> <p>10. Mauvaise évaluation des garanties apportées par le client</p> <p>11. Insuffisance dans la rédaction des actes notariés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent chargé de la prise de la garantie procède à la vérification de l'authenticité des actes de propriété • Il est demandé une contre-expertise des garanties hypothécaires prises par la banque 	<p>Le dispositif est bien appliqué cependant le choix du cabinet pour effectuer la contre-expertise est souvent laissé au client cela ne garantit pas l'absence de collusion entre celui-ci et le cabinet choisi.</p>
<p>12. Erreur dans la saisie du prêt</p> <p>13. Retard dans la mise en place du prêt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent chargé de la saisie du prêt procède au rapprochement du dossier avec les informations saisies dans le logiciel 	<p>Assez bonne maîtrise du dispositif</p>
<p>15. Perte de dossier suite à un défaut de classement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il est désigné un responsable du classement des dossiers 	<p>La responsabilité du classement des dossiers n'a pas été clairement attribuée à un agent, cela pourrait remettre en cause la bonne maîtrise du dispositif</p>
<p>16. Erreur dans la notification de la décision de prêt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapprochement de la notification avec le circuit de validation du dossier. 	<p>Bonne maîtrise du dispositif</p>
<p>17. Absence de relance du client pendant la procédure de déclassement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent chargé de la relance effectue une revue périodique et procède à la relance des clients en défaut 	<p>La revue périodique n'est pas toujours effectuée d'où les retards accusés par certains clients en défaut, dispositif peu maîtrisé.</p>

Source : nous-mêmes

Dans la section suivante, les recommandations que nous allons formuler à l'attention des différents acteurs du processus permettront à la SGBB de réduire la criticité des risques qui y sont liés, en renforcement du contrôle interne et donc de mieux les maîtriser.

6.4 Recommandations

Au terme de notre analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi du crédit investissement de la SGBB nous formulons les recommandations suivantes :

6.4.1 Recommandations à l'attention du conseiller (marché des GE et marché des PME)

- ❖ Une visite systématique sur le terrain, avant l'octroi du prêt, pourrait permettre au conseiller de mieux cerner l'activité du client, comprendre ses besoins et proposer des conditions de crédit avantageuses pour les deux parties.
- ❖ Pour les nouveaux clients et ceux ne fournissant pas des comptes certifiés, le conseiller pourrait effectuer une comparaison des états financiers qu'ils fournissent avec les clients connus évoluant dans le même secteur d'activité. Cela lui permettrait de s'assurer que les états sont le plus proche possible de la réalité. Il pourrait également être demandé à ce type de client de fournir une attestation prouvant que leur comptes ont été établis avec l'assistance d'un cabinet comptable.
- ❖ Afin de réduire le risque d'insolvabilité du client, le conseiller pourrait s'informer auprès de la centrale des risques tenue par la BCEAO, pour vérifier que le client n'a pas déjà contracté de crédit ailleurs et dépassé sa capacité d'endettement.

6.4.2 Recommandations à l'attention du chef de service UG-Etudes

- ❖ Une mauvaise analyse de la situation du client pourrait conduire à lui octroyer un prêt dont le remboursement pourrait être compromis et engendrer des conséquences financières pour la banque. Pour éviter une telle situation, il serait opportun de faire analyser les dossiers par deux agents pour comparer les avis sur l'opportunité des prêts.
- ❖ La perte ou le mauvais classement de certains documents pourrait occasionner des difficultés de suivi du déroulement des remboursements, ou un manque d'informations importantes sur certains clients de la banque. L'archivage des documents pourrait donc être confié à un agent spécifique ou un recrutement pourrait être effectué à cet effet.

6.4.3 Recommandations à l'attention du chef de service UG-COM

- ❖ Pour éviter les erreurs de saisie une séparation des tâches de saisie de la fiche de décision de celle de vérification pourrait être efficace.
- ❖ En ce qui concerne l'expertise des garanties hypothécaires, la banque pourrait demander à ses clients de s'adresser à une liste de experts immobiliers agréés par elle, afin d'éviter les collusions entre clients et experts immobiliers et entraînant une surévaluation des biens.

6.4.4 Recommandation à l'attention de la direction des risques et du recouvrement

- ❖ La formation et mise à jour continue des agents en matière d'analyse financière et comptable pourraient permettre une meilleure analyse de la solvabilité des clients ;

6.4.5 Recommandation à l'attention de la cellule garanties

- ❖ Les garanties fournies par le client pourraient faire l'objet de visite sous la supervision d'experts immobiliers agréés par la banque afin d'éviter les prises de garanties fictives et non efficientes.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis d'identifier et d'évaluer les risques qui sont inhérents au processus d'octroi du crédit investissement. Grace à cela nous avons pu dresser une cartographie des risques de ce processus pour avoir une meilleure visibilité des risques et de leur niveau de maîtrise par la SGBB.

Il ressort de notre analyse que la majorité des risques liés au processus étudié sont de niveau 2 (risques moyens) et de niveau 1 (risques faibles) ce qui traduit une maîtrise acceptable de ces risques. Cependant il reste encore des efforts à fournir par la SGBB car il demeure des risques situés au niveau 3 (risques élevés) ; aussi les risques classés dans les autres niveaux doivent faire l'objet d'une surveillance continue, afin de conserver leur niveau de maîtrise de réduire vers le niveau 1.

Pour cela, nous avons formulé un certain nombre de recommandations à l'attention des acteurs du processus, pour apporter notre contribution à l'amélioration du dispositif de maîtrise des risques.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie nous a amené à prendre connaissance de la SGBB, de son processus d'octroi de crédit investissement ainsi que la gestion des risques qui y sont liés.

Grace à cette étude, nous avons pu effectuer une synthèse des risques et problèmes du processus et nous avons formulé des recommandations afin de renforcer le contrôle interne mis en place, pour réduire ces risques. Les différents acteurs du processus pourront donc s'en inspirer pour poser des actions qui amélioreront la gestion des risques identifiés.

La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication de tous les acteurs et surtout des dirigeants qui pourront ainsi corriger les défaillances observées dans l'organisation du processus.

CONCLUSION GENERALE

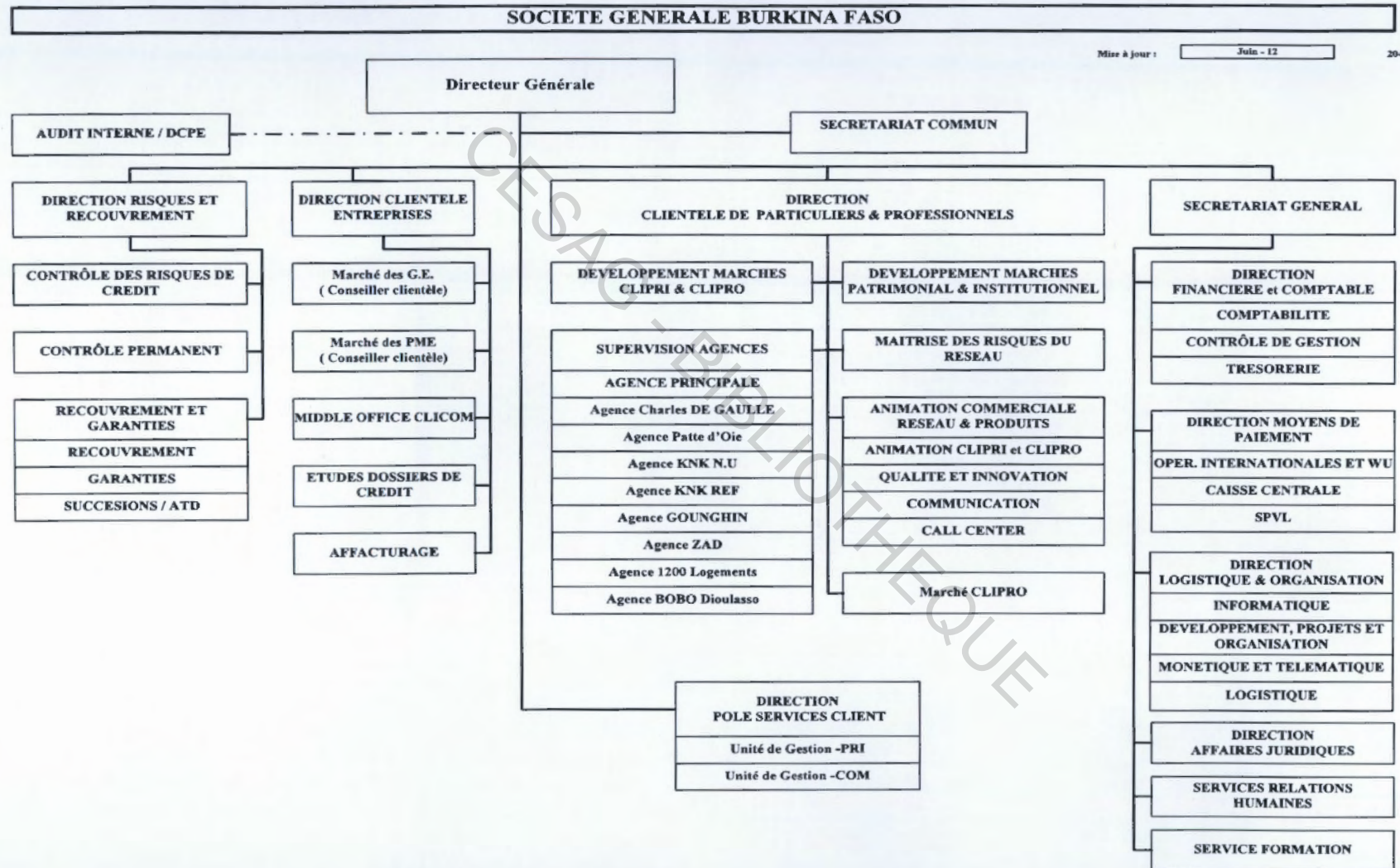
Dans notre espace économique, la banque en tant qu'intermédiaire financier, est au cœur du système de financement de l'économie. Les opérations de crédit bancaire représentent une importante source de financement pour les opérateurs économiques qui souvent ne disposent pas suffisamment de moyens pour exploiter leur structure. Afin de protéger les déposants, premiers créanciers d'une banque et afin de se prémunir contre une crise financière majeure, chaque pays s'est doté de structures indépendantes. Ces structures sont des régulateurs qui surveillent la bonne santé du système financier. Le principe général de la réglementation bancaire est de requérir des réserves de la part des banques afin de couvrir les pertes éventuelles non anticipées, que pourrait causer la survenance des risques entourant l'activité bancaire. Devenu un produit bancaire compétitif dans notre espace économique, le crédit investissement occupe désormais une grande partie du portefeuille clientèle des banques ; et bien qu'il soit apprécié est (comme les autres produits) accompagné d'un certain nombre de risques dus principalement à l'incertitude sur les remboursements futurs. La maîtrise des risques est donc devenue l'un des axes stratégiques majeurs de la gestion des entreprises bancaires. C'est dans cette optique que nous avons retenu notre thème à travers l'objectif principal d'optimiser la gestion des risques liés au processus du crédit investissement à la SGBB.

Au cours de nos travaux, la difficulté majeure rencontrée aura été celle de l'évaluation des risques liés au processus du crédit investissement étant donné la différence de perception des risques par les différents acteurs du processus. La durée de traitement des dossiers est également longue ce qui nous a contraint à réduire la taille de notre échantillon sur les dossiers de prêts étudiés. Nous avons toutefois pu mettre en œuvre le modèle d'analyse élaboré dans la première partie de l'étude.

Notre démarche a été utile pour atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions fixés au début de notre mémoire. Notre analyse nous a permis de montrer comment les risques liés au processus du crédit investissement sont gérés et jusqu'à quel niveau ils sont maîtrisés au sein de la SGBB. Nous avons enfin formulé des recommandations afin de contribuer au perfectionnement du processus et à une meilleure gestion des risques dudit processus. Cela dit, toute œuvre humaine reste perfectible, et il appartient à la Direction Générale de la SGBB de s'inspirer de nos travaux afin de poser des actions adéquates à une meilleure gestion des risques possible.

ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de la SGBB



Annexe 2: Fiche d'analyse du risque de crédit SGBB

ANALYSE FINANCIERE/ RISQUE CREDIT N° : 14/07/2012				
N°/ Nom Client	: Société X		Conseiller :	
Type dossier	:		Cotation :	
Secteur d'activité	: vente produits pharmaceutiques		Agent DRIS :	
SECTEUR D' ACTIVITE/ BILAN				
(En million FCFA)	2009	2010	2011	
CAPITAL (K)	5	5	6	
CAPITAL(KP)	34	36	34	
EMPRUNT	0	0	0	
DETTES	193	177	102	
CREANCES + DISPO	45	30	48	
RENTABILITE/ COMPTE DE RESULTAT				
(En million FCFA)	2009	2010	2011	PREVISIONNEL
CAHT	447	350	206	
Frais Financiers	5	5	4	
RCAI	6	5	-26	
Résultat Net (RN)	4	2	-28	
MBA	7	4	-26	
Mouvements Créditeu	348	285	203	01/01/12 au 24/05/12: Ms
CONCOURS CLIENT				
(En million FCFA)	Actuel	Sollicités	Validité	Exposition au 24 /05/2012
DECOUVERT	10	10	15/12/2015	SD = Ms
Traites avalisées	45			Encours CCT=Ms
GARANTIES				
MATERIALISEES				
ACS de Mme X et de Mr X à hauteur de 55 Ms				
A MATERIALISER				
Assurance vie de Mme X à hauteur de 5 Ms				
AVIS & APPRECIATION_ ANALYSTE RISQUES				
Ralentissement de l'activité surtout en 2011 comme le démontre la baisse importante du chiffre d'affaire et des mouvements confiés. L'autonomie financière est cependant bonne (100%) avec un équilibre financier respecté et le compte fonctionne essentiellement créditeur. Avis favorable				
AVIS & APPRECIATION_ DRIS				
Avis favorable, toutefois évolution de l'activité à surveiller				

Annexe 3: Fiche de contrôle du risque crédit SGBB

FICHE DE CONTROLE/ RISQUE CREDIT		22/07/2012	
N°/ Nom Client :		Conseiller	
Marche de référence : CLIPRO		Cotation : 03 "ASSEZ BON"	
Secteur d'activité : Transport et Commerce Général		Agent DRIS :	
SUIVI DU DOSSIER			
Date de réception DRIS: 18/05/2012		Date de retour PSC :	
Date de départ DRIS :		Motif de retour :	
CONTRÔLE CONFORMITE / VERIFICATIONS A FAIRE			
Forme du dossier			
<input checked="" type="checkbox"/> Identification du client		<input checked="" type="checkbox"/> Lignes conformes au CR du conseiller	
<input checked="" type="checkbox"/> Choix de la LADOK		<input type="checkbox"/> Engagements à la date	
<input checked="" type="checkbox"/> Signatures DER et PSC OK		<input type="checkbox"/> Engagements centralisés OK	
Pièces jointes			
<input checked="" type="checkbox"/> Notice financière		<input checked="" type="checkbox"/> Plan de financement	
<input checked="" type="checkbox"/> Commentaires sur postes de bilan		<input type="checkbox"/> Plan de trésorerie	
<input type="checkbox"/> Fiche de renseignement		<input type="checkbox"/> Caractéristiques du CMT	
<input type="checkbox"/> Situation de fortune		<input type="checkbox"/> Engagements consolidés	
<input type="checkbox"/> Compte d'exploitation prévisionnel		<input checked="" type="checkbox"/> Graphiques	
Garanties matérialisées			
<input checked="" type="checkbox"/> HYPOTHEQUE		<input type="checkbox"/> CONTRE GARANTIE ARIZ	
<input type="checkbox"/> ACS		<input type="checkbox"/> Promesse d'hypothèque SSP	
<input checked="" type="checkbox"/> ASSURANCE (Sogevie Plus)		<input type="checkbox"/> Détention simple PUH/AAT/TF	
<input checked="" type="checkbox"/> AUTRES (DAT)			
OBSERVATION(S):			

Annexe 4: Echelle de RATING BHF

ECHELLE DE RATING BHF				
	COTATION	CATEGORIE	CRITERES	ACTIONS
Suivi commercial	1 très bon	Sains	Société leader sur son marché. Secteur porteur. Progression régulière. Structure financière très solide. Très bonne rentabilité. Très bonne qualité des actionnaires et des gérants. Respect des ratios Banque Centrale.	A privilégier
	2 bon		Structure financière solide, bonne rentabilité mais non cotable en 1 pour une des raisons suivantes : bilan à renforcer sur tel ou tel point, secteur d'activité mal orienté, âge des dirigeants	A privilégier
	3 assez bon		Structure financière saine mais taille plus modeste. Sa capacité de remboursement est bonne mais la société présente certaines faiblesses relevées en 2.	A privilégier mais traiter les problèmes en amont avec le client
	4 acceptable		Structure financière bonne, mais liquidité tendue. Nécessite une attention particulière même si l'on ne remet pas en cause les relations. Taille modeste.	A conserver en étant attentif à l'évolution de l'affaire
	5 sain mais sensible	Sensibles	Plusieurs cas de figures : Affaire présentant des risques en raison de sa structure financière plus fragile ou de sa taille. Affaire en démarrage. Secteur non porteur. Baisse sensible du mouvement. Investissement mal dénoué.	A conserver mais se poser la question du maintien de la relation. Renforcer les garanties
	6 sensible - risque non acceptable		Le risque de crédit n'est pas acceptable. Affaire en difficulté. Structure financière déséquilibrée. Baisse sensible du mouvement. Doute sur la moralité des dirigeants. La sortie du crédit reste envisagée.	Se désengager
	7 douteux	En défaut (**)	Perte partielle quasi certaine. Maintien des relations commerciales avec assistance du service contentieux	Réduire les engagements progressivement Provisionnement : si nécessaire
8A douteux ou douteux-compromis	Créances faisant l'objet d'un recouvrement judiciaire ou amiable. Gestion contentieux avec assistance du commercial		Suivre l'avancement des procédures Provisionnement : partiel	
8B compromis	Créances définitivement compromises		Provisionnement : à 100 %	
Suivi Recouvrement				

1) Principe général :

Il faut en théorie analyser différemment la cotation de la contrepartie et la cotation des crédits.

Cette distinction est souvent difficile à faire. De plus, dans les implantations BHFM, l'essentiel des dossiers est constitué par le renouvellement de crédits courants.

A titre de simplification nous ne retiendrons donc pas une double cotation, mais une cotation unique.

La cotation sera déterminée en fonction de la qualité de la contrepartie et affectée à l'ensemble des lignes du dossier de crédits concerné.

Cependant, si une ligne de crédit présente un risque particulièrement important ou une garantie particulière (déposit à 100 % par exemple), la ligne de crédit concernée fera l'objet, soit d'une sous-cotation, soit d'une surcotation par rapport à l'ensemble du dossier.

En résumé la cotation des lignes représente principalement l'analyse de la contrepartie, sauf les exceptions citées ci-dessus.

2) Application

Tous les crédits sur le secteur privé doivent être cotés. Une approche statistique peut être faite pour les petits dossiers et les crédits à la clientèle de particuliers.

Cette cotation doit figurer sur les dossiers de crédit et être intégrée dans les fichiers informatiques pour permettre la sortie des différents états de reporting.

La cotation est revue au moins une fois par an, lors du renouvellement des dossiers, ou en cours d'année, en cas de survenance d'un évènement exceptionnel.

Cette cotation doit être validée, au niveau de l'implantation, par le contrôleur des risques. Elle est approuvée au fil de l'eau par BHFM/RIS pour les dossiers hors LAD et par les différentes missions d'audit pour les autres.

Rappel : comme indiqué par ailleurs, cette cotation essentiellement basée sur l'analyse de la qualité de la contrepartie peut être modifiée pour une ligne de crédit donnée, en fonction de ses caractéristiques propres. Ce type de modification ne doit cependant se faire que par exception en fonction d'éléments non discutables.

(**) **En défaut** : au sens de Bâle II, conformément à la définition suivante du défaut.

"Un concours octroyé à un client est considéré **en défaut** (selon la notion de défaut Bâlois) **dès lors qu'au moins un des éléments ci-dessous est constaté** :

- a. une dégradation significative de la situation financière du client entraîne une forte probabilité qu'il ne puisse honorer en totalité ses engagements (obligation de crédit) et donc un risque de perte pour la Banque, ceci sans tenir compte de la réalisation d'une garantie.
- b. un retard supérieur à une durée déterminée est enregistré dans le paiement du principal, des intérêts ou des commissions dus par le client sur ce concours au titre de n'importe laquelle de ses obligations de remboursement qualifiée de « significative ». Cette durée est fixée à 3 mois, sauf sur les prêts personnels immobiliers ou elle est portée à 6 mois . Pour un découvert, lorsque le client a été informé de l'existence d'un plafond d'autorisation, un dépassement de ce plafond de plus de 90 jours entraîne la mise en défaut du découvert ;
- c. une procédure de recouvrement sur le concours est entamée.
- d. une procédure judiciaire est en cours. Par exemple en France : faillite civile, surendettement ou rétablissement personnel pour les personnes physiques ; redressement judiciaire ou liquidation judiciaire pour les personnes morales."

Annexe 5: Grille de séparation des tâches du processus de crédit investissement

Tâches		Cc	DPSC	DER	DRIS	DG
Prise de contact	Ex	X				
Traitement du dossier	Ex	X	X		X	
Approbation	C	X		X	X	
Prise de garanties	Ex		X			
Signature	A					X
Mise en place	Ex		X			

Au : Autorisation

Cc : Contrôle

Ex : exécutant

Annexe 6: Test de conformité et de permanence.

Produit : crédit GE/PME		Structure : Agence principale				
Code client		Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
	Vérification					
Constitution dossier de prêt	Demande de concours	Oui	Oui	Non	Oui	Non
	Demande signée	Non	Non	Oui	Oui	Non
	Dossier complet	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
	Situation financière du client	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	Convention signée des deux parties	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Traitement du dossier	Notice financière	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Etats financiers	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	Commentaire approuvé	Oui	Oui	Non	Non	Non
circuit de transmissio	Vérification effectuée	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Approbation	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	Signature	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Mise en place	Support de garantie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Signature autorisée	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Déblocage effective	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Simulation tableau d'amortissement	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous même

BIBLIOGRAPHIE

1. BEGUIN Jean-Marc & BERNARD Arnaud (2008), *L'essentiel des techniques bancaires*, Editions Groupe Eyrolles, Paris, 295 pages.
2. BIZOT Alain (1985), *La pratique bancaire française en matière de financement sur le marché intérieur*, Edition La Revue Banque, Paris, 238 pages.
3. CALVET Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2ème Edition Economica, Paris, 461 pages.
4. CAMARA Lucien (2006), *La gestion des risques en micro-finance : comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de micro-finance ?*, Edition Plantation, Paris, 175 pages.
5. CHANEL-REYNAUD Gisèle & BLOY Eddy (2001), *La banque et le risque PME*, Edition Presse Universitaire, Lyon, 188 pages.
6. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, Edition Dunod, Paris, 272 pages.
7. DE SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoît, ZELANKO Ivan (2006), *Le risque de crédit*, 3^e édition Dunod, Paris.
8. DESMICHT François (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition Dunod, Paris, 354 pages.
9. GALESNE Alain (2004), *Le Diagnostic bancaire de l'Entreprise*, Edition Céréfia, Paris, 238 pages.
10. GREUNING. V. & BRATANOVIC S. B. (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris, 384 pages.
11. IFACI (2006), *Dispositif de contrôle interne, séminaire de présentation du groupe 9 Mai*, Paris 40 pages.
12. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2007), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence – techniques d'application (COSO report)*, traduction de l'IFACI, 3^e Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 338 pages.
13. MADERS Henri-Pierres & MASSELIN Jean Luc (2009), *contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2^e Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 261 pages.
14. MATHIEU Michel (2005), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, Editions d'organisation, Paris, 291 pages

15. OGIEN DOV (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, édition Dunod, Paris, 532 pages.
16. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ième édition, groupe Eyrolles, Paris, 469 pages.
17. SARDI, Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.
18. SIRUGUET Jean-Luc, (2007), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques : principes, normes et techniques*, tome 1, Edition Revue Banque, Paris, 577 pages.
19. VINCENTI Dominique (1999), Dresser une cartographie des risques, *Revue Audit* n°144.

Sources internet

20. MEMOIREONLINE (03 mars 2012), Etude analytique d'un financement bancaire « crédit d'investissement », http://www.memoireonline.com/07/09/2323/m_Etude-analytique-dun-financement-bancaire-Credit-dinvestissment-cas-CNEPBANQUE-3.html.
21. NETPME (24 mars 2012), Financement des investissements : les crédits à court, moyen et long termes, <http://www.netpme.fr/banque-entreprise/410-financement-investissements-credits-court-moyen-long-termes.html>.
22. IPCF (10 mars 2012), Le crédit investissement, <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1544>
23. OSEO (29 mars 2012), Le cofinancement bancaire, http://www.oseo.fr/a_la_une/etudes/dossiers/developpement_durable_pme_innovation_financement/cofinancement_bancaire_equipement

Documents bancaires

24. BCEAO, *Dispositif prudentiel applicables aux banques et établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter du 1^{er} janvier 2000*, 21 pages
25. BCEAO, *Instruction N°94-05 relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance*
26. COMMISSION BANCAIRE, 2011, *Rapport 2011 de la Commission Bancaire*

27. Société Générale Burkina Faso, Manuel des procédures (2012) SGBB
28. Société Générale Burkina Faso, Rapport annuel (2011) SGBB, 20 Pages

CESAG - BIBLIOTHEQUE