



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



**Programme Master en Banque et Finance**

**Master en Banque et Finance**

**Option : Gestion bancaire et maîtrise des risques**

**PROJET PROFESSIONNEL**

**Thème :**

**MISE EN PLACE DANS UNE BANQUE COMMERCIALE D'UN SERVICE DE CONSEIL ET  
D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DONT LES DOSSIERS DE DEMANDE DE CREDITS  
ONT FAIT L'OBJET DE REJET : « CAS DE LA BANK OF AFRICA (BOA) BURKINA FASO »**

**Présenté par :**

**Tatiana K. ZONGO**  
Stagiaire MBF  
13<sup>ème</sup> Promotion

**Superviseur :**

**Hugues Oscar LOKOSSOU**  
Enseignant associé au CESAG

**Juillet 2014**

## Dédicace

Je dédie ce projet professionnel à :

- mon père, **Joachim ZONGO**, pour tout le soutien qu'il me porte ;
- ma mère **Odile Valérie ZONGO**, pour tous les efforts et sacrifices dont elle a fait preuve jusqu'à ce jour pour la réussite de mes études ;
- mes frères **Arnaud, Dietrich** et ma sœur **Graciella**, pour leur affection et soutien.
- ma fille **Yvana Chris Annael AMEGAN-AHO**.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Ce projet professionnel est l'aboutissement de la conjugaison de multiples contributions dont nous ne saurions oublier l'intérêt et la portée. Nos remerciements vont à l'endroit de :

- Centre d'Etudes Supérieures en Gestion (**CESAG**), pour le cadre et les infrastructures éducatifs dont nous avons bénéficié ;
- la coordination du PMBF, en particulier le **Professeur Boubacar BAIDARI** ex coordonnateur du PMBF et actuel Directeur du CESAG, Mr **Alain KENMOGNE** actuel coordonnateur du PMBF et Mme **Chantal OUEDRAOGO** assistante du programme pour leurs efforts dans la promotion du MBF ;
- monsieur **Hugues Oscar LOKOSSOU**, notre encadreur, pour avoir accepté sans aucune condition, de nous guider dans ce travail en dépit de ses multiples occupations ;
- monsieur **Aboudou OUATTARA**, pour sa disponibilité et son aide dans le cadrage et la délimitation du thème de ce projet professionnel ;
- l'ensemble du corps professoral du MBF, pour la qualité de la formation reçue ;
- les stagiaires de la 13<sup>ème</sup> promotion du MBF, pour l'esprit de fraternité et d'amitié dont ils ont fait preuve tout au long de la formation ;
- monsieur **TONI** et sa famille, pour leur hospitalité et leur aide pendant notre installation à Dakar ;
- nos amis et parents pour leurs soutiens et leurs encouragements tout au long de cette formation.

## Sommaire

|  |      |
|--|------|
| Dédicace .....   | i    |
| Remerciements .....  | ii   |
| Sommaire .....   | iii  |
| Liste des sigles et abréviations .....   | v    |
| Liste des tableaux .....   | vi   |
| Liste des figures .....  | viii |
| Résumé .....   | ix   |
| Introduction .....   | 1    |
| A. Généralités sur la demande de crédit par les entreprises .....  | 6    |
| B. Conditions d'octroi du crédit .....   | 12   |
| Chapitre II : Fonctionnement du service de conseil et d'accompagnement.....  | 20   |
| A. Description du service .....  | 20   |
| B. Organisation et fonctionnement du service .....   | 21   |
| Chapitre III : Evaluation de l'impact de la mise en place du service au produit net bancaire<br>de la BOA.....   | 34   |
| A. Coût de mise en place du service de conseil et d'accompagnement .....   | 34   |
| B. Evaluation de performance .....   | 45   |
| Conclusion.....  | 53   |
| Bibliographie .....  | 54   |
| Annexes .....  | 55   |
| <b>Missions</b> .....  | 60   |
| <b>Formation et expérience requises</b> .....  | 60   |
| Le titulaire du poste doit justifier d'une formation BAC+5 minimum en banque, finance<br>ou économie et une expérience d'au moins cinq (5) ans dans le domaine bancaire,<br>financier..... | 60   |
| <b>Qualités requises</b> .....   | 60   |

|  |    |
|--|----|
| <b>Missions</b> .....  | 61 |
| <b>Formation et expérience requises</b> .....  | 61 |
| Le titulaire du poste doit justifier d'une formation BAC+5 minimum en banque ou finance et une expérience d'au moins cinq (5) ans dans le domaine bancaire, financier ou en cabinet..... | 61 |
| <b>Qualités requises</b> .....   | 61 |
| Table des matières .....   | 63 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des sigles et abréviations

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>BFR:</b>     | Besoin en Fonds de Roulement                       |
| <b>BOA:</b>     | Bank Of Africa                                     |
| <b>BOA-BF:</b>  | Bank Of Africa Burkina Faso                        |
| <b>CA:</b>      | Chiffre d'affaires                                 |
| <b>CAF:</b>     | Capacité d'Autofinancement                         |
| <b>CNSS :</b>   | Caisse Nationale de Sécurité Sociale               |
| <b>DGAE :</b>   | Directeur Général Adjoint chargé de l'Exploitation |
| <b>DGI :</b>    | Direction Générale des Impôts                      |
| <b>EBE :</b>    | Excédent Brut d'Exploitation                       |
| <b>FR:</b>      | Fonds de Roulement                                 |
| <b>Hm :</b>     | Hypothèse moyenne                                  |
| <b>Ho :</b>     | Hypothèse optimiste                                |
| <b>Hp :</b>     | Hypothèse pessimiste                               |
| <b>IFU :</b>    | Identifiant Financier Unique                       |
| <b>MBF :</b>    | Master Banque et Finance                           |
| <b>PIB:</b>     | Produit Intérieur Brut                             |
| <b>PNB:</b>     | Produit Net Bancaire                               |
| <b>SARL :</b>   | Société à Responsabilité Limitée                   |
| <b>SYSCOA :</b> | Système Comptable Ouest Africain                   |
| <b>TCR :</b>    | Tableau de Compte de Résultat                      |
| <b>TN :</b>     | Trésorerie Nette                                   |
| <b>TVA:</b>     | Taxe sur Valeur Ajoutée                            |
| <b>UEMOA:</b>   | Union Economique et Monétaire Ouest Africaine      |

## Liste des tableaux

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tableau 1: Ratios et grandeurs caractéristiques du bilan .....</i>                                     | <i>26</i> |
| <i>Tableau 2: Ratios et grandeurs caractéristiques du compte de résultat.....</i>                         | <i>27</i> |
| <i>Tableau 3: Rapport des analystes financiers .....</i>  | <i>31</i> |
| <i>Tableau 4: Estimation des frais d'installation .....</i>   | <i>34</i> |
| <i>Tableau 5: Amortissement du mobilier de bureau .....</i>   | <i>36</i> |
| <i>Tableau 6: Amortissement du matériel informatique .....</i>  | <i>37</i> |
| <i>Tableau 7 : Estimation des frais d'acquisition du matériel informatique en 2018.....</i>               | <i>37</i> |
| <i>Tableau 8: Amortissement du matériel informatique .....</i>  | <i>38</i> |
| <i>Tableau 9: Estimation des charges de fonctionnement prévisionnelles.....</i>                           | <i>38</i> |
| <i>Tableau 10: Estimation des charges de personnel prévisionnelles.....</i>                               | <i>40</i> |
| <i>Tableau 11: Cotisation mensuelle à la charge de la BOA .....</i>                                       | <i>41</i> |
| <i>Tableau 12: Cotisation à la charge des salariés.....</i>   | <i>42</i> |
| <i>Tableau 13: Détermination de l'IUTS mensuel.....</i>   | <i>43</i> |
| <i>Tableau 14: Détermination de la TPA mensuelle .....</i>  | <i>43</i> |
| <i>Tableau 15: Détermination des per diem .....</i>   | <i>44</i> |
| <i>Tableau 16: Nombre de dossiers reçus et rejetés à l'agence principale de Ouagadougou.....</i>          | <i>46</i> |
| <i>Tableau 17: Nombre de dossiers reçus et rejetés dans les agences des huit (8) provinces .....</i>      | <i>47</i> |
| <i>Tableau 18: Tableau récapitulatif des dossiers reçus et rejetés par la BOA-BF.....</i>                 | <i>48</i> |
| <i>Tableau 19: Taux de commissions .....</i>  | <i>48</i> |
| <i>Tableau 22: Commissions prévisionnelles .....</i>  | <i>50</i> |
| <i>Tableau 23: Contribution du service sur le produit net bancaire et le résultat net de la BOA .....</i> | <i>51</i> |
| <i>Tableau 24 : Ratio de structure .....</i>  | <i>55</i> |
| <i>Tableau 25 : Ratio de rendement économique, de rentabilité financière et de marge.....</i>             | <i>55</i> |
| <i>Tableau 26 : Ratio de solvabilité, liquidité et endettement .....</i>                                  | <i>56</i> |
| <i>Tableau 27 : Ration de rotation des stocks .....</i>   | <i>56</i> |

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tableau 28 : Evolution du nombre de dossiers reçus .....</i>                            | <i>57</i> |
| <i>Tableau 29: Evolution du nombre de dossiers reçus .....</i>                             | <i>57</i> |
| <i>Tableau 30 : Evolution du nombre de dossiers reçus .....</i>                            | <i>57</i> |
| <i>Tableau 20 : Commissions prévisionnelles en 2015 pour les petites entreprises .....</i> | <i>58</i> |
| <i>Tableau 21 : Commissions prévisionnelles en 2015 pour les grandes entreprises.....</i>  | <i>59</i> |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des figures

|   |    |
|---|----|
| <i>Figure 1: Organigramme du service</i> .....  | 22 |
| Annexe 1: Ratio de structure .....  | 55 |
| Annexe 2 : Ratio de rendement économique, de rentabilité financière et de marge ..... | 55 |
| Annexe 3 : Ratio de solvabilité, liquidité et endettement.....                        | 56 |
| Annexe 4 : Ratio de rotation des stocks .....   | 56 |
| Annexe 5 : Hypothèse pessimiste.....  | 57 |
| Annexe 6 : Hypothèse moyenne.....   | 57 |
| Annexe 7 : Hypothèse optimiste.....   | 57 |
| Annexe 8 : Commissions prévisionnelles en 2015 pour les petites entreprises .....     | 58 |
| Annexe 9 : Commissions prévisionnelles en 2015 pour les grandes entreprises .....     | 59 |
| Annexe 10 : Fiche de poste du conseiller technique .....                              | 60 |
| Annexe 11 : Fiche de poste de l'ingénieur financier.....                              | 61 |
| Annexe 12 : Fiche de poste de l'analyste financier.....                               | 62 |

## **Résumé**

La Bank Of Africa Burkina (BOA-BF) est une banque dynamique et moderne, membre d'un groupe bancaire en pleine expansion. Toutefois, cette stratégie d'expansion se trouve confrontée à une difficulté liée au taux élevé des dossiers de demande de crédits des entreprises rejetés. Le taux de rejet est estimé à environ 30% par le département étude de crédits. De nombreux motifs expliquent ce taux élevé de rejet.

Nous jugeons nécessaire de mettre en place au sein de l'agence principale de Ouagadougou, un service de conseil et d'accompagnement, à ces entreprises dont les dossiers de demande de crédits ont fait l'objet de rejet. L'objectif principal est de récupérer dès la première année, 30% des dossiers rejetés, 40% en deuxième année, 50% en troisième année, 60% en quatrième année et 70% en cinquième année. La BOA percevra des commissions sur chaque client pour le service rendu. Par une simulation de performance, nous pouvons constater la contribution du service dans l'augmentation du produit net bancaire de la banque.

## **Abstract**

Bank of Africa Burkina (BOA-BF) is a subsidiary of the banking group BOA. It's a very modern and dynamic bank whose activities have expanding. Despite this significant growth, they have to face of numerous problems. One of these main difficulties is the higher rate of credit application's rejection. According to credit department, this rate is estimated about 30% depend of several causes.

Therefore, it seems necessary to set up within the agency of Ouagadougou, a department of advice and support which have to help firms whose credit applications are reject. Our main purpose is to salvage progressively, 30% of rejected files during the first year, 40% during the second year, 50% for the third year, 60% for the fourth year and 70% during the seventh year. BOA will receive some commissions for reprocessing record. The contribution of our department will be determine by performance's simulation.

## Introduction

Le secteur bancaire joue un rôle très important dans le processus de développement économique. Les banques et établissements financiers jouent le rôle d'intermédiaire entre les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement. Ainsi, les dépôts et épargnes collectés sont octroyés sous forme de crédits. Le crédit est devenu un moyen courant de financement pour les différents agents économiques et fait désormais partie intégrante de la vie des consommateurs et des entreprises.

L'octroi de crédits est la principale activité d'une banque commerciale mais demeure aussi celle comportant le plus de risques pour elle. Une banque, avant l'octroi de crédits, procède à une analyse du niveau de risques de crédit<sup>1</sup> associé. Lorsque, pour diverses raisons, le niveau de risque est jugé trop élevé, elle préfère renoncer à mettre en place la ligne de crédit. A l'opposé, lorsqu'elle décide de mettre en place la ligne de crédit, elle peut avoir recours à une prise de garantie bancaire<sup>2</sup>.

C'est pour cela que la mise en place du crédit exige une bonne connaissance du demandeur par la banque, le demandeur pouvant être une personne physique (particulier) ou une personne morale (entreprise). Les crédits accordés aux entreprises ont des caractéristiques à la fois spécifiques et communes à ceux accordés aux particuliers. Cependant, ils impliquent la bonne connaissance des dirigeants de l'entreprise, de son activité et de ses états financiers. Les banques font donc une approche complète en analyse financière des entreprises avant de leur octroyer des crédits.

Au Burkina Faso (BF), le secteur bancaire a connu une forte expansion au cours des six (6) dernières années. L'accroissement du nombre de banques contribue à améliorer la qualité des services bancaires, à la faveur d'une concurrence accrue et saine, tant du point de vue de l'innovation et de la diversification des produits offerts que du coût du crédit. Le réseau bancaire du Burkina compte actuellement douze (12) banques<sup>3</sup>.

La Bank Of Africa Burkina Faso (BOA-BF) est une filiale du Groupe BANK OF AFRICA (BOA). Aujourd'hui, le Groupe BOA est implanté dans dix-sept (17) pays<sup>4</sup> dont :

---

<sup>1</sup> Le risque de crédit est le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de défaillance de la contrepartie.

<sup>2</sup> Un engagement vis-à-vis de la banque lui assurant le remboursement de la dette en cas de non-paiement par l'emprunteur.

<sup>3</sup> Source: <http://burkinafaso.eregulations.org/media/liste%20des%20banques%20au%20burkina%20faso.pdf>

<sup>4</sup> Source : <http://www.boaburkinafaso.com/fr/content/le-groupe-boa-0>

- huit (8) en Afrique de l'Ouest (Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Mali, Niger, Togo et Sénégal) ;
- sept (7) en Afrique de l'Est et dans l'Océan Indien (Burundi, Djibouti, Ethiopie, Kenya, Madagascar, Tanzanie et Ouganda) ;
- en République Démocratique du Congo ;
- ainsi qu'en France.

La BOA-BF comme toutes les autres filiales du groupe a adopté un « business model » de la banque marocaine du commerce extérieur (BMCE Bank<sup>5</sup>) axé sur la bancarisation massive des citoyens et l'accompagnement, à travers le conseil et le financement, des opérateurs économiques, privés comme publics, dans la gestion de leurs entreprises et la réalisation de leurs projets. Elle est l'une des 12 banques au Burkina qui participe à la croissance du pays. Son portefeuille clientèle est segmenté en deux (2) catégories à savoir les « particuliers » et les « entreprises » avec un poids représentatif des entreprises à hauteur de 65%<sup>6</sup> en 2013. La BOA-BF a renforcé sa position sur le marché à travers une offre de crédit à la clientèle qui s'est élevée en 2012 à 192 milliards de F CFA avec un taux de croissance de 38 %<sup>7</sup> par rapport à l'exercice précédent.

Sur ce plan, elle se taille une part de marché de 16.93% de l'encours global du crédit à l'économie de l'ensemble des banques du BF qui s'est chiffré sur la même période à 1 134 milliards de FCFA<sup>8</sup>. Elle confirme ainsi sa place prépondérante dans le système bancaire burkinabè. Toutefois, cette stratégie d'expansion se trouve confrontée à une difficulté liée au taux élevé des dossiers de demande de crédits des entreprises rejetés. La BOA-BF se réserve le droit d'octroyer ou non un prêt à son client.

Le nombre de dossiers de demande de crédits rejetés est estimé à environ 30% par le département étude de crédits, chargée du traitement des dossiers de demande de crédits. Ce taux paraît élevé en ce sens que si la banque dispose par exemple d'un lot de cent (100) dossiers de demande de crédits d'un montant de 1million de francs CFA par dossier, il y aurait trente (30) dossiers de demande de crédits d'un montant total de 30 millions de francs CFA que la banque ne finance pas alors que les crédits représentent son activité principale. Les motifs de rejet sont d'ordre multiple. Il s'agit notamment de : l'absence d'informations fiables ou des états financiers non certifiés ;

<sup>5</sup> BMCE Bank : actionnaire majoritaire du Groupe BOA

<sup>6</sup> Entretien avec le département étude de crédits de la BOA

<sup>7</sup> Source : Rapport d'activité BOA-BURKINA, 2012. Page 8

<sup>8</sup> Source : Bulletin de statistique monétaire de la BCEAO, Avril 2013. Page 24

- la faiblesse de l'autofinancement ;
- la faible capacité technique du promoteur ;
- les dossiers de demande de crédits mal ficelés ou incomplets ;
- la faible expérience dans le secteur ;
- l'insuffisance des garanties ;
- la mauvaise antériorité (dettes non remboursées par le passé) ;
- le montant du crédit supérieur au plafond autorisé ;
- le non-respect des procédures de la banque ;
- la situation financière non acceptable c'est-à-dire que les états financiers de l'entreprise (bilan, compte de résultat) ne présentent pas de bons résultats ;
- le taux d'endettement élevé ;
- etc.

Les conséquences qui en résultent sont :

- la perte de certains clients qui se tourneront vers d'autres banques de la place ;
- la baisse de la part de marché face à la concurrence ;
- la réduction du profit de la banque ou l'impact sur le produit net bancaire ;
- la dégradation de la réputation de la banque ;
- etc.

Dans un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel caractérisé par une raréfaction des porteurs de projet, il apparaît impérieux de mettre en place une stratégie permettant de récupérer ses projets qui à première vue ne répondent pas aux critères d'éligibilité de la BOA-BF. En effet, un rejet pur et simple des dossiers de demande de crédits qui ne répondent pas aux standards de la banque est de nature, d'une part à détourner ces porteurs de projet vers d'autres banques dans lesquelles ils espèrent une meilleure prise en charge de leur dossier et d'autre part à entraîner une contre publicité pour la banque.

A ce jour, aucune action n'est initiée dans une banque au Burkina à l'endroit des porteurs de tels de projets. C'est pour proposer un moyen de gestion de cette situation que nous avons choisi de mener notre projet professionnel sur le thème « Mise en place dans une banque commerciale d'un service de conseil et d'accompagnement des entreprises dont les dossiers de demande de crédits ont fait l'objet de rejet : cas de la BOA-BF ».

Nous nous proposons de résoudre le problème suivant : comment améliorer la rentabilité de la BOA dans un pays comme le Burkina en pleine croissance du secteur concurrentiel bancaire, par la mise en place d'un service de conseil et d'accompagnement aux entreprises dont les dossiers de demandes de crédit ont fait l'objet de rejet ?

L'objectif principal de ce projet est de mettre en place au sein de l'agence principale de la BOA-BF, un service de conseil et d'accompagnement aux entreprises qui voient leurs dossiers de demande de prêts rejetés pour diverses raisons afin d'améliorer sa rentabilité.

De cet objectif principal, découlent les objectifs spécifiques suivants :

- présenter les généralités sur les crédits aux entreprises au sein de la BOA-BF ;
- présenter le service de conseil et d'accompagnement qui sera mis en place ;
- évaluer l'impact de la mise en place du service sur le produit net bancaire<sup>9</sup> (PNB) de la BOA-BF.

Ce projet aidera les entreprises clients de la BOA-BF, à mieux préparer leur dossier de demande de prêt afin de bénéficier de crédits pour répondre à leur besoin de financement.

Ce projet permettra à la BOA-BF de fidéliser ses clients pour la pérennité de son activité et donc augmenter sa part de marché sur le secteur concurrentiel. Le service qui sera mis en place, devra aider l'entreprise à bien constituer son dossier de crédit pour paraître à nouveau éligible. Toujours dans cette optique, ce projet permettra à la banque de renforcer la qualité de son portefeuille clients et augmenter sa rentabilité. Etant donné qu'un tel service n'est pas mis en place dans une banque de l'UEMOA, le projet permettra à la BOA de se tailler une grande place face à la concurrence.

Il enrichira la banque de données du Centre d'études Supérieures en Gestion (CESAG), d'une étude de faisabilité d'un tel projet et cela confirmera la qualité de la formation Master en Banque et Finance (MBF).

Pour l'étudiant, ce serait renforcer ses connaissances et les mettre en pratique.

Pour mieux mener notre étude, nous nous baserons sur la recherche documentaire qui consiste à consulter des ouvrages, des mémoires ainsi que d'autres documents divers en rapport avec notre projet. Aussi, nous nous rapprocherons de la direction et des salariés de la BOA-BF pour collecter des informations sous forme de questionnaire et qui aideront à la rédaction du projet.

---

<sup>9</sup> Le produit net bancaire est la somme de la marge d'intermédiation et des commissions nettes.

Les données du département étude de crédits de la BOA-BF serviront de base de données.

Il s'agira :

- du nombre de crédits accordés ;
- du nombre de dossiers de demande de crédits rejetés ;
- du plafond de crédit à accorder à un client ;
- du taux d'endettement maximum ;
- des éléments constitutifs d'un dossier de demande de prêt aux entreprises.

Nous procéderons à une évaluation des charges liées à la mise en place du service.

Pour évaluer l'impact de la mise en place du service sur le produit net bancaire nous ferons une simulation de performance de portefeuille.

Notre projet professionnel s'articulera autour de trois chapitres. Le premier chapitre présentera les généralités sur les crédits aux entreprises au sein de la BOA-BF. Il s'agira de présenter d'abord les différents prêts aux entreprises au sein de la BOA-BF et les éléments constitutifs des dossiers de demande de crédits. Ensuite, nous présenterons le processus d'octroi de crédits et énumérerons les causes générales de rejet des dossiers de demande de crédits. Le deuxième chapitre présentera le service qui sera mis en place, sa mission, ses objectifs, son organisation et son fonctionnement. Le troisième chapitre portera sur l'évaluation de l'impact de la mise en place du service sur le produit net bancaire de la BOA-BF. Les généralités sur les crédits aux entreprises au sein de la BOA-BF

La BOA-BF est une banque dynamique et moderne, membre d'un groupe bancaire en pleine expansion. Elle est entièrement tournée vers la satisfaction de ses clients, particuliers comme entreprises, et propose une large gamme de produits et de services performants, adaptés aux besoins et aux réalités de ses clients. Elle a opté pour un système d'organisation hiérarchisé dans lequel la coordination des tâches est assurée par la Direction Générale avec cependant une certaine déconcentration du pouvoir de décision. Le crédit est géré par le Directeur Général Adjoint chargé de l'Exploitation (DGAE). Il pilote la Direction banque de l'entreprise et la Direction banque de détail. Il existe une Direction des risques qui donne son avis sur les demandes de crédits des clients. Nous aborderons dans ce chapitre deux points à savoir les généralités sur la demande de crédit des entreprises et les conditions d'octroi du crédit.

## **A. Généralités sur la demande de crédit par les entreprises**

La monnaie étant indispensable pour financer toute activité économique, les opérateurs expriment le besoin et n'en ont pas toujours suffisamment. Les entreprises sont amenées donc à négocier avec les banques et à obtenir des moyens de paiement ou des facilités qui leur permettront de réaliser leurs désirs.

Nous présenterons les différents crédits accordés aux entreprises ainsi que les éléments constitutifs du dossier de demande de crédit.

### **I. Les crédits accordés aux entreprises**

Au sein de la BOA-BF, il existe principalement deux (2) types de crédits aux entreprises. Il s'agit des engagements directs et des engagements par signature.

#### **1. Les engagements directs**

Ce sont des crédits qui permettent à l'entreprise d'améliorer les conditions de sa production ou encore de faire face à des difficultés de trésorerie. La particularité, c'est qu'il y a une sortie immédiate de fonds au niveau de la banque lorsque le prêt est accepté.

##### **a. Les crédits de fonctionnement ou d'exploitation**

Ce sont des crédits de courte durée allant de quelques jours à moins d'un an. Nous avons les facilités de caisse, les découverts autorisés, les escomptes commerciaux, les escomptes financiers, l'affacturage, les crédits de campagne, les avances et la mobilisation de décompte.

- **La facilité de caisse :** il s'agit d'avances ponctuelles de très courte durée qui permettent à l'entreprise de faire face à certaines dépenses courantes dont le règlement ne peut attendre (la paie du personnel, le règlement d'un fournisseur, etc.) . Elles sont toujours accordées dans l'attente d'une entrée de fonds.
- **Le découvert autorisé :** ce sont des avances de trésorerie servant de fonds de roulement sur une période beaucoup plus longue que dans le cas des facilités de caisse. Les avances sont faites aux entreprises sur la base de recettes commerciales.
- **L'escompte commercial :** c'est une opération qui consiste pour la banque, contre remise d'un effet de commerce (lettre de change, billet à ordre) dont son client est

porteur, à avancer à ce dernier par crédit en compte, le montant de l'effet, diminué des agios (intérêts et commissions). Les intérêts liés au financement ainsi accordé, sont calculés sur la période allant de la date de l'opération à l'échéance de l'effet. A l'échéance, le banquier se rembourse de son crédit en présentant lui-même l'effet auprès de la banque du souscripteur. Toutefois, en cas d'impayé du souscripteur, le bénéficiaire de l'escompte reste garant du paiement.

- **L'escompte financier** : il consiste contre souscription d'un billet à ordre en faveur du banquier, en guise de reconnaissance de dette, à bénéficier d'un crédit en compte du montant du billet diminué des intérêts et commissions sur la durée du concours à l'échéance du billet. Le compte du client est débité pour le remboursement.
- **L'affacturage ou factoring** : c'est un mode de financement du poste client d'une entreprise. La méthode consiste pour l'entreprise à céder les créances qu'elle possède sur ses clients, à un organisme financier spécialisé. Ainsi, elle récupère immédiatement de la trésorerie, charge à l'organisme d'assurer le recouvrement des créances.
- **Le crédit de campagne** : c'est un financement qui permet aux entreprises qui ont une activité saisonnière, de couvrir leurs besoins périodiques. Le montant est fonction de la valeur des besoins et doit être justifié par un plan de trésorerie.
- **L'avance sur bon de commande** : c'est un mode de financement de la banque à ses clients pour leur permettre de disposer de fonds à partir du bon de commande.
- **L'avance sur marché** : c'est un fonds accordé à un titulaire de marché pour lui permettre de débiter les travaux. Il repose souvent sur un pourcentage du montant total du marché.
- **L'avance sur facture** : c'est une facilité qu'accorde le banquier à son client pour lui permettre le plus souvent d'être en règle vis à vis de ses fournisseurs. Alors sur présentation de la facture, la banque consent à lui avancer un certain pourcentage sur le montant global de la facture.
- **La mobilisation de décompte** : elle est une opération (entre la banque et son client) qui permet à ce dernier de rentrer dans ses fonds à chaque étape importante

dans la réalisation d'un marché. Le client doit être muni de pièces justifiant effectivement la réalisation du marché.

### **b. Les crédits d'investissement**

Ce sont des crédits dont la durée de remboursement excède une année. Il s'agit essentiellement des crédits d'investissement classique et des crédits-bails ou leasing.

- **Le crédit d'investissement classique :** il s'agit pour la majorité, d'un crédit accordé à moyen terme pour le financement d'un besoin structurel tel que l'acquisition de biens meubles ou immeubles. Il peut s'agir d'un crédit à long terme dans le cas d'une acquisition de matériels lourds, de chaîne de production et de bâtiments industriels. Le crédit est généralement amortissable sur une durée définie et selon une périodicité convenue.
- **Le crédit-bail :** pour accompagner les entreprises dans leur projet d'acquisition, la BOA met à leur disposition cette formule de crédit qui consiste pour la banque à acheter un bien à usage professionnel que l'entreprise choisit, puis à lui louer ce matériel, avec ou sans option d'achat à l'issue finale.

## **2. Les engagements par signature**

Ce sont des crédits accordés par la banque à son client sans décaissement de fonds. Dans cette forme de crédit, la banque s'engage par lettre auprès des tiers à satisfaire aux obligations contractées envers eux par certains de ses clients au cas où ces derniers n'y satisferaient pas eux même. Ils regroupent essentiellement les cautions, la lettre de crédit, l'aval et la caution de garantie de paiement.

### **a. Les cautions**

Le cautionnement bancaire est l'engagement pris par le banquier d'exécuter une obligation en cas de défaillance du débiteur principal. Il existe plusieurs types de cautions :

- **Les cautions fiscales :** Ce sont des engagements donnés par le banquier pour faciliter le règlement par son client des droits indirects et d'enregistrement à l'Etat ; on distingue :
  - les obligations cautionnées : ils permettent à l'Etat d'accepter que certains droits ou taxes dus par l'entreprise soient réglés à tempérament, eu égard à l'engagement du banquier ;

- les crédits d'enlèvement : l'administration fiscale accepte que l'entreprise redevable procède à l'enlèvement de marchandises importées avant le calcul et le paiement effectif des droits contre une soumission cautionnée par une banque ;
  - la caution d'admission temporaire : elle permet aux marchandises importées en vue d'une réexportation après transformation, de circuler sur le territoire ;
- **Les cautions sur marché** : on distingue entre autres :
    - les cautions de soumission : utilisées dans le cadre de la participation aux appels d'offres, elles garantissent au bénéficiaire (organisateur de l'appel d'offres), les prestations annoncées dans la réponse de l'appel d'offres au cas où le cautionné (client de la banque) emporte le marché ;
    - la caution de bonne fin : elle est destinée à garantir le remboursement par le donneur d'ordre public de toutes les sommes dont le titulaire serait redevable par suite d'insuffisance de moyens techniques ou financiers ou tout autre motif ;
    - la caution d'avance de démarrage : c'est un engagement de la banque à restituer au maître d'ouvrage les fonds qu'il avait avancés à l'entrepreneur pour démarrer les travaux s'il s'avérait incapable d'exécuter le marché ;
    - la caution définitive : elle garantit l'entreprise contre les risques de non achèvement des travaux ;
    - la caution de retenue de garantie : elle est destinée à permettre le paiement anticipé par le maître d'ouvrage de la retenue de garantie imposée contractuellement pour couvrir les réfections nécessaires ou les malfaçons au moment de la réception des travaux.

### **b. Les lettres de crédit**

Ce sont des crédits relatifs au financement du commerce extérieur. Il s'agit :

- **du crédit documentaire ou Credoc** : le crédit documentaire ou Credoc est l'opération par laquelle une banque dénommée « banque émettrice » s'engage d'ordre et pour le compte de son client importateur (le donneur d'ordre) à régler à un tiers exportateur (le bénéficiaire) dans un délai déterminé, via une banque intermédiaire dénommée « banque notificatrice », un montant déterminé contre la

remise de documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises ;

- **de la remise documentaire ou Rem doc** : la remise documentaire ou Rem Doc est un moyen de paiement par lequel une banque assure l'encaissement du montant de crédit contre remise des documents selon les instructions stipulées sur l'ordre d'encaissement, à la demande de son client (le donneur d'ordre). Deux types de document interviennent souvent : les documents financiers tels que les lettres de change, les billets à ordre, les chèques et les documents commerciaux tels que les factures, les documents de transport, les autres titres de propriétés ou documents non financiers ;
- **de la lettre de crédit stand-by** : la lettre de crédit stand-by de type commercial garantit les obligations d'un acheteur de payer des marchandises ou des services. Elle consiste en l'engagement irrévocable d'une banque d'indemniser son bénéficiaire lorsque le donneur d'ordre s'avère défaillant. Les lettres de crédit stand-by sont utilisables contre la remise de certains documents qui peuvent parfois se limiter à la déclaration faite par le créancier que le débiteur ne s'est pas acquitté de ses obligations.

### **c. L'aval**

Il peut être défini comme une garantie donnée sur un effet de commerce (lettre de change ou billet à ordre) par une personne appelée « donneur d'aval » ou « avaliste » ou encore « avaliseur » qui s'engage à payer le montant à l'échéance si le ou les signataires pour lesquels l'aval a été donné ne le font pas. L'opération s'apparente à un cautionnement. L'aval peut être matérialisé sur le titre ou donné par acte séparé.

### **d. La caution de garantie de paiement**

C'est un écrit dans lequel la banque s'engage à payer la dette d'une autre personne (physique ou morale) si cette dernière n'y parvient pas.

## **II. Constitution du dossier de demande de crédit**

Les pièces à fournir pour la constitution du dossier de demande de crédit dépendent du type de prêt demandé (crédit à court, moyen et long terme).

### **1. Les crédits à court terme**

Nous étudierons le cas d'entreprises en activité, domiciliées ou non à la banque.

#### **a. Entreprise en activité domiciliée à la BOA-BF**

Il s'agit des entreprises qui ont déjà des comptes ouverts à la BOA-BF.

Les pièces à fournir sont :

- une demande manuscrite avec le montant du crédit, signée par la personne habilitée ;
- un bilan définitif fiscal et les annexes du dernier exercice accompagnés du rapport du commissaire aux comptes pour les entreprises (SARL...) ;
- des bilans et tableaux de comptes de résultats (TCR) prévisionnels ;
- un budget d'exploitation prévisionnel et le plan de trésorerie pour l'exercice ;
- la situation comptable datant de trois mois pour les dossiers présentés au 2ème semestre de l'année ;
- une attestation fiscale récente apurée et une déclaration fiscale du dernier exercice ;
- une attestation parafiscale récente et apurée ;
- une copie légalisée des titres de propriétés appartenant à l'entreprise et le bail de location ;
- une note de présentation de l'entreprise et de la qualification des associés et des dirigeants ;
- un programme d'importation et plan de financement (entreprise industrielle ou commerciale).

#### **b. Entreprise en activité et nouvelle domiciliation**

Additivement aux documents déjà cités, il y a lieu pour l'entreprise de compléter le dossier par les documents ci-après :

- les bilans, tableaux de comptes de résultats (TCR) et annexes certifiés des trois derniers exercices ;
- les bilans de clôture ;
- les statuts de l'entreprise ;
- le registre de commerce.

### **2. Les crédits à moyen et long terme**

Le dossier de demande de crédit d'investissement est constitué des mêmes documents déjà illustrés avec la prise en considération de ce qui suit:

- une étude technico-économique détaillée (désignation des produits, analyse détaillée et chiffrée du marché, analyse commerciale, analyse technique et analyse des rubriques composant l'investissement projeté) ;
- les bilans et tableaux de comptes de résultats (TCR) prévisionnels sur la période du crédit ;
- un plan de financement prévisionnel sur la période du crédit ;
- un devis estimatif et quantitatif des travaux réalisés et à réaliser ;
- une facture pro forma ou contrat définitif des équipements à acquérir ;
- une situation patrimoniale des associés ;
- les actes de propriété du terrain ou actes de concession en cours de validité ;
- une expertise de l'unité et des biens pris ou proposés en hypothèque ;
- toute autorisation d'exploitation spécifique à délivrer par les autorités compétentes.

## **B. Conditions d'octroi du crédit**

Pour obtenir un crédit, il faut pouvoir remplir un certain nombre de conditions. La décision d'attribution ou de rejet d'un crédit est prise après une étude approfondie du dossier de demande de crédit par le département étude de crédits et la direction des risques. Nous présenterons d'abord le processus d'octroi du crédit et par la suite les causes générales de rejet des dossiers.

### **I. Processus d'octroi du crédit**

Lorsque l'entreprise se présente à la banque pour exprimer son besoin d'emprunter, la demande de crédit suit plusieurs étapes avant l'acceptation ou non du dossier.

#### **1. La demande de crédit**

Un entretien avec le client est organisé après le dépôt de sa demande de crédit auprès du chargé clientèle. Après réception de la demande de crédit, le chargé clientèle invite le client 72 heures après pour une séance d'entretien. Lors de l'entretien avec le chargé clientèle, le client est tenu de répondre à un certain nombre de questions qui permettent le remplissage de la fiche d'entretien :

- l'identification du client pour l'enregistrement (nouveau client) ;
- l'identification de l'activité ou du projet ;
- le montant sollicité par le client ;

- la garantie à donner ;
- l'entreprise du client et la gestion qu'il en fait.

Après avoir noté les réponses aux questions précédentes, le chargé clientèle fixe un rendez-vous au client pour la visite de terrain. Cette dernière a généralement lieu une semaine après l'entretien.

## **2. La visite de terrain**

Une fois que l'entretien est terminé, le chargé clientèle se rend sur les lieux sur rendez-vous avec le client, pour vérifier les informations fournies par ce dernier et procéder à une enquête de moralité du client auprès de ses voisins ou des clients de son entreprise. Cela permet de savoir si le client ne s'est pas endetté ou s'il n'a pas d'engagements qui pourraient entraver le bon remboursement du crédit qui sera mis à sa disposition et de recueillir les informations sur son activité.

## **3. Le montage du dossier par le chargé clientèle**

Il rassemble toutes les informations recueillies auprès du client ainsi que le dossier constitué par ce dernier, qu'il transmet au département étude de crédits pour analyse.

## **4. L'étude financière et technique du dossier**

### **a. L'analyse des flux confiés et position du compte**

Pour les anciens clients, le département étude de crédits procède à une analyse des flux confiés et positions du compte sur les trois derniers exercices. L'analyse de la position du compte fait ressortir les différents niveaux du compte client sur les trois (3) derniers exercices. Il s'agit en effet d'apprécier les besoins du client et notamment l'évolution de ces positions sur les trois exercices précédents suivant une analyse annuelle du compte.

Les mouvements créditeurs du compte permettent de suivre l'évolution des flux confiés à la banque afin de juger de la bonne santé financière du client et aussi au regard des marchés qu'il exécute voir si la BOA-BF est oui ou non la principale banque du client. Aussi, le département étude de crédits détermine le niveau des engagements de la banque vis-à-vis du client en fonction de la moyenne des flux que ce dernier lui confie.

### **b. L'analyse des états financiers**

La BOA-BF dispose d'un logiciel de gestion comptable qui permet de vérifier les états financiers que le client lui communique sur la base du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA), plan comptable de l'espace UEMOA.

- **L'analyse de la structure financière**

Le logiciel génère aussi les différents ratios sur la base du bilan et du compte de résultat. Sur la base du bilan, les grands postes donnés par le logiciel sont principalement, le fond de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Dans l'explication de ces équilibres financiers, un examen est fait principalement sur certains postes du bilan tels que les fonds propres, les autres dettes, les autres créances et les stocks.

L'optique est de s'assurer que l'entreprise dégage un FR largement suffisant c'est-à-dire un surplus de ressources stables sur les actifs immobilisés pour couvrir les BFR et dégager une trésorerie positive. Dans cette partie, une évaluation de l'autonomie financière de l'entreprise et de sa capacité de remboursement est faite.

- **L'analyse de l'activité**

Basée sur les éléments du compte de résultat, une analyse de l'activité permet d'établir l'état des soldes de gestion. L'état des soldes de gestion permet de relever plusieurs résultats, mais la banque apporte plus d'importance aux résultats permettant d'évaluer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise afin d'avoir une idée sur la capacité de l'entreprise à générer du profit.

- **L'analyse prospective**

Lorsque la banque consent un crédit, c'est la capacité de remboursement du crédit à l'échéance qui est déterminante. Pour ce faire, il est généralement exigé au client un plan d'affaires comprenant un compte d'exploitation prévisionnelle et un plan de trésorerie. Ces documents permettent de se faire une idée de l'évolution de la situation financière de l'entreprise sur la période d'étude.

Il faut noter que la Direction des risques donne aussi son avis sur les dossiers de demande de crédits des clients. La BOA-BF a mis en place un système interne de notation qui permet d'attribuer une note aux entreprises selon leur santé financière. La note va de A (pour les meilleures entreprises) à F (pour celles dont la santé financière est préoccupante).

Ce dispositif permet à la Direction des risques de mesurer, hiérarchiser et suivre l'évolution des risques de crédits portés par la banque. Cette notation tient compte des éléments suivants :

- la qualité de l'information comptable et financière ;
- l'actionnariat ;
- l'accès au financement extérieur ;
- la position dans le secteur d'activité ;
- les perspectives du secteur d'activité ;
- la nature du cycle de production.

### 5. La prise en compte des garanties

La meilleure garantie qu'une entreprise pourrait offrir à un établissement de crédit est sa capacité à gérer convenablement ses activités et à respecter ses engagements. Malheureusement nous constatons que dans bon nombre de dossiers de demande de crédits, les informations disponibles ne permettent pas de statuer sur la qualité de signature des entreprises. Il existe deux types de suretés :

- **Les suretés personnelles** : elles résultent de la garantie d'une ou de plusieurs personnes appelées avals ou cautions :
  - **le cautionnement** : c'est un contrat par lequel une personne s'oblige envers le créancier à satisfaire l'obligation du débiteur, si celui-ci n'y satisfait pas lui-même. Dans la profession bancaire, le cautionnement se présente toujours sous forme écrite, dite acte de garantie ;
  - **l'aval** : constitue un cautionnement particulier, lié au droit de change. Un aval est une personne qui garantit le paiement d'une créance contractée par une autre personne.
- **Les suretés réelles** : elles portent sur le nantissement des biens meubles et immeubles. On peut classer les sûretés réelles en fonction de l'objet du contrat de nantissement. On distingue ainsi les garanties mobilières, les garanties immobilières et le nantissement de droits incorporels :
  - **les garanties immobilières** : généralement l'hypothèque ;

- **les garanties mobilières** : il s'agit essentiellement du gage et du nantissement. Les éléments susceptibles de faire l'objet d'un gage sont les titres, les espèces, les marchandises... ;
- **le nantissement de droits incorporels** : il s'agit du nantissement du fonds de commerce.

## **6. Synthèse globale**

L'analyse financière et technique du dossier permet d'apprécier principalement le niveau de risque encouru par la BOA-BF à travers son engagement dans un investissement déterminé. Cette estimation se base sur les aspects quantitatifs et qualitatifs.

Sur les aspects quantitatifs, il s'agit de se faire une opinion sur la santé financière de l'entreprise et d'évaluer la cohérence des états prévisionnels et du besoin du client. Sur les aspects qualitatifs il s'agit de faire un point sur la qualité de signature du client, son expérience dans le domaine et éventuellement déterminer les facteurs environnementaux qui pourraient perturber les activités du client.

## **7. Prise de décision**

La décision finale dépend aussi bien des conclusions de l'analyse que des caractéristiques du concours accordé, des garanties disponibles, ainsi que de tous les éléments constituant le dossier. Lorsque le dossier remplit toutes les conditions, il est accepté. Cependant, il existe une limite de pouvoir à chaque niveau de décision.

Au niveau de le département étude de crédits, les responsables ont des pouvoirs à savoir 3,5 millions de FCFA pour les directeurs de zone ; 7 millions de FCFA pour le directeur banque de détail et moins de 50 millions de FCFA pour le Directeur Général Adjoint chargé de l'Exploitation. Au niveau de la Direction des risques, les analystes financiers ont un pouvoir de 3,5 millions de FCFA, 7 millions de FCFA pour la responsable des analystes et 50 millions de FCFA pour la Directrice des risques. Allant jusqu'à 150 millions de FCFA, le comité de crédit décide. Au-delà, le dossier va au siège de la BOA. Il faut deux signatures selon les pouvoirs respectifs pour débloquer un financement.

## **8. Le décaissement**

A ce niveau, le responsable d'agence ou le chargé clientèle invite les clients dont les dossiers ont été acceptés. A cet effet, il fournit des informations sur le mode et la régularité des remboursements à bonne date. Il fait signer au même moment le contrat de prêt et l'échéancier au client. Enfin, le décaissement est fait au profit de ce dernier.

## **II. Causes générales de rejet des dossiers de demande de crédits**

Les dossiers de demande de crédits ne répondant pas aux standards de la banque font l'objet de rejet. Nous classerons les motifs de rejet en deux (2) catégories à savoir les causes liées à la qualité du client et celles liées à la constitution proprement dite du dossier de demande de crédit.

### **1. Les causes liées à la qualité du client**

Divers motifs peuvent amener la banque à rejeter le dossier de demande de crédit de l'entreprise.

#### **a. La faiblesse de l'autofinancement**

Les entreprises doivent autofinancer au moins 10%<sup>10</sup> des investissements pour lesquels elles sollicitent des crédits pour permettre à la banque de minimiser le risque de perte sur les crédits. Beaucoup d'entre elles ne sont pas aptes à le faire et cela peut donc amener la banque à rejeter le dossier.

#### **b. L'insuffisance de l'expérience dans le secteur**

Certaines entreprises désirent pénétrer un secteur dans lequel elles n'ont pas assez d'expérience. Elles prendront donc le risque d'investir sur un projet qui pourrait ne pas se développer et cela traduirait leur incapacité de rembourser la dette.

#### **c. La mauvaise antériorité**

---

<sup>10</sup> Entretien avec le département étude de crédits

Il s'agit des entreprises n'ayant pas respecté leurs engagements dans le passé et qui reviennent à nouveau pour prendre des engagements. Il est difficile pour la banque de faire confiance à ces entreprises qui ne sont pas en mesure de régler leurs dettes.

#### **d. Les états financiers défavorables**

Les entreprises doivent présenter une situation financière saine c'est-à-dire que les états financiers composés du bilan, du compte de résultat, du tableau des flux de trésorerie et des notes annexées doivent présenter de bons résultats.

#### **e. Le taux d'endettement élevé**

Il est généralement attribué un taux maximum d'endettement par entreprise pour limiter le risque pris sur celle-ci. Cependant, ce taux est difficile à apprécier puisque les clients fournissent souvent de faux bilans. Néanmoins, la banque regarde ses engagements et les compare au ratio de division des risques qui les limite à 75%<sup>11</sup> des fonds propres effectifs.

### **2. Les causes liées à la constitution proprement dite du dossier de crédit**

Certains dossiers de demande de crédits font l'objet de rejet parce qu'ils ne comportent pas tous les documents demandés ou ne respectent pas les standards de la banque. Il s'agit de :

#### **a. Les dossiers de demande de crédits incomplets**

Les dossiers de demande de crédits doivent respecter le modèle standard de la banque. Tous les documents à fournir doivent figurer dans le dossier.

#### **b. Les états financiers non certifiés**

Dans la constitution des dossiers de demande de crédits, les états financiers doivent être certifiés sur les trois derniers exercices. Les entreprises fournissent malheureusement des états financiers non certifiés. Rien ne justifie la fiabilité des informations contenues dans les documents fournis.

#### **c. Le montant du crédit plafonné**

---

<sup>11</sup> [http://www.bceao.int/IMG/pdf/Guide\\_du\\_Banquier.pdf](http://www.bceao.int/IMG/pdf/Guide_du_Banquier.pdf)

Dans un souci de limiter le risque de crédit, la banque plafonne le montant du crédit en fonction du type d'entreprise et d'activité.

#### **d. L'insuffisance de la garantie**

La banque requiert des suretés nécessaires pour couvrir une partie ou la totalité des fonds prêtés. Les garanties données par l'entreprise doivent être à la hauteur du crédit contracté.

#### **e. La faible capacité technique du promoteur**

La capacité technique représente les moyens matériels et humains dont use le promoteur pour faire fonctionner son activité. Il est nécessaire que ce dernier dispose d'une bonne capacité technique pour que la banque lui fasse confiance quant à la bonne utilisation des fonds prêtés.

L'octroi de crédit par les banques joue un rôle clé dans l'évolution économique d'un pays. Cette activité est coutumière des entreprises qui recourent à ces types de financement pour développer leurs affaires. Pour le banquier, l'octroi de crédit correspond à une prise de risque à savoir le risque de crédit ou défaillance de l'emprunteur. Le banquier doit donc se doter d'une politique de crédit rigoureuse et réunir plusieurs sources d'informations suffisamment fiables pour motiver et justifier sa prise de décision.

## **Chapitre II : Fonctionnement du service de conseil et d'accompagnement**

Dans ce second chapitre, nous allons présenter le service de conseil et d'accompagnement que nous projetons de mettre en place au sein de l'agence principale de la BOA-BF. Il s'agira pour nous dans un premier temps de faire une description détaillée du service en mettant en exergue les missions et les objectifs assignés au service, et dans un second temps, l'organisation et le fonctionnement pratique de notre service.

### **A. Description du service**

Le choix de notre projet qui est de mettre en place un service de conseil et d'accompagnement des dossiers de crédits rejetés au sein de la BOA n'est pas fortuit. En effet, il part du constat du taux élevé des dossiers de crédits rejetés au sein de la banque, qui selon les différents échanges avec les employés du département étude de crédits, serait d'environ 30%.

Cette situation nous démontre clairement la difficulté d'accès au crédit qui plus est, dans un pays en voie de développement comme le nôtre. Pour résoudre ce problème et pour permettre aux dossiers rejetés d'atteindre les standards de la banque et donc permettre aux entreprises de postuler à nouveau avec succès, nous nous proposons de mettre en place ce service qui pourra donner des conseils aux entreprises c'est-à-dire des avis et recommandations sur ce qu'il convient de faire.

#### **I. Mission**

Le service aura pour mission principale de conseiller et d'accompagner les entreprises pour leur permettre d'atteindre leur objectif initial, l'obtention du prêt. Ce service permettra de conseiller les clients-entreprises de la BOA-BF dans le montage de leurs dossiers de crédits. Il n'est pas acceptable que de nos jours, des entreprises n'aient pas accès au financement de leurs besoins pour une quelconque raison.

## **II. Objectifs**

La fidélisation des clients porteurs de projet requiert la mise en place d'une stratégie permettant de récupérer ses projets qui, à première vue, ne répondent pas aux critères d'éligibilité de la BOA-BF. A cet effet, l'objectif premier est de mettre à la disposition des entreprises ayant vu leur dossier rejeté, un service personnalisé en matière de conseil et d'accompagnement en vue de récupérer au moins 30% de dossiers rejetés et restés sans suite dès la première année, 40% la deuxième année, 50% la troisième année, 60% la quatrième année et 70% la cinquième année. A long terme ce service sera un service d'accompagnement des clients de la banque pour le postulat au crédit. A terme, cela permettra de fidéliser les clients de la banque qui ne se tourneront pas vers d'autres banques de la place en quête de financement.

### **B. Organisation et fonctionnement du service**

Le service qui sera mis en place, sera sous le contrôle de la BOA-BF plus précisément le département étude de crédits. Il sera implanté d'abord au siège de la BOA-BF afin d'évaluer sur un horizon de cinq (5) ans la performance d'un tel service. En plus de superviser le pôle banque du détail, le pôle banque de l'entreprise et aussi la gestion préventive des risques, le département étude de crédits devra s'assurer de l'atteinte des objectifs du service de conseil et d'accompagnement qui sera mis en place.

#### **I. Structure organisationnelle**

Pour un bon démarrage et fonctionnement du service, nous placerons toutes les ressources humaines et matérielles adaptées.

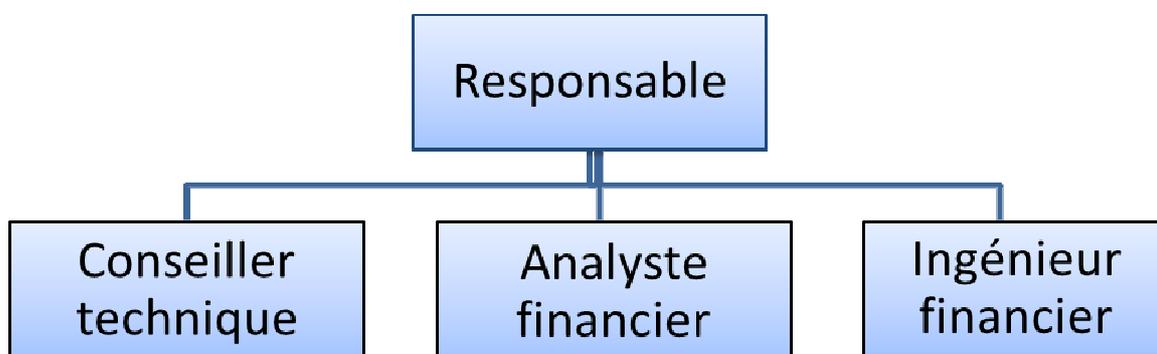
##### **1. Ressources humaines**

Du fait des enjeux de ce projet et de la grande expertise nécessaire à la réalisation de ses missions, les membres du personnel de notre service devront avoir au minimum cinq (5) ans d'expérience professionnelle dans le domaine bancaire ou financier et un diplôme de niveau supérieur ou égal à BAC+5.

Par ailleurs, nous identifions trois (3) principaux postes avec pour mission de réaliser l'ensemble des activités du service sous la supervision d'un responsable de service. Ce dernier devra justifier d'au moins dix (10) ans d'expérience professionnelle et d'un diplôme de type MBA.

Ainsi, l'organigramme du service se présente comme suit :

Figure 1: Organigramme du service



- **le conseiller technique** : le titulaire du poste doit justifier d'une formation BAC+5 minimum en banque, finance ou économie et une expérience d'au moins cinq (5) ans dans le domaine bancaire, financier. Il sera chargé d'aider les entreprises à mieux reconstituer leurs dossiers de demande de crédits de façon complète pour répondre aux standards de la banque.
- **les analystes financiers** : les titulaires du poste, au nombre de deux (2) doivent justifier d'une formation BAC+5 minimum en comptabilité, finance ou statistique et une expérience d'au moins cinq (5) ans chacun dans le domaine bancaire, financier ou en cabinet. Leur activité s'articule principalement autour de l'analyse économique et financière.
- **l'ingénieur financier** : le titulaire du poste doit justifier d'une formation BAC+5 minimum en banque ou finance et une expérience d'au moins cinq (5) ans dans le domaine bancaire, financier ou en cabinet. Il joue un rôle de conseiller auprès des clients-entreprises et devra les guider à faire de bons choix de financement pour combler leurs lacunes.

Une fois recruté, chaque membre participera à une formation sur six (6) semaines, durant laquelle il aura des connaissances sur la mission et les objectifs du service ainsi que son fonctionnement. Il devra connaître les tâches qui lui seront assignées et veiller au bon fonctionnement du service.

Le personnel bénéficiera d'une rémunération satisfaisante, de primes d'encouragement, d'une déclaration à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et d'autres avantages.

## **2. Ressources matérielles**

Pour permettre au personnel de bien accomplir ses tâches, nous proposons l'acquisition de matériels nécessaires au bon fonctionnement du service. Il s'agit notamment de :

- mobilier de bureau : bureaux, fauteuils, chaises, tables, armoires métalliques, etc. ;
- matériel de bureau : postes informatiques, rames de papier, stylo, imprimante,agrafeuses, etc. ...

## **3. Plan opérationnel**

La BOA-BF dispose d'une agence principale à Ouagadougou et à Bobo-Dioulasso. Dans les provinces de Koupela, Fada N'Gourma, Koudougou, Essakane, Tenkodogo, Pouytenga et Gaoua, une seule agence considérée comme agence principale est mise en place. Nous prévoyons à partir de 2020, une implantation du service dans les huit (8) agences autres que celle de Ouagadougou pour faciliter le traitement sur place des dossiers rejetés. Avant cette date, les dossiers rejetés dans ces agences BOA seront scannés et envoyés à l'agence principale de Ouagadougou pour un retraitement par le service de conseil et d'accompagnement qui sera mis en place.

Le déploiement du service dans les provinces se fera par étapes successives sur une période de deux (2) ans soit une moyenne d'implantation de quatre (4) services par an.

Les activités du service pourraient démarrer en Janvier 2015 à l'agence principale de la BOA-BF, dans un des bureaux qui aurait été préalablement aménagé à cet effet.

## **II. Fonctionnement du service**

Le service de conseil et d'accompagnement doit mener d'abord une démarche préventive basée sur l'information. Il doit être en mesure d'apporter une réponse globale et personnalisée sur le traitement du dossier, expliquer les motifs de rejet du dossier et donner à l'entreprise toutes les informations liées à ces difficultés d'avoir accès au crédit.

Cette étape est primordiale et importante pour l'entreprise pour lui permettre de connaître ses lacunes et savoir qu'elle pourra compter sur un service mis à sa disposition pour avoir accès au financement de ses besoins.

## **1. Intervention du conseiller technique**

Les dossiers rejetés en provenance de le département étude de crédits, feront l'objet d'un tri pour récupérer un tant soit peu, ceux éligibles après les actions de notre service. Les dossiers rejetés pour motifs « graves » c'est-à-dire, une situation où le client est enregistré à la centrale des incidents de paiement ou qui présente une santé financière catastrophique (entreprise en faillite), le service ne s'engagera pas à retraiter leur dossier car le risque de défaillance du client est élevé.

Dans l'organisation du service, nous avons prévu le recrutement d'un conseiller en charge de la reconstitution des dossiers de demande de crédits rejetés, pour aider les entreprises à mieux reconstituer leurs dossiers de crédit. Il devra tout d'abord, après réception du dossier de crédit rejeté, détecter les motifs explicatifs de ce rejet, c'est-à-dire déterminer si le rejet est dû à la présentation d'un dossier incomplet, à une absence de justificatif attestant la fiabilité ou non du dossier de crédit, ou s'il est dû à une lacune des états financiers présentés.

Il faut dire que selon le motif de rejet, le traitement ne sera pas le même. Une fois le motif identifié, il se chargera d'expliquer les motifs de rejet du dossier de crédit au client, car toujours selon le département étude de crédits, bon nombre de clients ne savent pas pourquoi leurs dossiers sont rejetés et se plaignent de la mauvaise foi des dirigeants de la banque, bien que dans ce cas, le seul fautif soit le client lui-même.

Ensuite, si le rejet est dû à la présentation d'un dossier incomplet, ce conseiller va tout simplement demander au client de fournir les dossiers manquants en s'assurant cette fois de ne pas en laisser pour compte. Si le rejet est dû à une absence de justificatif, il en informe le client et se charge de l'orienter vers les autorités compétentes à même d'apporter cette certification aux éléments concernés du dossier.

Mais si le rejet est dû à une lacune des états financiers présentés, il devra transmettre le dossier à l'analyste financier qui se chargera du traitement adéquat pour ce cas de figure.

## **2. Intervention des analystes financiers**

Pour mieux connaître l'environnement des entreprises, les analystes financiers auront tout un chacun à effectuer le déplacement dans chacune des huit (8) provinces et cela chaque six (6) mois soit un total de seize (16) déplacements par an. Ils se chargeront dès réception

du dossier de faire une analyse macroéconomique et sectorielle de l'environnement du client. Ils se chargeront aussi, de mener une investigation minutieuse et détaillée des états financiers du dossier (bilan, compte de résultat, notes annexées, flux de trésorerie).

Cette investigation devra permettre de faire ressortir les faiblesses des différents états financiers du dossier, donc de présenter un rapport sur la solvabilité, la liquidité, la rentabilité et la capacité d'autofinancement du client postulant au prêt. Une attention sera portée sur l'évaluation des immobilisations pour les entreprises du secteur industriel ou des Bâtiments Travaux Publics (BTP) afin de mesurer le poids de l'outil de production au sein de l'entreprise.

Aussi, une attention sera portée sur la gestion des stocks pour les entreprises de production-vente afin de mesurer la vitesse de rotation des stocks. Cette analyse se fera à l'aide d'une série de ratios que nous-mêmes déterminerons. Il faut noter que nous avons préalablement analysé, de concert avec le département étude de crédits de la banque, la grande partie des ratios existants et permettant de donner un avis sur la santé financière d'une entreprise. Il s'agit du :

- ratio de structure ;
- ratio de rendement économique, de rentabilité financière et de marge ;
- ratio de solvabilité, liquidité et endettement ;
- ratio de rotation des stocks.

(Confère annexe 1, 2, 3 et 4).

Nous en avons tiré les plus pertinents. Ces ratios vous seront présentés sous deux (2) formes de tableaux.

Tableau 1: Ratios et grandeurs caractéristiques du bilan

| Eléments                       | Objectifs  | Ratios  | Exigences   |
|--------------------------------|--|---|---|
| Analyse de la solvabilité      | L'objectif de cette analyse est de nous aider à répondre à deux questions essentielles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'entreprise pourrait-elle faire face à ses dettes lorsqu'elles arriveront à l'échéance ?</li> <li>• existe-t-il une marge d'endettement ?</li> </ul> | <b>Ratio de solvabilité :</b><br>Ressources propres/Total bilan                                       | On considère que ce ratio doit excéder 25% pour que l'entreprise ne soit pas trop endettée, on majorera ce chiffre pour le secteur industriel (35%) et on le minorera pour le secteur commercial (20%). |
|                                |  | <b>Ratio de capacité d'endettement :</b><br>Ressources propres/Dettes                                 | ce ratio doit être supérieur à 1.   |
| Evaluation des immobilisations | L'objectif est de comprendre la politique d'investissement et de renouvellement des immobilisations.   | <b>Poids des immobilisations :</b><br>Immobilisations nettes/Total bilan                              | Pas de valeur mais s'il est élevé nous en rechercherons la cause.   |
|                                |  | <b>Degré d'amortissement :</b><br>Amortissements économiques/<br>Immobilisations amortissables brutes | Pas de valeur mais s'il est élevé, cela signifie que l'outil est vieillissant et il faut prévoir des investissements.   |

Source : Nous-même

Tableau 2: Ratios et grandeurs caractéristiques du compte de résultat

**Productivité** : Ce ratio permet de mettre en relation le personnel de l'entreprise avec des grandeurs significatives telles que le chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires ou Valeur ajoutée

Nombre de salariés ou Nombre de salariés

On pourra à l'aide de ces ratios mesurer la productivité du personnel, suivre son évolution au cours des années, comparer aux ratios du secteur d'activité, etc.

**Rotation des stocks** : Cela nous permettra de vérifier la gestion des stocks que mène l'entreprise, fonctionne-elle à flux tendu ? Constitue-t-elle des réserves d'une année sur l'autre ? etc.

- **Gestion des stocks finaux :**

Stock final brut de marchandises

Achat de marchandises \*360

Stock final brut de matières premières

Achat de matières première \*360

Stock final de produits finis

(Production vendue - résultat d'exploitation) \*360

- **Crédits moyens :**

Crédit moyen obtenu des fournisseurs :

Dettes fournisseurs

Consommation en provenance des tiers \*360

Crédit moyen accordé aux clients :

(Créances clients + Encours d'escompte)

Chiffre d'affaires \*360

**Répartition de la valeur ajoutée :** La valeur ajoutée dégagée par une entreprise est ensuite répartie entre plusieurs agents ; avec les ratios suivants on déterminera sur lesquels elle se porte plus : Salariés, entreprise, coût du capital (charges financières), etc.

Charges financières

Valeur ajoutée

(Salaires et charges de personnel)

Valeur ajoutée

Capacité d'autofinancement

Valeur ajoutée

La rentabilité brute d'exploitation : Excédent Brut d'exploitation

Production

*Cet indicateur de la trésorerie dégagée par l'entreprise est un indicateur avancé de la rentabilité économique d'une affaire ; généralement ce ratio est supérieur à 10% dans les entreprises industrielles et oscille entre 6 et 8% dans les entreprises de négoce.*

**La rentabilité globale**

**Rentabilité de l'activité :**

Capacité d'Autofinancement

Chiffre d'affaires

**Rentabilité économique des capitaux engagés :**

Résultat net

Total du Bilan

**Capacité de remboursement des emprunts structurels :**

Autres Dettes Financières

Capacité d'Autofinancement

*Généralement, le ratio ci-dessus doit être inférieur à 3, dans le cas contraire cela signifie un trop lourd endettement de l'entreprise et une capacité à rembourser assez limite. Dans ces conditions les banques ne prêtent généralement plus à l'entreprise.*

**Contrôle du niveau des amortissements :**

Dotation aux amortissements

*Immobilisations amortissables Brutes*

**Autofinancement des Investissements :**

Autofinancement

*Investissements*

**Rentabilité financière :**

Résultat de l'exercice

*Situation Nette*

**Poids des charges financières :**

Charges Financières

*Résultat d'exploitation*

ou

Charges Financières

*Chiffre d'Affaires.*

*Il sera intéressant avec les ratios ci-dessus de mesurer l'impact des charges financières sur l'activité de l'entreprise et de suivre leur évolution sur 2 ou 3 ans.*

*Une situation saine est généralement caractérisée par un niveau des charges financières ne dépassant pas 2,5 ou 3% du chiffre d'affaires.*

**Capacité d'autofinancement :**

La capacité d'autofinancement (ou CAF) désigne l'ensemble des ressources brutes restant à une entreprise à la fin d'un exercice. Elle permet à l'entreprise de se développer en assumant elle-même ses besoins d'investissement, mais peut être également utilisée à des fins d'épargne, de remboursement d'emprunt ou pour rémunérer les actionnaires sous forme de dividendes.

Source : Nous-même

- **Calcul de la Capacité d'Autofinancement (CAF) à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) (méthode soustractive) :**

Excédent (ou insuffisance) brut d'exploitation

+ Transferts de charges (d'exploitation)

+ Autres produits (d'exploitation)

- Autres charges (d'exploitation)

+Produits financiers (sauf reprises sur dépréciations et provisions)

-Charges financières (sauf dotations aux amortissements dépréciations et provisions)

+Produits exceptionnels (sauf quote- part des subventions virée au résultat)

-Charges exceptionnelles (sauf valeurs comptables des cessions; dotations aux amortissements, dépréciations et provisions)

- Participation des salariés aux résultats

- Impôts sur les bénéfices

= **Capacité d'autofinancement de l'exercice**

- **Calcul de la CAF à partir du résultat de l'exercice (méthode additive) :**

Résultat de l'exercice

+Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions (d'exploitation, financières et exceptionnelles)

-Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions (d'exploitation, financières et exceptionnelles)

- Quote-part des subventions virées au résultat de l'exercice

- Produits des cessions d'éléments d'actif

+ Valeurs comptables des éléments d'actif cédés

= **Capacité d'autofinancement de l'exercice**

Le tableau suivant présente le rapport des analystes financiers sur la situation actuelle et l'évolution probable de l'entreprise par l'analyse macroéconomique et sectorielle de son environnement ainsi que l'analyse financière de ses états financiers.

Tableau 3: Rapport des analystes financiers

| Méthodologie du diagnostic  | Situation actuelle |            | Evolution probable |            |
|---|--------------------|------------|--------------------|------------|
|   | Forces             | Faiblesses | Forces             | Faiblesses |
| <p><b>Diagnostic général</b></p> <p><i>Structure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juridique</li> <li>• Technique</li> <li>• Humaine</li> </ul> <p><i>Produits</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age</li> <li>• Cycle de vie</li> <li>• Demande</li> </ul> <p><i>Marché</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence</li> <li>• Part de marché</li> <li>• Branche</li> </ul> <p><i>Environnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne</li> <li>• Externe</li> </ul> <p><i>Système d'information et de communication</i></p> |                    |            |                    |            |

|  |                            |  |                             |  |
|--|----------------------------|--|-----------------------------|--|
| <p><b>Diagnostic financier</b></p> <p><i>Structure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplois</li> <li>• Ressources</li> <li>• Equilibre financier</li> </ul> <p><i>Activité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production</li> <li>• Croissance</li> <li>• Valeur ajoutée</li> </ul> <p><i>Rentabilité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilité économique</li> <li>• Rentabilité financière</li> </ul> <p><i>Liquidité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FR, BFR, ETE</li> <li>• Trésorerie nette</li> <li>• Placements</li> </ul> <p><i>Solvabilité</i></p> <p><i>Capacité d'autofinancement</i></p> |                            |  |                             |  |
| <p><b>Conclusion</b></p>   | <p><b>Constatation</b></p> |  | <p><b>Prévisions</b></p>    |  |
|  | <p><b>Explication</b></p>  |  | <p><b>Thérapeutique</b></p> |  |

Source : Nous-même

Nous insistons sur l'utilisation qui doit être faite des ratios. On se basera généralement sur les trois derniers exercices de l'entreprise pour observer des variations significatives.

### **3. Intervention de l'ingénieur financier**

Notre service comprendra aussi un ingénieur financier qui aura pour charge de conseiller nos clients à l'adéquation des différents modes de financement existants à leur besoin de financement, car toujours selon nos collègues de le département étude de crédits de la BOA-BF, les clients désireux de contracter un prêt sollicitent très souvent des lignes inadéquates à leurs besoins.

Dès lors, ils décident donc de rejeter tout dossier de crédit présentant des inadéquations entre le crédit demandé et le besoin à satisfaire. Notre ingénieur sera donc le principal conseiller pour ce qui est de la structuration du prêt demandé. Pour les entreprises nouvelles ou désirant investir dans un nouveau secteur (insuffisance d'expérience), l'ingénieur financier sera un bon conseiller. Aussi, pour les entreprises ayant une mauvaise antériorité, l'ingénieur leur proposera des solutions pour régulariser leur situation.

Les informations liées au financement adapté seront transmises au conseiller technique qui se chargera de monter le dossier final de crédit répondant aux standards de la banque et de le transmettre au responsable du service qui le transmettra à le département étude de crédits.

Le dossier de crédit ainsi prêt avec tous les éléments constitutifs, le client est informé et se rapproche de la banque pour remplir les formalités « contrat de prêt et échéancier ».

### **4. Facturation de la prestation de service**

Le service de conseil et d'accompagnement aux entreprises dont les dossiers de demande de crédits ont été rejetés, permet à certaines entreprises de disposer de bons dossiers et d'accéder au crédit. De ce fait, ces entreprises devront payer une commission toutes taxes comprises (TTC) à la banque destinée à rémunérer le travail abattu par le personnel du service. Cette commission sera fonction du type d'entreprise. Elle sera déduite du montant du crédit et le reliquat sera octroyé au client. Le client sera informé qu'une commission est déduite du montant du crédit contracté.

Il paraît important de souligner que la banque se doit, d'assurer la continuité de la relation avec le client et la pérennité de son compte. Cependant, il serait dangereux de permettre l'accès généralisé au crédit sans s'assurer préalablement que les crédits seront bien maîtrisés et qu'un accompagnement individuel des entreprises pourra être proposé.

## **Chapitre III : Evaluation de l'impact de la mise en place du service au produit net bancaire de la BOA**

Dans ce troisième chapitre, nous allons évaluer sur cinq (5) années l'impact de la mise en place du service de conseil et d'accompagnement sur le produit net bancaire de la BOA-BF. Il s'agira pour nous dans un premier temps d'évaluer le coût de la mise en place du service de conseil et d'accompagnement, en estimant les frais d'installation et charges d'amortissement, ainsi que les charges d'exploitation prévisionnelles du service. Dans un second temps, nous apprécierons la performance sur le produit net bancaire de la BOA-BF, en déterminant d'abord les risques liés à la mise en place du service, ensuite nous ferons une simulation de performance et enfin nous analyserons la contribution du service au produit net bancaire.

### **A. Coût de mise en place du service de conseil et d'accompagnement**

Dans cette partie, nous évaluerons le coût de la mise en place du service (qui sera supporté par la banque), à travers une estimation des frais d'installation et charges d'amortissement ainsi que des charges d'exploitation prévisionnelles.

#### **I. Estimation des frais d'installation et amortissement**

Les équipements prévus comprennent l'ensemble des matériels nécessaires au fonctionnement du service. Nous ferons l'évaluation des équipements et par ailleurs leur amortissement comptable<sup>12</sup>.

##### **1. Frais d'installation**

Les frais d'installation comprennent les matériels à acheter pour équiper le bureau de type « open space » qui servira à mettre en place le service.

Concernant les quantités, le nombre de bureaux, de fauteuils et de téléphones fixes est fonction de l'effectif du personnel. Le département informatique de la banque se chargera de l'installation des logiciels dans les ordinateurs de bureaux et portables du service.

*Tableau 4: Estimation des frais d'installation*

---

<sup>12</sup> Constatation comptable de la dépréciation de la valeur de certains éléments de l'actif immobilisé

| <b>Eléments</b>               | <b>Prix unitaire</b> | <b>Quantité</b> | <b>Total</b> |
|-------------------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| <b>Bureau (responsable)</b>   | 300 000              | 1               | 300 000      |
| <b>Bureaux (agents)</b>       | 200 000              | 4               | 800 000      |
| <b>Fauteuils</b>              | 75 000               | 5               | 375 000      |
| <b>Chaises visiteurs</b>      | 30 000               | 10              | 300 000      |
| <b>Ordinateurs de bureaux</b> | 400 000              | 2               | 800 000      |
| <b>Ordinateurs portables</b>  | 500 000              | 4               | 2 000 000    |
| <b>Imprimante</b>             | 150 000              | 2               | 300 000      |
| <b>Armoire métallique</b>     | 200 000              | 2               | 400 000      |
| <b>Fournitures et divers</b>  |                      |                 | 200 000      |
| <b>Téléphones fixes</b>       | 50 000               | 5               | 250 000      |
| <b>Fax</b>                    | 50 000               | 1               | 50 000       |
| <b>Total</b>                  |                      |                 | 5 775 000    |

Source : Nous-même

Nos frais d'installation s'élèvent à 5.775.000F CFA. Nous avons obtenu le prix des matériels sur le marché burkinabé. Nous prévoyons l'achat de deux (2) ordinateurs de bureaux et quatre (4) ordinateurs portables. Les ordinateurs de bureaux seront attribués au responsable du service et au conseiller technique. Le responsable du service, les deux (2) analystes et l'ingénieur financiers auront des ordinateurs portables pour qu'en cas d'éventuels déplacements (visites chez le client), ils puissent les emporter.

Nous prévoyons aussi l'acquisition de dix (10) chaises pour les visiteurs à raison de deux (2) par membre du service, deux (2) imprimantes pour les éventuelles impressions de documents, un fax pour le transfert de fichiers et deux (2) armoires métalliques pour ranger certains documents physiques à raison d'une armoire pour le responsable du service et la deuxième pour les autres membres. L'achat des fournitures a été estimé à un montant forfaitaire de

200.000F CFA. Nous n'avons pas prévu l'achat de scanner car la banque en dispose déjà et nous comptons l'utiliser.

## 2. Amortissement comptable

Il est nécessaire d'évaluer l'amortissement des matériels à acquérir. Nous pratiquerons un amortissement linéaire des équipements.

### Détermination de l'amortissement linéaire :

$$\text{Amortissement linéaire} = \frac{\text{Valeur d'achat}}{\text{Durée d'amortissement}}$$

Nous présenterons le tableau d'amortissement du mobilier de bureau sur une durée d'amortissement de cinq (5) ans et celui du matériel informatique sur une durée d'amortissement de trois (3) ans.

Tableau 5: Amortissement du mobilier de bureau

| Elément                       | Valeur d'achat   | Durée d'amort. (année) | Amortissement linéaire |                |                |                |                |
|-------------------------------|------------------|------------------------|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                               |                  |                        | Année 1                | Année 2        | Année 3        | Année 4        | Année 5        |
| <b>Bureaux (5)</b>            | 1100 000         | 5                      | 220 000                | 220 000        | 220 000        | 220 000        | 220 000        |
| <b>Fauteuils (5)</b>          | 375 000          | 5                      | 75 000                 | 75 000         | 75 000         | 75 000         | 75 000         |
| <b>Chaises visiteurs (10)</b> | 300 000          | 5                      | 60 000                 | 60 000         | 60 000         | 60 000         | 60 000         |
| <b>Total</b>                  | <b>1 775 000</b> |                        | <b>355 000</b>         | <b>355 000</b> | <b>355 000</b> | <b>355 000</b> | <b>355 000</b> |

Source : Nous-même

Nous obtenons un amortissement linéaire annuel de 220.000F CFA pour les bureaux, 75.000F CFA pour les fauteuils et 60.000F CFA pour les chaises visiteurs avec une valeur résiduelle

nulle pour l'ensemble du mobilier de bureau. Après cinq (5) ans, nous ferons une acquisition de nouveaux équipements.

*Tableau 6: Amortissement du matériel informatique*

| Eléments                          | Valeur d'achat   | Durée d'amort. (année) | Amortissement linéaire |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------------|------------------------|------------------|------------------|
|                                   |                  |                        | Année 1                | Année 2          | Année 3          |
| <b>Ordinateurs de bureaux (2)</b> | 800 000          | 3                      | 266 667                | 266 667          | 266 667          |
| <b>Ordinateurs portables (4)</b>  | 2 000 000        | 3                      | 666 667                | 666 667          | 666 667          |
| <b>Imprimante (2)</b>             | 300 000          | 3                      | 100 000                | 100 000          | 100 000          |
| <b>Total</b>                      | <b>3 100 000</b> | <b>3</b>               | <b>1 033 333</b>       | <b>1 033 333</b> | <b>1 033 333</b> |

Source : Nous-même

Nous obtenons un amortissement linéaire annuel de 266.667F CFA pour les ordinateurs de bureaux, 666.667F CFA pour les ordinateurs portables et 100.000F CFA pour les imprimantes avec une valeur résiduelle nulle pour l'ensemble du matériel informatique.

Nous procéderons à la 4<sup>ème</sup> année à l'acquisition de nouveaux matériels informatiques. Nous prévoyons une hausse des prix des ordinateurs de bureaux, ordinateurs portables et imprimante d'environ 100.000F CFA chacun par rapport à 2015.

*Tableau 7 : Estimation des frais d'acquisition du matériel informatique en 2018*

| Eléments                      | Prix unitaire    | Quantité | Total            |
|-------------------------------|------------------|----------|------------------|
| <b>Ordinateurs de bureaux</b> | 500 000          | 2        | 1.000 000        |
| <b>Ordinateurs portables</b>  | 600 000          | 4        | 2 400 000        |
| <b>Imprimante</b>             | 250 000          | 2        | 500 000          |
| <b>Total</b>                  | <b>1 350 000</b> | <b>-</b> | <b>3 900 000</b> |

Source : Nous-même

Un amortissement linéaire sera appliqué sur le matériel informatique sur une durée de trois (3) ans.

Le tableau d'amortissement se présente comme suit :

*Tableau 8: Amortissement du matériel informatique*

| Eléments                          | Valeur d'achat   | Durée d'amort. (année) | Amortissement linéaire |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------------|------------------------|------------------|------------------|
|                                   |                  |                        | Année 1                | Année 2          | Année 3          |
| <b>Ordinateurs de bureaux (2)</b> | 1 000 000        | 3                      | 333 333                | 333 333          | 333 333          |
| <b>Ordinateurs portables (4)</b>  | 2 400 000        | 3                      | 800 000                | 800 000          | 800 000          |
| <b>Imprimante (2)</b>             | 500 000          | 3                      | 166 667                | 166 667          | 166 667          |
| <b>Total</b>                      | <b>3 900 000</b> | <b>3</b>               | <b>1 300 000</b>       | <b>1 300 000</b> | <b>1 300 000</b> |

Source : Nous-même

Nous obtenons un amortissement linéaire annuel de 333.333F CFA pour les ordinateurs de bureaux, 800.000F pour les ordinateurs portables et 166.667F CFA pour les imprimantes avec une valeur résiduelle nulle pour l'ensemble du matériel informatique.

## **II. Evaluation des charges d'exploitation prévisionnelles**

Les charges d'exploitation regroupent toutes les dépenses liées au fonctionnement du service c'est-à-dire les charges de fonctionnement, les charges de personnel, les charges sociales et fiscales et autres charges qui seront supportées par la banque.

### **1. Les charges de fonctionnement prévisionnelles**

Ce sont l'ensemble des charges liées au fonctionnement du service. Le département informatique de la banque se chargera de la maintenance du matériel informatique du service.

*Tableau 9: Estimation des charges de fonctionnement prévisionnelles*

| Eléments              | 2015               |                   | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                       | Charges mensuelles | Charges annuelles |
| Electricité           | 100 000            | 1 200 000         | 1 080 000         | 972 000           | 874 800           | 787 320           |
| Frais de déplacements | 100 000            | 1 200 000         | 1 080 000         | 972 000           | 874 800           | 787 320           |
| Frais téléphoniques   | 100 000            | 1 200 000         | 1 080 000         | 972 000           | 874 800           | 787 320           |
| Achat de fournitures  | 100 000            | 1 200 000         | 1 080 000         | 972 000           | 874 800           | 787 320           |
| <b>Total</b>          | 400 000            | 4 800 000         | 4 320 000         | 3 888 000         | 3 499 200         | 3 149 280         |

Source : Nous-même

Nous estimons les consommations en électricité, les frais téléphoniques et les achats de fournitures d'un montant forfaitaire mensuel de 100.000FCFA par charge. Les frais de déplacements estimés à 100.000F CFA concernent l'achat de carburant pour la voiture de service qui servira au transport du ou des analyste (s) financier (s) chez les clients (installés à Ouagadougou) si nécessaire, dans le cadre de leurs études. Les déplacements vers les autres provinces se feront avec les compagnies de transport et seront évalués plus tard. Cependant, notre objectif étant de réduire le taux de rejet des dossiers, nous prévoyons une réduction des charges de fonctionnement de 10% à partir de 2016.

## 2. Les charges de personnel prévisionnelles

Elles regroupent les salaires bruts mensuels du personnel qui seront pris en charge par la banque.

Tableau 10: Estimation des charges de personnel prévisionnelles

| Eléments                    | Salaire brut mensuel |           |           |           |           |
|-----------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                             | 2 015                | 2 016     | 2 017     | 2 018     | 2 019     |
| <b>Responsable</b>          | 1 200 000            | 1 224 000 | 1 248 480 | 1 273 450 | 1 298 919 |
| <b>Conseiller technique</b> | 900 000              | 918 000   | 936 360   | 955 087   | 974 189   |
| <b>Analyste financier 1</b> | 900 000              | 918 000   | 936 360   | 955 087   | 974 189   |
| <b>Analyste financier 2</b> | 900 000              | 918 000   | 936 360   | 955 087   | 974 189   |
| <b>Ingénieur financier</b>  | 900 000              | 918 000   | 936 360   | 955 087   | 974 189   |
| <b>Masse salariale</b>      | 4 800 000            | 4 896 000 | 4 993 920 | 5 093 798 | 5 195 674 |

Source : Nous-même

Ce tableau présente une approximation des salaires bruts mensuels de chaque membre du service. Nous avons estimé les salaires des membres en fonction de leur niveau de formation et d'expériences. Nous prenons pour base, la formation BAC+5 avec 5ans d'expérience pour un salaire brut minimum de 900.000F CFA. Le responsable du service doit avoir une formation MBA (BAC+5 minimum) avec 10ans d'expérience et pour cela nous estimons un salaire minimum de 1.200.000F CFA. La politique de l'augmentation du salaire mensuel au sein de la BOA-BF est d'environ 2% l'an.

### 3. Les charges sociales et fiscales

Elles concernent toutes les charges à verser à la CNSS et à la Direction Générale des Impôts (DGI).

#### a. Les charges sociales

Elles concernent les cotisations à la charge de l'employeur pour le compte des salariés déclarés à la CNSS et celles à la charge de l'employé. Elles sont prélevées et reversées chaque trimestre par l'employeur.

L'article 1<sup>er</sup> du décret n°2003/PRES/PM/MTEJ portant fixation du taux d'appel de cotisation du régime de sécurité sociale gérée par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), fixe le taux d'appel de cotisation de 16% du salaire brut mensuel de l'employé pour l'ensemble des branches du régime de sécurité sociale, à la charge de l'employeur.

Nous obtenons le tableau suivant :

*Tableau 11: Cotisation mensuelle à la charge de la BOA*

| Eléments                    | Cotisation mensuelle (16%) |         |         |         |         |
|-----------------------------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                             | 2015                       | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
| <b>Responsable</b>          | 192 000                    | 195 840 | 199 757 | 203 752 | 207 827 |
| <b>Conseiller technique</b> | 144 000                    | 146 880 | 149 818 | 152 814 | 155 870 |
| <b>Analyste financier 1</b> | 144 000                    | 146 880 | 149 818 | 152 814 | 155 870 |
| <b>Analyste financier 2</b> | 144 000                    | 146 880 | 149 818 | 152 814 | 155 870 |
| <b>Ingénieur financier</b>  | 144 000                    | 146 880 | 149 818 | 152 814 | 155 870 |

Source : Nous-même

Au Burkina, la cotisation CNSS est plafonnée pour l'employeur. Les 16% du salaire brut mensuel de chaque employé ne doivent pas excéder 96 000FCFA. Nous obtenons alors une

cotisation mensuelle de 96 000F CFA par employé soit une cotisation trimestrielle de l'ensemble du personnel de 1 444 000F CFA et annuelle de 5 760 000F CFA.

Un prélèvement est fait sur le salaire brut mensuel de chaque employé d'un taux de 5,5%.

Tableau 12: Cotisation à la charge des salariés

| Eléments                    | Cotisation mensuelle (5,5%) |                |                |                |                |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                             | 2015                        | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           |
| <b>Responsable</b>          | 66 000                      | 67 320         | 68 666         | 70 040         | 71 441         |
| <b>Conseiller technique</b> | 49 500                      | 50 490         | 51 500         | 52 530         | 53 580         |
| <b>Analyste financier 1</b> | 49 500                      | 50 490         | 51 500         | 52 530         | 53 580         |
| <b>Analyste financier 2</b> | 49 500                      | 50 490         | 51 500         | 52 530         | 53 580         |
| <b>Ingénieur financier</b>  | 49 500                      | 50 490         | 51 500         | 52 530         | 53 580         |
| <b>Total</b>                | <b>264 000</b>              | <b>269 280</b> | <b>274 666</b> | <b>280 159</b> | <b>285 762</b> |

Source : Nous-même

La cotisation CNSS est également plafonnée pour l'employé. Les 5,5% du salaire brut mensuel de chaque employé ne doivent pas excéder 33 000FCFA. Nous obtenons alors une cotisation mensuelle de 33 000F CFA par employé soit une cotisation trimestrielle de l'ensemble du personnel de 495 000F CFA et annuelle de 1 980 000F CFA.

Les deux (2) cotisations annuelles d'un montant total de 7 740 000F CFA constituent les charges sociales que nous intégrerons dans le compte de résultat de la BOA.

#### **b. Les charges fiscales**

Les membres du service seront assujettis à l'impôt unique sur le traitement et salaires (IUTS). En effet, il s'agit d'un prélèvement de 15% environ sur le salaire brut mensuel.

Nous obtenons le tableau suivant :

*Tableau 13: Détermination de l'IUTS*

| Eléments                    | IUTS mensuel   |                |                |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                             | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           |
| <b>Responsable</b>          | 180 000        | 183 600        | 187 272        | 191 017        | 194 838        |
| <b>Conseiller technique</b> | 135 000        | 137 700        | 140 454        | 143 263        | 146 128        |
| <b>Analyste financier 1</b> | 135 000        | 137 700        | 140 454        | 143 263        | 146 128        |
| <b>Analyste financier 2</b> | 135 000        | 137 700        | 140 454        | 143 263        | 146 128        |
| <b>Ingénieur financier</b>  | 135 000        | 137 700        | 140 454        | 143 263        | 146 128        |
| <b>Total</b>                | <b>720 000</b> | <b>734 400</b> | <b>749 088</b> | <b>764 070</b> | <b>779 351</b> |

Source : Nous-même

Le salaire net mensuel s'obtient en retranchant du salaire brut mensuel, l'IUTS et la cotisation à la CNSS de 5,5%. (Annexe).

La BOA a pour charge de reverser chaque mois à la DGI la taxe patronale d'apprentissage (TPA) d'un taux de 3% de la masse salariale.

Nous obtenons le tableau suivant :

*Tableau 14: Détermination de la TPA mensuelle*

| Eléments                  | TPA mensuelle |           |           |           |           |
|---------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                           | 2015          | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
| Masse salariale mensuelle | 4 800 000     | 4 896 000 | 4 993 920 | 5 093 798 | 5 195 674 |
| Taux de cotisation        | 3%            |           |           |           |           |
| TPA mensuelle             | 144 000       | 146 880   | 149 818   | 152 814   | 155 870   |

Source : Nous-même

Par ailleurs, la banque doit prélever et reverser à la DGI l'impôt sur les sociétés (IS) d'un taux de 27,5% sur le résultat avant impôt et également la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) d'un taux de 18% sur les commissions perçues du client. Nous déterminerons par la suite les montants de ces impôts.

#### 4. Autres charges

Il s'agira des « per diem » qu'un analyste financier recevra lors des déplacements chez les clients hors de Ouagadougou pour assurer son hébergement, restauration, etc. Le séjour est de trois (3) jours environ évalué comme suit :

Tableau 15: Détermination des per diem

| Eléments  | Prix unitaire | Quantité | Total            |
|---|---------------|----------|------------------|
| Nombre de nuitées                                     | 25 000        | 2        | 50 000           |
| Restauration/jour                                     | 15 000        | 2        | 30 000           |
| Transport   | 10 000        | 1        | 10 000           |
| Prime   | 25 000        | 2        | 50 000           |
| Total   |               |          | 140 000          |
| <b>Total annuel des per diem avec 16 déplacements</b> |               |          | <b>2 240 000</b> |

Source : Nous-même

## **B. Evaluation de performance**

Le service de conseil et d'accompagnement sera mis en place dans le but de reconstituer les dossiers de demande de crédit et permettre aux entreprises d'avoir accès au financement. Un plus grand nombre de crédits sera octroyé à l'issue du traitement des dossiers rejetés et il serait judicieux d'évaluer l'impact de cette mise en place du service sur le produit net bancaire de la banque. Avant tout, une analyse des risques liés à la mise en place du service est nécessaire.

### **I. Analyse des risques liés à la mise en place du service**

L'activité bancaire, par son rôle d'intermédiation financière et ses services connexes, expose les établissements bancaires à de nombreux risques. Le service mis en place procède à une étude plus approfondie de l'environnement et de la situation financière des entreprises avant de monter leurs dossiers de crédit. Nous espérons dire que le risque que l'entreprise ne respecte pas ses engagements est minime voire nulle mais il n'existe pas de risque zéro. Même avec une attention particulière apportée par le service, certains risques peuvent survenir. Nous ferons l'analyse de deux (2) principaux risques.

#### **1. Risque de crédit**

C'est le risque de pertes qui résulterait de l'incapacité des clients de la banque, ou d'autres acteurs, à faire face à leurs engagements financiers. Nous estimons que ce risque serait minime au niveau du service vu les études minutieuses qui seront faites. Au niveau du département crédit, les dossiers de crédit qui ont été acceptés sont porteurs de risque car dit-on le risque zéro n'existe pas.

Cependant, les dossiers de crédit rejetés permettent au service de refaire des analyses, plus détaillées afin d'apporter des solutions aux entreprises. Nous aimerions pouvoir dire qu'il n'y a pas de risque que le client n'honore pas ses engagements mais ce serait exagéré. Nous comptons gérer ce risque, d'abord en sélectionnant les clients les moins risqués à travers les informations obtenues ces derniers et ensuite suivre de près la gestion faite des fonds empruntés et établir une relation de long terme avec ce dernier.

#### **2. Risque opérationnel**

Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes. En ce qui concerne notre service, ce risque peut provenir de :

- une fraude interne résultant d'un délit d'initié d'un membre du service opérant pour son propre compte avec les clients de la banque ;
- une utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle de la banque ;
- une perte de données du service ;
- un dysfonctionnement de l'activité et des systèmes (pannes d'électricité, du matériel et logiciel informatiques et des problèmes de télécommunications).

Le risque opérationnel du service sera mitigé voire maîtrisé par une motivation du personnel à travers une revue à la hausse des salaires au fur et à mesure du développement des activités. Il sera question aussi de la formation et du développement au sein du personnel d'une culture d'honnêteté, des précautions individuelles de sauvegarde, de protection et d'archivage des documents par les membres du service. Le service veillera à la maintenance mensuelle du matériel informatique et logiciels par le département informatique de la banque.

La Direction des risques se chargera d'évaluer les risques encourus à travers une cartographie des risques au moins une fois tous les deux (2) ans.

## **II. Simulation de performance**

Dans cette partie, nous ferons une simulation de performance sur cinq (5) ans. Il serait judicieux d'évaluer ce que rapporteraient les dossiers récupérés en terme de commissions que le service facturera au client pour le service rendu et en termes d'intérêts sur les financements octroyés à l'issue du traitement des dossiers rejetés.

Nous présenterons un tableau estimatif du nombre de dossiers reçus et rejetés par an au sein de l'agence principale de Ouagadougou cette année ainsi que le nombre de dossiers rejetés.

Soit X la variable représentant le nombre de dossiers.

*Tableau 16: Nombre de dossiers reçus et rejetés à l'agence principale de Ouagadougou*

| Eléments               | Petites entreprises   | Moyenne | Grandes entreprises | Moyenne |
|------------------------|-----------------------|---------|---------------------|---------|
| Dossiers reçus/semaine | $80 < X < 120$        | 100     | $10 < X < 15$       | 12      |
| Dossiers reçus/mois    | $320 < X < 480$       | 400     | $40 < X < 60$       | 50      |
| Dossiers reçus/an      | $3\ 840 < X < 5\ 760$ | 4\ 800  | $480 < X < 720$     | 600     |
| <b>Taux de rejet</b>   | <b>30%</b>            |         |                     |         |
| Dossiers rejetés/mois  | $96 < X < 144$        | 120     | $12 < X < 18$       | 15      |
| Dossiers rejetés/an    | $1\ 152 < X < 1\ 728$ | 1\ 440  | $144 < X < 216$     | 180     |

Source : Nous-même

Par rapport à l'agence principale de Ouagadougou, les agences des huit (8) provinces citées plus haut, reçoivent moins de dossiers de demande de crédits par les entreprises. Cela est sans doute dû au nombre peu élevé des entreprises dans les provinces car elles préfèrent s'installer à Ouagadougou la capitale du point de vue du développement.

Nous présenterons un tableau estimatif du nombre de dossiers reçus et rejetés par an cette année auprès des agences des huit (8) provinces.

Soit X la variable représentant le nombre de dossiers.

Tableau 17: Nombre de dossiers reçus et rejetés dans les agences des huit (8) provinces

| Eléments   | Petites entreprises | Moyenne | Grandes entreprises | Moyenne |
|--|---------------------|---------|---------------------|---------|
| Nombre de dossiers reçus/mois/province                 | $20 < X < 60$       | 40      | $5 < X < 10$        | 8       |
| Nombre de dossiers reçus/mois par toutes les provinces | $160 < X < 480$     | 320     | $40 < X < 80$       | 60      |
| Nombre de dossiers reçus/an                            | $1920 < X < 5760$   | 3840    | $480 < X < 960$     | 720     |
| <b>Taux de rejet</b>                                   | <b>30%</b>          |         |                     |         |
| Nombre de dossiers rejetés/an                          | $576 < X < 1728$    | 1152    | $144 < X < 288$     | 216     |

Source : Nous-même

Le tableau ci-après présente le nombre total de dossiers reçus et rejetés par la BOA-BF.

Tableau 18: Tableau récapitulatif des dossiers reçus et rejetés par la BOA-BF

| Eléments  | Petites entreprises       | Moyenne     | Grandes entreprises     | Moyenne     |
|---|---------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| Nombre de dossiers reçus/an à l'agence de Ouagadougou   | 3840<X<5760               | 4800        | 480<X<720               | 600         |
| Nombre de dossiers reçus/an par les provinces           | 1920<X<5760               | 3840        | 480<X<960               | 720         |
| <b>Total des dossiers reçus</b>                         | <b>5760&lt;X&lt;11520</b> | <b>8640</b> | <b>960&lt;X&lt;1680</b> | <b>1320</b> |
| Nombre de dossiers rejetés/an à l'agence de Ouagadougou | 1152<X<1728               | 1440        | 144<X<216               | 180         |
| Nombre de dossiers rejetés/an par les provinces         | 576<X<1728                | 1152        | 144<X<288               | 216         |
| <b>Total des dossiers rejetés</b>                       | <b>1728&lt;X&lt;3456</b>  | <b>2592</b> | <b>288&lt;X&lt;504</b>  | <b>396</b>  |

Source : Nous-même

### 1. Détermination des commissions prévisionnelles

Les commissions proviennent de la rémunération des différentes prestations que le service se propose d'offrir. Au sein de la BOA-BF, les entreprises sont classées en deux (2) catégories : les petites entreprises dont les flux confiés à la banque sont inférieures à 100 millions de FCFA et les grandes entreprises dont les flux confiés excèdent 100 millions de FCFA. Le tableau suivant présentera le taux de commission en fonction de la catégorie de l'entreprise.

Tableau 19: Taux de commissions

| Eléments                 | Taux de commissions |
|--------------------------|---------------------|
| Petites entreprises (PE) | 0,5%                |
| Grandes entreprises (GE) | 1%                  |

Source : Nous-même

Nous prendrons des hypothèses pour estimer le nombre de dossiers reçus sur les cinq (5) années à venir sur la base de 8640 dossiers pour les petites entreprises et 1320 dossiers pour les grandes entreprises reçus en moyenne cette année 2014.

**Hypothèse pessimiste** : Le nombre de dossiers reçus décroît de 10% chaque année. (Confère annexe 5).

**Hypothèse moyenne** : Le nombre de dossiers reçus croît de 5% chaque année. (Confère annexe 6).

**Hypothèse optimiste** : Le nombre de dossiers reçus croît de 10% chaque année. (Confère annexe 7).

Nous prendrons des hypothèses de travail pour estimer le taux de rejet des dossiers sur les cinq (5) années à venir.

**Hypothèse pessimiste** : Le taux de rejet sera de 50% en 2015, 55% en 2016, 60% en 2017, 65% en 2018 et 70% en 2019.

**Hypothèse moyenne** : Le taux de rejet sera de 30% en 2015, 25% en 2016, 20% en 2017, 15% en 2018 et 10% en 2019.

**Hypothèse optimiste** : Le taux de rejet sera de 20% en 2015, 15% en 2016, 10% en 2017, 5% en 2018 et 0% en 2019.

Nous prendrons des hypothèses de travail pour estimer le taux de récupération des dossiers parmi ceux rejetés sur les cinq (5) années à venir.

**Hypothèse pessimiste** : Le taux de récupération sera de 20% en 2015, 30% en 2016, 40% en 2017, 50% en 2018 et 60% en 2019.

**Hypothèse moyenne** : Le taux de récupération sera de 30% en 2015, 40% en 2016, 50% en 2017, 60% en 2018 et 70% en 2019.

**Hypothèse optimiste** : Le taux de récupération sera de 50% en 2015, 60% en 2016, 70% en 2017, 80% en 2018 et 90% en 2019.

Nous prendrons des hypothèses de travail pour estimer uniquement en 2015, les commissions TTC perçues sur chaque catégorie d'entreprises en fonction du nombre de dossiers reçus, rejetés et récupérés, selon les cas d'hypothèses rencontrés. Etant donné que les petites entreprises confient des flux de moins de 100 millions de FCFA, nous considérons 25.000.000F CFA pour une demande de crédit des petites entreprises.

Les grandes entreprises confient des flux de plus de 100 millions de FCFA, nous considérons un montant de 75.000.000F CFA pour une demande de crédit des grandes entreprises. (Confère annexe 8 et 9).

Pour simplifier nos calculs, nous considérerons l'hypothèse moyenne pour évaluer le montant des commissions en fonction du nombre de dossiers reçus, rejetés et récupérés.

*Tableau 20: Commissions prévisionnelles*

| Eléments                | 2015               |               | 2016               |                   | 2017               |                   | 2018               |                   | 2019               |               |
|-------------------------|--------------------|---------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|---------------|
|                         | PE                 | GE            | PE                 | GE                | PE                 | GE                | PE                 | GE                | PE                 | GE            |
| Dossiers reçus/an       | 9 072              | 1 386         | 9 526              | 1 455             | 10 002             | 1 528             | 10 502             | 1 604             | 11 027             | 1 685         |
| Dossiers rejetés        | 2 722              | 416           | 2 381              | 364               | 2 000              | 306               | 1 575              | 241               | 1 103              | 168           |
| Dossiers récupérés      | 816                | 125           | 953                | 146               | 1 000              | 153               | 945                | 144               | 772                | 118           |
| Commissions             | 102<br>060<br>000  | 93 555<br>000 | 119<br>070<br>000  | 109<br>147<br>500 | 125<br>023<br>500  | 114<br>604<br>875 | 118<br>147<br>208  | 108<br>301<br>607 | 96 486<br>886      | 88 446<br>312 |
| Commissions totales TTC | 195 615 000        |               | 228 217 500        |                   | 239 628 375        |                   | 226 448 814        |                   | 184 933 198        |               |
| TVA                     | 35 210 700         |               | 41 079 150         |                   | 43 133 108         |                   | 40 760 787         |                   | 33 287 976         |               |
| <b>Commissions HTVA</b> | <b>160 404 300</b> |               | <b>187 138 350</b> |                   | <b>196 495 268</b> |                   | <b>185 688 028</b> |                   | <b>151 645 223</b> |               |

Source : Nous-même

Nous constatons une hausse du total des commissions les trois premières années, due sans doute à l'augmentation des dossiers de demande de crédits mais aussi du taux de récupération. La baisse à partir de 2018 est due à la réduction du taux de rejet au fil du temps.

## **2. Contribution du service au produit net bancaire et résultat net de la BOA-BF**

Pour mesurer la contribution de notre service sur le produit net bancaire et le résultat net de la BOA-BF, nous ferons un pas en arrière c'est-à-dire supposer que le service a été mis en place en 2013 et que nous avons pu récupérer 30% des dossiers rejetés.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse du compte de résultat prévisionnel de la banque avec les soldes intermédiaires de gestion.

*Tableau 21: Contribution du service au produit net bancaire et résultat net de la BOA*

| Eléments   | 31/12/2013                         |                                    |
|--|------------------------------------|------------------------------------|
|  | (sans la mise en place du service) | (avec la mise en place du service) |
| Marge sur les opérations avec la clientèle       | 11 395 971 833                     | 14 467 221 833                     |
| Intérêts et produits assimilés                   | 22 060 537 599                     | 22 060 537 599                     |
| Intérêts perçus grâce au service                 | -                                  | 3 071 250 000                      |
| Intérêts et charges assimilés                    | 10 664 565 766                     | 10 664 565 766                     |
| Marge sur opérations de crédit-bail              | 9 000 000                          | 9 000 000                          |
| Produits sur crédit bail et opérations assimilés | 9 000 000                          | 9 000 000                          |
| Charges sur crédit bail et opérations assimilés  | -                                  | -                                  |
| Marge sur opérations diverses                    | 2 644 973 498                      | 2 805 377 798                      |
| Commissions perçues                              | 2 792 946 879                      | 2 792 946 879                      |
| Commissions perçues liées au service             | -                                  | 160 404 300                        |
| Commissions versées                              | 147 973 381                        | 147 973 381                        |
| Marge sur opérations financières                 | 8 888 168 458                      | 8 888 168 458                      |
| Produits sur opérations financières              | 8 967 569 969                      | 8 967 569 969                      |
| Charges sur opérations financières               | 79 401 511                         | 79 401 511                         |
| Marge sur exploitation bancaire                  | 199 194 986                        | 199 194 986                        |
| Produits divers d'exploitation bancaire          | 268 511 883                        | 268 511 883                        |
| Charges diverses d'exploitation bancaire         | 69 316 897                         | 69 316 897                         |
| Produit Net Bancaire                             | 23 137 308 775                     | 26 368 963 075                     |
| Produits accessoires                             | -                                  | -                                  |
| vente de marchandises                            | -                                  | -                                  |
| Produits généraux d'exploitation                 | 1 886 597 337                      | 1 886 597 337                      |
| Charges de structure                             | -                                  | 5 775 000                          |
| Charges de fonctionnement                        | -                                  | 4 800 000                          |
| Produit Global d'Exploitation                    | 25 023 906 112                     | 28 244 985 412                     |
| Charges de personnel                             | 3 426 361 374                      | 3 426 361 374                      |
| Charges de personnel liées au service            | -                                  | 57 600 000                         |
| Per diem   | -                                  | 2 240 000                          |
| Impôts et taxes                                  | 5 935 755 302                      | 5 935 755 302                      |
| Impôts et taxes liés au service                  | -                                  | 45 578 700                         |
| Charges sociales                                 | -                                  | 7 740 000                          |
| Dotations nettes aux amortissements              | 1 024 795 450                      | 1 024 795 450                      |
| Dotations aux amortissements liés au service     | -                                  | 1 388 333                          |

|   |                |                |
|---|----------------|----------------|
| Résultat Brut d'Exploitation                    | 14 636 993 986 | 17 743 526 253 |
| Dotations nettes aux provisions                 | 580 000 000    | 580 000 000    |
| Pertes sur reprises de fonds et exercices anté. | 762 856 874    | 762 856 874    |
| Résultat courant                                | 13 294 137 112 | 16 400 669 379 |
| Produits exceptionnels                          | 47 020 547     | 47 020 547     |
| Profit sur exercices antérieurs                 | 303 313 240    | 303 313 240    |
| Charges exceptionnels                           | 40 328 376     | 40 328 376     |
| Résultat exceptionnel                           | 310 005 411    | 310 005 411    |
| Résultat Avant Impôt                            | 13 604 142 523 | 16 710 674 790 |
| Impôt sur les sociétés (27,5%)                  | 3 451 075 925  | 4 595 435 567  |
| Résultat Net                                    | 10 153 066 598 | 12 115 239 223 |

Source : Rapport d'activité 2013 de la BOA

Les lignes en bleu représentent les soldes intermédiaires de gestion et celles en orange représentent les produits et charges liés au service.

Nous avons estimé le taux d'intérêt à 10% pour les petites entreprises et 11% pour les grandes entreprises pour le calcul des intérêts.

En prenant l'hypothèse moyenne sur le nombre de dossiers récupérés, les intérêts sont obtenus sur les petites entreprises en multipliant le montant du crédit moyen 25.000.000F CFA par le taux d'intérêt de 10% et le nombre de dossiers récupérés. Sur les grandes entreprises, nous multiplions le montant du crédit moyen 75.000.000F CFA par le taux d'intérêt de 11% et le nombre de dossiers récupérés.

Nous pouvons constater dans la deuxième colonne que les commissions et intérêts perçus par la BOA grâce à notre service, viennent augmenter le produit net bancaire de la banque de façon significative c'est-à-dire 14% d'augmentation.

Nous constatons une augmentation du résultat net de 19% après prise en compte des charges liées à la mise en place du service.

La mise en place du service serait d'un grand apport pour la banque puisqu'il contribue à améliorer le produit net bancaire, le résultat net et à lui permettre d'assurer la pérennité des relations avec le client.

## Conclusion

Le projet de mise en place d'un service de conseil et d'accompagnement aux entreprises dont les dossiers de crédit ont fait l'objet de rejet, est d'un grand apport à la BOA tant sur l'augmentation du produit net bancaire que sur la fidélisation de ses clients.

L'objectif final du promoteur est l'offre de services aux entreprises visant à leur assurer le financement de leurs besoins et le développement de l'économie burkinabè.

Notre démarche méthodologique nous a amené à évaluer la rentabilité d'un tel projet et nous sommes rendus compte à quel point la BOA pouvait perdre un si grand nombre de clients.

Ce type de service n'étant installé dans aucune banque au Burkina, la BOA-BF aura le privilège d'expérimenter les bienfaits d'un tel projet et se tailler une grande place sur le secteur concurrentiel des banques.

Le service vise la réduction du taux de rejet mais à long terme il sera un service d'accompagnement des clients de la banque pour la demande de crédit. A terme, cela permettra de fidéliser les clients de la banque qui ne se tourneront plus vers d'autres banques de la place en quête de financement.

Le projet comporte tout de même des limites en ce sens qu'il serait difficile de rendre nul le taux de rejet de dossiers de demande de crédits car il existe des dossiers quasi irrécupérables. Il serait dangereux de permettre l'accès généralisé au crédit sans s'assurer préalablement que les crédits seront bien maîtrisés et qu'un accompagnement individuel des entreprises pourra être proposé.

Nous souhaitons vivement mettre en place ce service au sein de la BOA-BF vu son importance et son impact positif sur l'activité de la banque.

## Bibliographie

### Ouvrages

1. PRUCHAUD J., Evolution des techniques bancaires, Editions scientifiques Riber, Paris, 1967.
2. MICHEL R. et GERARD N., Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue banque, PARIS, 1998.
3. LAVAUD R., Comment mener une analyse financière, 3e édition, DUNOD Entreprise, 1985.
4. BRUSLERIE H., Analyse financière du risque de crédit, Economies et sociétés, Sciences de gestion, Série S.G. n° 8.1998.
5. BEGNE J. Confiance et relation de crédit bancaire en Afrique Noire Francophone : l'influence du contexte socioculturel, Communication Colloque du Liban par l'AUF, 2004.

### Mémoires

6. AKPOLOU Adam, Contribution à l'amélioration de la procédure d'octroi et de suivi du crédit dans une IMF, 2007.
7. BAKPAM Gnazoudèma, Création d'une structure d'accompagnement des petites et moyennes entreprises au Togo : GLOBAL FINANCE- CONSEILS, 2013.
8. JOSEPH A, Quels moyens mettre en œuvre pour faciliter l'accès des entreprises au crédit bancaire, 2001.
9. KOUAME Edwige, Mise en place d'un dispositif d'accompagnement de la bancarisation dans l'UEMOA, 2012.

### Rapports

10. Rapport du FMI
11. Banque Of Africa Burkina Faso, *Rapport annuel d'activités*, 2012, P 56.
12. Bnaque Of Africa Burkina Faso, *Rapport annuel d'activités*, 2013.

### Webographie

13. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, [www.bceao.int](http://www.bceao.int)
14. Bank Of Africa-Burkina Faso, [www.boaburkinafaso.com](http://www.boaburkinafaso.com)

## Annexes

### Annexe 1: Ratio de structure

Tableau 22 : Ratio de structure

| Nom                                    | Numérateur                         | Dénominateur           | Utilisations et limitations   |
|--|------------------------------------|------------------------|---|
| <b>Financement des immobilisations</b> | Capitaux stables                   | Immobilisations nettes | Mesure le niveau de financement des immobilisations   |
| <b>État de l'outil industriel</b>      | Immobilisations corporelles nettes | Immobilisations brutes | Degré d'usure de l'outil industriel ; plus le ratio est proche de 1, ou de 100 %, plus l'outil est supposé récent |

Source : Nous-même

### Annexe 2 : Ratio de rendement économique, de rentabilité financière et de marge

Tableau 23 : Ratio de rendement économique, de rentabilité financière et de marge

| Nom                                   | Numérateur                       | Dénominateur       | Utilisations et limitations  |
|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------|--|
| <b>Marge opérationnelle</b>           | Résultat d'exploitation          | Chiffre d'affaires | Rentabilité économique de l'exploitation   |
| <b>Productivité du travail</b>        | Valeur ajoutée                   | Nombre d'employés  | Productivité apparente des employés (mais la variation de valeur ajoutée ne dépend pas des seuls employés) |
| <b>Rémunération du travail</b>        | Salaires et charges de personnel | Valeur ajoutée     | Part de la valeur ajoutée attribuée aux employés   |
| <b>Rendement des capitaux propres</b> | Résultat net                     | Capitaux propres   | Rentabilité des capitaux apportés  |
| <b>Rentabilité économique</b>         | Résultat net                     | Actif total        | Rentabilité des moyens utilisés  |

Source : Nous-même

### Annexe 3 : Ratio de solvabilité, liquidité et endettement

Tableau 24 : Ratio de solvabilité, liquidité et endettement

| Nom   | Numérateur             | Dénominateur               | Utilisations et limitations  |
|---|------------------------|----------------------------|--|
| <b>Autonomie financière</b>                         | Capitaux propres       | Total du bilan             | Part des financements propres rapportés à l'ensemble des financements                |
| <b>Endettement</b>                                  | Dette totale           | Capitaux propres           | Estimation du niveau d'endettement   |
| <b>Indépendance financière à long terme</b>         | Capitaux propres       | Capitaux stables           | Capacité à se financer par ses propres moyens ; acceptable si supérieur à 50 %       |
| <b>Liquidité générale</b>                           | Actif circulant        | Passif circulant           | Capacité à régler ses dettes à court terme ; supérieur à 1, l'entreprise est liquide |
| <b>Taux de couverture des frais financiers</b>      | Frais financiers nets  | Valeur ajoutée             | Part de la valeur ajoutée attribuée au paiement des frais financiers                 |
| <b>Taux de couverture des emprunts à long terme</b> | Remboursements annuels | Capacité d'autofinancement | Capacité à rembourser les dettes   |

Source : Nous-même

### Annexe 4 : Ratio de rotation des stocks

Tableau 25 : Ratio de rotation des stocks

| Nom   | Numérateur                         | Dénominateur       | Utilisations et limitations                 |
|---|------------------------------------|--------------------|---|
| <b>Délai moyen des encaissements clients</b>    | Créances clients *<br>360          | Chiffre d'affaires | Délai moyen de paiement accordé aux clients |
| <b>Délai moyen des règlements fournisseurs</b>  | Dettes fournisseurs *<br>360       | Total des achats   | Délai moyen de paiement des fournisseurs    |
| <b>Rotation du besoin en fonds de roulement</b> | Besoin en fonds de roulement * 360 | Chiffre d'affaires | Fonds mobilisés par le cycle d'exploitation |

Source : Nous-même

## Annexe 5 : Hypothèse pessimiste

Tableau 26 : Evolution du nombre de dossiers reçus

| Eléments                      | 2015 |      | 2016 |      | 2017 |     | 2018 |     | 2019 |     |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|------|-----|
|                               | PE   | GE   | PE   | GE   | PE   | GE  | PE   | GE  | PE   | GE  |
| Nombre de dossiers reçus / an | 7776 | 1188 | 6998 | 1069 | 6299 | 962 | 5669 | 866 | 5102 | 779 |

Source : Nous-même

Légende : PE : Petites entreprises ; GE : Grandes Entreprises

## Annexe 6 : Hypothèse moyenne

Tableau 27: Evolution du nombre de dossiers reçus

| Eléments                      | 2015 |      | 2016 |      | 2017  |      | 2018  |      | 2019  |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                               | PE   | GE   | PE   | GE   | PE    | GE   | PE    | GE   | PE    | GE   |
| Nombre de dossiers reçus / an | 9072 | 1386 | 9526 | 1455 | 10002 | 1528 | 10502 | 1604 | 11027 | 1685 |

Source : Nous-même

## Annexe 7 : Hypothèse optimiste

Tableau 28 : Evolution du nombre de dossiers reçus

| Eléments                      | 2015 |      | 2016  |      | 2017  |      | 2018  |      | 2019  |      |
|-------------------------------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                               | PE   | GE   | PE    | GE   | PE    | GE   | PE    | GE   | PE    | GE   |
| Nombre de dossiers reçus / an | 9504 | 1452 | 10454 | 1597 | 11500 | 1757 | 12650 | 1933 | 13915 | 2126 |

Source : Nous-même

## Annexe 8 : Commissions prévisionnelles en 2015 pour les petites entreprises

Tableau 29 : Commissions prévisionnelles en 2015 pour les petites entreprises

| Nombre de dossiers reçus  |      | Taux de rejet |     | Taux de récupération |     | Nombre de dossiers récupérés | Montant commission |
|---------------------------|------|---------------|-----|----------------------|-----|------------------------------|--------------------|
| Hypothèse moyenne (Hn)    | 9072 | Hn            | 30% | Hn                   | 30% | 816                          | 102 060 000        |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 544                          | 68 040 000         |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 1361                         | 170 100 000        |
|                           |      | Hp            | 50% | Hn                   | 30% | 1361                         | 170 100 000        |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 907                          | 113 400 000        |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 2268                         | 283 500 000        |
|                           |      | Ho            | 20% | Hn                   | 30% | 544                          | 68 040 000         |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 363                          | 45 360 000         |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 907                          | 113 400 000        |
| Hypothèse pessimiste (Hp) | 7776 | Hn            | 30% | Hn                   | 30% | 700                          | 87 480 000         |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 467                          | 58 320 000         |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 1166                         | 145 800 000        |
|                           |      | Hp            | 40% | Hn                   | 30% | 933                          | 116 640 000        |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 622                          | 77 760 000         |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 1555                         | 194 400 000        |
|                           |      | Ho            | 20% | Hn                   | 30% | 467                          | 58 320 000         |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 311                          | 38 880 000         |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 778                          | 97 200 000         |
| Hypothèse optimiste (Ho)  | 9504 | Hn            | 30% | Hn                   | 30% | 855                          | 106 920 000        |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 570                          | 71 280 000         |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 1426                         | 178 200 000        |
|                           |      | Hp            | 40% | Hn                   | 30% | 1140                         | 142 560 000        |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 760                          | 95 040 000         |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 1901                         | 237 600 000        |
|                           |      | Ho            | 20% | Hn                   | 30% | 570                          | 71 280 000         |
|                           |      |               |     | Hp                   | 20% | 380                          | 47 520 000         |
|                           |      |               |     | Ho                   | 50% | 950                          | 118 800 000        |

Source : Nous-même

## Annexe 9 : Commissions prévisionnelles en 2015 pour les grandes entreprises

Tableau 30 : Commissions prévisionnelles en 2015 pour les grandes entreprises

| Nombre de dossiers reçus |      | Taux de rejet             |      | Taux de récupération |     | Nombre de dossiers récupérés | Montant commission |     |             |
|--------------------------|------|---------------------------|------|----------------------|-----|------------------------------|--------------------|-----|-------------|
| Hypothèse moyenne (Hn)   | 1386 | Hn                        | 30%  | Hn                   | 30% | 125                          | 93 555 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Hp                   | 20% | 83                           | 62 370 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Ho                   | 50% | 208                          | 155 925 000        |     |             |
|                          |      | Hp                        | 50%  | Hn                   | 30% | 208                          | 155 925 000        |     |             |
|                          |      |                           |      | Hp                   | 20% | 139                          | 103 950 000        |     |             |
|                          |      |                           |      | Ho                   | 50% | 347                          | 259 875 000        |     |             |
|                          |      | Ho                        | 20%  | Hn                   | 30% | 83                           | 62 370 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Hp                   | 20% | 55                           | 41 580 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Ho                   | 50% | 139                          | 103 950 000        |     |             |
|                          |      | Hypothèse pessimiste (Hp) | 1188 | Hn                   | 30% | Hn                           | 30%                | 107 | 80 190 000  |
|                          |      |                           |      |                      |     | Hp                           | 20%                | 71  | 53 460 000  |
|                          |      |                           |      |                      |     | Ho                           | 50%                | 178 | 133 650 000 |
| Hp                       | 50%  |                           |      | Hn                   | 30% | 178                          | 133 650 000        |     |             |
|                          |      |                           |      | Hp                   | 20% | 119                          | 89 100 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Ho                   | 50% | 297                          | 222 750 000        |     |             |
| Ho                       | 20%  |                           |      | Hn                   | 30% | 71                           | 53 460 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Hp                   | 20% | 48                           | 35 640 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Ho                   | 50% | 119                          | 89 100 000         |     |             |
| Hypothèse optimiste (Ho) | 1452 |                           |      | Hn                   | 30% | Hn                           | 30%                | 131 | 98 010 000  |
|                          |      |                           |      |                      |     | Hp                           | 20%                | 87  | 65 340 000  |
|                          |      |                           |      |                      |     | Ho                           | 50%                | 218 | 163 350 000 |
|                          |      | Hp                        | 50%  | Hn                   | 30% | 218                          | 163 350 000        |     |             |
|                          |      |                           |      | Hp                   | 20% | 145                          | 108 900 000        |     |             |
|                          |      |                           |      | Ho                   | 50% | 363                          | 272 250 000        |     |             |
|                          |      | Ho                        | 20%  | Hn                   | 30% | 87                           | 65 340 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Hp                   | 20% | 58                           | 43 560 000         |     |             |
|                          |      |                           |      | Ho                   | 50% | 145                          | 108 900 000        |     |             |

Source : Nous-même

## **Annexe 10 : Fiche de poste du conseiller technique**

FICHE DE POSTE : Conseiller technique

### **Finalité du métier**

Le conseiller technique est chargé d'aider les entreprises à mieux reconstituer leurs dossiers de demande de crédits de façon complète pour répondre aux standards de la banque.

### **Missions**

- détecter les motifs explicatifs du rejet des dossiers de demande de crédits ;
- Informer le client des motifs de rejet et lui demander les documents manquants.

### **Formation et expérience requises**

Le titulaire du poste doit justifier d'une formation BAC+5 minimum en banque, finance ou économie et une expérience d'au moins cinq (5) ans dans le domaine bancaire, financier.

### **Qualités requises**

Le titulaire du poste doit être doté d'un solide sens du relationnel et d'une bonne capacité à travailler en équipe.

## **Annexe 11 : Fiche de poste de l'ingénieur financier**

FICHE DE POSTE : Ingénieur financier

### **Finalité du métier**

L'ingénieur financier est chargé de concevoir des modèles mathématiques et des applications informatiques qui serviront à évaluer le coût/la rentabilité d'une opération financière.

### **Missions**

- Interpréter des résultats ;
- Concevoir des produits financiers destinés à maximiser le profit du client final et de l'établissement ;
- Conseiller le client quant à la ligne de crédit adéquate à son besoin ;
- Proposer des solutions au client pour lui permettre de relever sa situation financière.

### **Formation et expérience requises**

Le titulaire du poste doit justifier d'une formation BAC+5 minimum en banque ou finance et une expérience d'au moins cinq (5) ans dans le domaine bancaire, financier ou en cabinet.

### **Qualités requises**

Le titulaire du poste se doit d'être rigoureux et concentré. Etant parfois sollicité sur des projets à lourd impact financier, la moindre erreur de sa part pourrait avoir des conséquences particulièrement dommageables. La curiosité sera également une qualité nécessaire afin de s'intéresser constamment à l'environnement extérieur et pouvoir anticiper les risques éventuels afin de les intégrer dans le modèle ou le produit financier.

## **Annexe 12 : Fiche de poste de l'analyste financier**

FICHE DE POSTE : Analyste financier

### **Finalité du métier**

L'analyste financier étudie les entreprises pour se faire une opinion de leur valeur, anticiper leur évolution.

### **Missions principales**

#### **Chercher et recueillir l'information**

- Réunir les données financières et économiques concernant les entreprises étudiées : bilans, comptes de résultats, plaquettes d'information financière, rapports de commissariat aux comptes, éléments juridiques ;
- Réunir les données économiques et financières du ou des secteurs économiques des entreprises analysées.

#### **Analyser l'information financière**

- Analyser l'information recueillie au moyen de techniques financières classiques de valorisation ;
- Etablir des modèles économiques et financiers sectoriels afin de mieux interpréter les ratios, indicateurs et événements des entreprises analysées, et les comparer avec leurs concurrents.

#### **Analyser l'information économique**

- Analyser le contexte social de l'entreprise et du secteur afin de mieux appréhender les possibles conséquences à court ou moyen terme ;
- Analyser la stratégie de développement et d'investissement de l'entreprise dans une perspective sectorielle ;
- Analyser le potentiel de l'activité et des dirigeants en termes d'évolution dans un marché sectoriel.

### **Formation et expérience requises**

Le titulaire du poste doit justifier d'une formation BAC+5 minimum en comptabilité, finance ou statistique et une expérience d'au moins cinq (5) ans dans le domaine bancaire, financier ou en cabinet.

### **Qualité requise**

Le titulaire du poste doit être doté d'un solide sens du relationnel et d'une bonne capacité à travailler en équipe.

## Table des matières

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| Dédicace .....  | i                                  |
| Remerciements .....   | ii                                 |
| Sommaire .....  | iii                                |
| Liste des sigles et abréviations .....  | v                                  |
| Liste des tableaux .....  | vi                                 |
| Liste des figures .....   | viii                               |
| Résumé .....  | ix                                 |
| Abstract .....  | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| Introduction .....  | ix                                 |
| Chapitre I : Les généralités sur les crédits aux entreprises au sein de la BOA-BF ..... | 5                                  |
| A. Généralités sur la demande de crédit par les entreprises .....                       | 6                                  |
| I. Les crédits accordés aux entreprises .....   | 6                                  |
| 1. Les engagements directs .....  | 6                                  |
| a. Les crédits de fonctionnement ou d'exploitation .....                                | 6                                  |
| b. Les crédits d'investissement .....   | 8                                  |
| 2. Les engagements par signature .....  | 8                                  |
| a. Les cautions .....   | 8                                  |
| b. Les lettres de crédits .....   | 9                                  |
| c. L'aval .....   | 10                                 |
| d. La caution de garantie de paiement .....   | 10                                 |
| II. Constitution du dossier de demande de crédit .....                                  | 10                                 |
| 1. Les crédits à court terme .....  | 10                                 |
| a. Entreprise en activité domiciliée à la BOA-BF .....                                  | 11                                 |
| b. Entreprise en activité et nouvelle domiciliation .....                               | 11                                 |
| 2. Les crédits à moyen et long terme .....  | 11                                 |

|  |    |
|--|----|
| B. Conditions d'octroi du crédit .....   | 12 |
| I. Processus d'octroi du crédit .....  | 12 |
| 1. La demande de crédit .....  | 12 |
| 2. La visite de terrain.....   | 13 |
| 3. Le montage du dossier par le chargé clientèle .....                           | 13 |
| 4. L'étude financière et technique du dossier.....                               | 13 |
| a. L'analyse des flux confiés et position du compte.....                         | 13 |
| b. L'analyse des états financiers.....   | 13 |
| 5. La prise en compte des garanties.....   | 15 |
| 6. Synthèse globale.....   | 16 |
| 7. Prise de décision.....  | 16 |
| 8. Le décaissement .....   | 16 |
| II. Causes générales de rejet des dossiers de demande de crédits.....            | 17 |
| 1. Les causes liées à la qualité du client.....                                  | 17 |
| a. La faiblesse de l'autofinancement .....                                       | 17 |
| b. L'insuffisance de l'expérience dans le secteur.....                           | 17 |
| c. La mauvaise antériorité .....   | 17 |
| d. Les états financiers défavorables.....  | 18 |
| e. Le taux d'endettement élevé.....  | 18 |
| 2. Les causes liées à la constitution proprement dite du dossier de crédit ..... | 18 |
| a. Les dossiers de demande de crédits incomplets .....                           | 18 |
| b. Les états financiers non certifiés .....                                      | 18 |
| c. Le montant du crédit plafonné.....  | 18 |
| d. L'insuffisance de la garantie .....   | 19 |
| e. La faible capacité technique du promoteur .....                               | 19 |
| Chapitre II : Fonctionnement du service de conseil et d'accompagnement.....      | 20 |

|   |    |
|---|----|
| A. Description du service .....   | 20 |
| I. Mission .....  | 20 |
| II. Objectifs .....   | 21 |
| B. Organisation et fonctionnement du service .....  | 21 |
| I. Structure organisationnelle.....   | 21 |
| 1. Ressources humaines.....   | 21 |
| 2. Ressources matérielles .....   | 23 |
| 3. Plan opérationnel.....   | 23 |
| II. Fonctionnement du service.....  | 23 |
| 1. Intervention du conseiller technique .....   | 24 |
| 2. Intervention des analystes financiers.....   | 24 |
| 3. Intervention de l'ingénieur financier .....  | 33 |
| 4. Facturation de la prestation de service .....  | 33 |
| Chapitre III : Evaluation de l'impact de la mise en place du service au produit net bancaire de la BOA..... | 34 |
| A. Coût de mise en place du service de conseil et d'accompagnement .....                                    | 34 |
| I. Estimation des frais d'installation et amortissement.....  | 34 |
| 1. Frais d'installation.....  | 34 |
| 2. Amortissement comptable.....   | 36 |
| II. Evaluation des charges d'exploitation prévisionnelles .....   | 38 |
| 1. Les charges de fonctionnement prévisionnelles.....   | 38 |
| 2. Les charges de personnel prévisionnelles .....   | 39 |
| 3. Les charges sociales et fiscales .....   | 40 |
| a. Les charges sociales .....   | 41 |
| b. Les charges fiscales .....   | 42 |
| 4. Autres charges .....   | 44 |

|  |    |
|--|----|
| B. Evaluation de performance .....   | 45 |
| I. Analyse des risques liés à la mise en place du service.....                     | 45 |
| 1. Risque de crédit.....   | 45 |
| 2. Risque opérationnel.....  | 45 |
| II. Simulation de performance .....  | 46 |
| 1. Détermination des commissions prévisionnelles .....                             | 48 |
| 2. Contribution du service au produit net bancaire et le résultat net de la BOA-BF | 50 |
| Conclusion.....  | 53 |
| Bibliographie.....   | 54 |
| Annexes.....   | 55 |
| Table des matières.....  | 63 |