

**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Maîtrise Professionnelle  
de Techniques Comptables et  
Financières  
(MPTCF)  
(2010- 2011)**

**Mémoire de fin de formation**

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE  
D'ENGAGEMENTS DES ETABLISSEMENTS  
FINANCIERS : CAS DE LA BANQUE TOGOLAISE POUR  
LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE (BTCI)**

**Présenté par :**

Anani Dodji AFANTONOU

**Dirigé par :**

M. Saloum DIA

Consultant International

DAKAR - SENEGAL

**Octobre 2011**

**DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à mon Oncle ATCHRIMI Koffi Octave, à son épouse ATCHRIMI

Célestine et à tous leurs enfants.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à tous ceux qui de loin ou de près ont contribué à la rédaction de ce mémoire. Ils s'adressent aux personnes suivantes :

- Monsieur l'Administrateur provisoire de la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie, Monsieur Etienne BAFAI ;
- Monsieur Alfred GBAKA, Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) ;
- Monsieur Moussa YAZI, responsable de l'institut ISCBF ;
- Monsieur Saloum DIA, mon maître de mémoire pour son aide précieux ;
- Monsieur Loucman GERALDO, Auditeur Général de la BTCI ;
- Monsieur Léon K. ATCHAMADO, Auditeur Interne à la BTCI pour sa disponibilité et sa volonté de me suivre en tant que maître de stage ;
- Monsieur Eustache LAWSON, Chef comptable de la BTCI pour sa disponibilité et son aide ;
- Monsieur Appolinaire AMEGEE, pour son accueil chaleureux dans son bureau ;
- Monsieur Gabriel ADAMBOU, responsable du service Formation de la BTCI qui a bien voulu m'accorder le stage ;
- tout le corps professoral du CESAG ;
- mes parents, frères qui m'ont toujours soutenu.

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

**AG** : Assemblée Générale

**BC** : Bon de Caisse

**BNCI** : Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie

**BNP** : Banque national de Paris

**BRVM** : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

**BTCl** : Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie

**BTP** : Bâtiments Travaux Publics

**CEC** : Compte Epargne Crédit

**CEJ** : Compte Epargne Jeune

**CEL** : Compte Epargne Logement

**CEP3** : Compte Epargne Potentiel 3

**CMP**: Coût Moyen Pondéré

**DAT** : Dépôt A terme

**DG** : Directeur Général

**FIFO**: First In First Out

**GAG**: Gré A Gré

**JAL** : Journal d'Annonce Légale

**Km** : Kilomètre

**M** : Mètre

**PDG** : Président Directeur Général

**PEL** : Plan Epargne Logement

**PNB** : Produit Net Bancaire

**PV** : Procès Verbal

**S.A**: Société Anonyme

**VIRAP** : Virment et Avis de Prélèvement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## FIGURES ET TABLEAUX

Figure N°1 : Illustration d'une garantie simple.....	11
Figure N°2 : Illustration des garanties en chaîne.....	12
Figure N°3 : Illustration d'une garantie contre-garantie par une banque.....	12
Figure N°4 : Schéma du modèle d'analyse.....	21
Tableau N°1 : Présentation des actionnaires de la BTCI.....	28
Tableau N°2: Tableau présentant la qualité du portefeuille d'engagements de la BTCI au 31-12- 2010.....	45

## LISTE DES ANNEXES

Annexe N° 1 : Etats des Statistiques de la section crédit privé en Fcfa 2004.....	57
Annexe N°2 Etats des Statistiques de la section crédit privé en Fcfa 2005.....	58
Annexe N°3 Crédits enveloppes familiales dont le montant égal ou inférieur à 1 millions et durée inférieure ou égale à 36 mois.....	59
Annexe N°4 Tableau des crédits mis en place entre 2008 et 2010 (en millions Fcfa)....	60
Annexe N°5 Organigramme de la Direction d'Audit Générale.....	61
Annexe N°6 Tableau de contrôle des engagements.....	62
Annexe N°7 Tableau de contrôle des entrées en relation (Particuliers).....	63
Annexe N°8 Tableau de contrôle des entrées en relation (Associations & Institutions).....	64
Annexe N°9 Tableau de contrôle des entrées en relation (Entreprises).....	65

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
FIGURES ET TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE PORTANT SUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ENGAGEMENTS DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS.....	6
<b>chapitre 1. PORTEFEUILLE D'ENGAGEMENTS ET SON CONTENU.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Contenu du portefeuille créances.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Crédits aux particuliers .....	8
1.1.2 Crédits aux entreprises et institutionnels.....	10
<b>1.2 Contenu du portefeuille titres.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Contenu du portefeuille d'engagement Hors-bilan :</b>	<b>12</b>
1.3.1 Les engagements de financement.....	12
1.3.2 Les engagements de garantie.....	13
1.3.3 Les engagements sur titres.....	16
1.3.4 Les engagements relatifs aux opérations en devises.....	16
1.3.5 Les engagements sur instruments financiers à terme.....	16
1.3.6 Les autres engagements.....	17
1.3.7 Les engagements douteux.....	17
<b>chapitre 2. METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ENGAGEMENT DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 La prise de garantie.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Autres méthodologies d'analyse de la gestion du portefeuille d'engagements.....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Pour le risque de crédit.....	21
2.2.2 Pour les risques de marché.....	22
2.2.3 Pour le risque opérationnel .....	22

<b>chapitre3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	24
<b>3.1 Présentation du modèle d'analyse</b> .....	24
<b>3.2 Les outils de collecte de données</b> .....	25
3.2.1 L'entretien .....	25
3.2.2 L'analyse documentaire.....	25
3.2.3 L'observation.....	25
3.2.4 Les questionnaires .....	26
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</b> .....	27
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE PORTANT SUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ENGAGEMENT DE LA BTCI</b> .....	28
<b>chapitre 4. PRESENTATION DE LA BTCI</b> .....	30
<b>4.1 Historique</b> .....	30
<b>4.2 Organisation interne</b> .....	31
<b>4.3 Organisation externe (implantations)</b> .....	34
<b>4.4 Les produits et services</b> .....	34
<b>chapitre 5. LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ENGAGEMENTS DE LA BTCI</b> .....	37
<b>5.1 Entrée en relation de la banque avec sa clientèle</b> .....	37
5.1.1 Contrôle sur les entrées en relation avec les particuliers .....	38
5.1.2 Contrôle sur les entrées en relation avec les associations & institutionnels.....	38
5.1.3 Contrôle sur les entrées en relation avec les entreprises.....	39
<b>5.2 Composition du portefeuille d'engagement de la Banque</b> .....	41
5.2.1 Créances brutes.....	41
5.2.1.1 Crédits sains ou productifs.....	41
5.2.1.2 Crédits en souffrance .....	41
5.2.1.3 Provisions sur crédits en souffrance.....	42
5.2.2 Portefeuille titres.....	42
5.2.2.1 Les dépréciations.....	42
5.2.2.2 Les provisions .....	42
5.2.3 Engagements Hors-bilan .....	43
5.2.3.1 Engagements bruts .....	43
5.2.3.1.1 Engagements sains .....	43
5.2.3.1.2 Engagements douteux ou en souffrance .....	43
5.2.3.1.3 Provisions pour engagements douteux ou en souffrance.....	44

<b>5.3</b>	<b>Gestion du portefeuille d'engagements par la BTCL</b> .....	45
5.3.1	Résultats de l'étude.....	45
5.3.2	Analyse des résultats .....	48
<b>5.4</b>	<b>Recommandations</b> .....	50
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	52
	CONCLUSION GENERALE .....	53
	ANNEXES.....	56
	BIBLIOGRAPHIE .....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

« La banque est une entreprise qui fait le commerce de l'argent : elle reçoit et garde pour le compte de ses clients leurs capitaux, propose divers placements (épargne), fournit des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires...) et de change, prête de l'argent, et plus généralement se charge de transactions financières ».

Ces produits bancaires ont des caractéristiques : ils sont proposés directement à la clientèle (la relation production-consommateur est directe, pas d'intermédiaire) ; les produits bancaires sont des produits immatériels qui s'apparentent à la prestation de services, pas d'usure matérielle, pas de protection par brevet et chaque service nouveau créé par une banque peut être repris par les autres. Ils peuvent faire l'objet d'une différenciation : cette différenciation de produits en matière bancaire présente un double aspect. Soit par des appellations différentes d'une banque à une autre, soit par la mise en évidence d'une qualité intrinsèque que des définitions juridiques ne laissent pas supposer. Ils sont conditionnés par un cadre juridique et réglementaire. La réglementation bancaire ou fiscale confère souvent aux produits leurs caractéristiques essentielles. Le régime fiscal des comptes à échéance constitue un des attraits de ce type de production, et les banques ne sont pas maître de cette caractéristique.

Constitués de ressources et d'emplois, les engagements représentent le patrimoine de la banque. Le patrimoine devant être géré minutieusement, les engagements doivent l'être également. La gestion de ces derniers constitue la base des activités bancaires car elle permet d'effectuer des rentrées et sorties de fonds. Ils représentent le pont entre la banque et la clientèle quelle que soit la nature de cette dernière : particuliers, entreprises, institutionnels..., et permettent de rapprocher les besoins des deux parties. C'est là sa fonction d'intermédiation.

Pour mener à bien l'analyse de rentabilité d'un client, il est nécessaire d'explorer complètement les relations qui s'établissent entre la banque et le client.

- Il est nécessaire de répertorier la totalité des produits bancaires utilisés par le client : crédits, dépôts et services
- Prendre également en compte le risque d'insolvabilité plus ou moins élevé.

Pour répondre à la question de savoir comment intégrer à l'analyse de rentabilité d'un portefeuille d'engagements le risque que le client fait supporter à la banque, il convient d'envisager 3 solutions :

- Le risque supporté par la banque est excessif et les provisions pour créances douteuses ont été dotées. On retranche des crédits consentis au client cette provision et on inscrit la dotation correspondante au débit de son compte d'exploitation ;
- Le compte client n'a pas fait l'objet de provisions. On détermine une provision fictive tenant compte de la catégorie du risque du client (fonction du secteur d'activité, de la surface financière, des incidents de paiement antérieurs...) ou encore cette provision fictive sera d'un montant en rapport avec la politique générale de provision de la banque. Elle figure au bilan et au compte d'exploitation du client ;
- Soit on suppose que les conditions débitrices consenties à un client reflètent le risque supporté par la banque. Les clients présentant le risque faible ont des conditions plus avantageuses que les clients à haut risque.

La rentabilité d'un client par rapport aux engagements de la banque envers celui-ci se calcule en prenant les éléments se trouvant au débit du compte d'exploitation (intérêts débit, charges de trésorerie, coût du déficit de capital, coût des utilisations de service, dotations pour créances douteuses) auxquels on retranche les éléments du crédit (intérêts crédit et commissions, rémunérations de l'excédent de capital). Si le solde est débiteur alors c'est un profit pour la banque mais si c'est créditeur, c'est une perte.

Le portefeuille d'engagements regroupe les différents types d'engagements et peut varier en fonction des établissements et de leur spécialité. On a les engagements au bilan : les créances, les titres et les engagements hors-bilan qui représentent les engagements par signature, c'est-à-dire des engagements donnés ou reçus pour garantir des événements susceptibles ou non de survenir (événements futurs et incertains).

Parler d'incertitude nous amène à parler de risque. Le risque se définissant comme un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité, prendre des engagements implique également l'acceptation de certains types de risques qui peuvent être ceux de liquidité, de solvabilité, d'erreur, de fraude... A chaque engagement est lié un risque qui peut être géré. Pour cela l'établissement d'un tableau de risque est nécessaire pour pouvoir suivre leur évolution en temps normal et prendre les mesures nécessaires. Appréhender ces risques nécessite également la connaissance parfaite des dossiers d'engagements, leur composition, leur étude et analyse, les personnes en charge, les processus d'acceptation ou de rejet de ces engagements, et surtout la personne ou le groupe de personnes à qui revient la dernière décision.

Cependant dans notre étude nous éviterons de faire une étude approfondie des éléments du portefeuille. Nous laisserons ceci aux spécialistes des différents produits bancaires. Notre but est de savoir le contenu d'un portefeuille d'engagements, et de savoir comment limiter les risques en ce qui concerne la gestion du portefeuille d'engagements.

C'est dans cette perspective que nous nous sommes intéressés au portefeuille d'engagements des établissements financiers, plus précisément celui de la BTCI et de sa gestion car une mauvaise gestion peut avoir des conséquences néfastes sur la banque et peut impacter négativement le patrimoine de cette dernière.

Ce mémoire se situe dans le cadre de notre formation en vue d'obtenir le Master Professionnel en Techniques Comptables et Financières.

La démarche que nous avons adoptée repose sur :

- une revue documentaire du portefeuille d'engagements et de son contenu ;
- une revue documentaire sur les crédits aux particuliers, institutionnels et entreprises ;
- une revue documentaire sur les risques bancaires ;
- une prise de connaissance de l'entité ;
- une revue de l'état du portefeuille d'engagements de la banque.

Notre mémoire se divise en deux grandes parties :

Dans une première partie, nous aurons à parler du cadre théorique de l'étude portant sur la gestion du portefeuille d'engagements. Elle regroupe le contenu du portefeuille et la méthodologie d'analyse de la gestion du portefeuille d'engagements des établissements financiers.

La deuxième partie de notre travail portera sur le cadre pratique, dans lequel on trouve une présentation de la banque, les entrées en relation de la banque avec sa clientèle, la composition de son portefeuille d'engagements, la gestion de ce portefeuille. Ensuite nous examinerons les résultats et ferons l'analyse de ces résultats. Nous bouclerons ce travail par des recommandations à l'égard de la banque.

**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE PORTANT**  
**SUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE**  
**D'ENGAGEMENTS DES ETABLISSEMENTS**  
**FINANCIERS**

La gestion du portefeuille d'engagements d'une banque est primordiale et constitue l'une de ses plus importantes activités. Cette gestion doit être assurée d'une manière efficace au niveau de chaque élément.

Pour cela tous les moyens humains, techniques et financiers doivent être mis en place pour assurer à la banque une gestion optimisée et assurer la pérennité de ses produits et services mais aussi la satisfaction de la clientèle.

Le but de cette première partie est de présenter le cadre théorique de la gestion du portefeuille d'engagements. Dans un premier temps, on verra le contenu de chaque élément du portefeuille et sa gestion. Ensuite le deuxième chapitre permettra d'explorer la méthodologie d'analyse de la gestion du portefeuille d'engagements et un dernier chapitre sera consacré au modèle d'analyse et les outils permettant de collecter les données.

## **chapitre 1. PORTEFEUILLE D'ENGAGEMENTS ET SON CONTENU**

Le portefeuille d'engagements constitue l'ensemble des engagements donnés et reçus de la banque. Ces engagements varient souvent en fonction du type de clientèle, et de leurs caractéristiques. Ils sont classés en trois catégories : le portefeuille créances, le portefeuille titres et le portefeuille d'engagements hors-bilan.

Dans ce chapitre nous sommes amenés à parler de ces différents éléments contenus dans un portefeuille d'engagements et la gestion de ces éléments. La première section sera consacrée aux créances vis-à-vis des clients, ensuite les titres et leur gestion, et enfin les engagements hors bilan qui doivent être pris avec des garantis suffisants.

### **1.1 Contenu du portefeuille créances**

« Les crédits sains qui font partis des créances brutes peuvent être accordés aux particuliers comme aux entreprises et institutionnels. » (Sow, 2010 : 308)

#### **1.1.1 Crédits aux particuliers**

Selon Bernhein «& al. »(1993), ces crédits sont classés en 3 catégories : Les crédits à court terme, les crédits à moyen terme, les crédits à long terme.

- Les crédits à court terme : Ce sont des crédits de un mois à deux ans. Ces crédits s'appellent également des crédits de consommation car ils sont destinés à la consommation, à satisfaire les besoins journaliers et les besoins à usage domestique.

➤ Enveloppe familiale : Elle permet d'acquérir les meubles, appareils ménagers... L'objet du crédit n'est pas obligatoire. Elle répond au niveau de revenu des ménages, à une quotité cessible, à la solvabilité de l'emprunt et à la franchise des garanties ;

- La facilité de caisse : c'est un crédit spécifique qui permet d'assouplir le compte bancaire du particulier. Mais il faudra aussi payer les intérêts, également appelés agios prélevés uniquement sur les utilisations réelles. Cela permet d'avoir sur son compte débiteur de la liquidité pour quelques jours ou mois ;
  - Le crédit scolaire : Lorsque la rentrée scolaire approche, les parents désireux peuvent approcher la banque pour demander un crédit ou une avance de fonds leur permettant de faire face aux besoins de leurs enfants. La durée de remboursement est de neuf mois et il faut noter que même les clients bénéficiant déjà d'un prêt peuvent également souscrire à ce crédit ;
  - Le Plan Epargne Logement : C'est un crédit qui se base sur une promesse de la banque d'octroyer un crédit immobilier à taux réduit à ceux qui épargnent le plus. Le montant du prêt est fonction des intérêts déjà acquis ;
  - Le Compte Epargne Logement : est un contrat entre la banque et sa clientèle. Le montant du prêt n'est pas connu d'avance contrairement au PEL et les deux parties sont tenues de respecter les clauses du contrat. Le prêt a pour objet la construction de la résidence principale de l'emprunteur et peut être la résidence secondaire. Un titulaire du compte n'a pas le droit de posséder un deuxième CEL.
- Les crédits à moyen terme : Ce sont des crédits d'équipement dont la durée va de deux à cinq ans. Ce prêt est destiné à l'achat de matériels, de biens d'équipement (appareils ménagers..), de moyens de transport (voiture, moto..). La durée de remboursement du crédit est supérieure à vingt-quatre mois.
  - Les crédits à long terme : Il s'agit des crédits immobiliers ; ils s'étalent sur une durée de cinq ans et plus. C'est un financement par emprunt qui est destiné à assurer la couverture partielle ou totale de l'acquisition d'un immobilier, ou d'un projet de construction ou des travaux sur un immobilier.

La plupart du temps, il s'agit d'un logement. Ce prêt est souvent accordé sur plusieurs années ou décennies. On peut distinguer deux types de crédit:

- Les crédits acquéreurs : ce sont des crédits à l'habitat consentis à des personnes physiques faisant en dehors de leur profession, des opérations ou activités d'acquisition ou de construction d'immeuble pour un usage personnel. Comme exemple, on a les prêts conventionnés, les prêts immobiliers conventionnés ;

- Les crédits promoteurs : Ils sont consentis aux personnes exerçant dans le cadre de leur profession, des activités de promotion immobilière. Cela permet de financer la construction dans l'attente de la commercialisation. Ce crédit doit être assuré par la vente du programme.

Selon Monnier « & al. » (2010), on distingue différentes formes d'épargne : épargne bancaire à vue, épargne financière, épargne à terme et d'autres placements.

### 1.1.2 Crédits aux entreprises et institutionnels

Selon Bernhein « & al. » (1993), on peut répartir ces crédits en deux groupes : les crédits de fonctionnement ou d'exploitation et les crédits d'investissement.

- Les crédits de fonctionnement : on peut citer :
  - ✚ crédit spot : crédit de très courte durée permettant de financer un besoin de trésorerie ponctuel mais vital d'une entreprise. Son taux est égal à celui du marché monétaire concerné auquel la banque ajoute sa marge ;
  - ✚ crédit de campagne : il s'agit d'une avance en compte consentie généralement pour six à neuf mois aux entreprises dont l'activité est saisonnière. Parfois il peut être non amortissable selon la durée de la campagne ;
  - ✚ crédit relais ou prêt relais : est un crédit à court terme qui permet le financement d'un achat en attendant la réalisation d'une vente. Sa durée est souvent d'un an renouvelable une fois. Ce prêt ne s'amortit pas mais le capital sera remboursé lorsque ce prêt relais sera soldé à la vente d'un logement par exemple ;
  - ✚ escompte commercial : est une opération dans laquelle le client règle la facture du fournisseur au comptant au lieu de le faire à l'échéance prévue, en retirant un pourcentage en échange. Ce pourcentage est l'escompte. C'est un moyen de se procurer un crédit à court terme et de pouvoir améliorer sa trésorerie ;
  - ✚ avances sur marchandises : c'est un crédit à court terme consenti aux entreprises et garantis par la mise en gage avec dessaisissement de marchandises au profit de la banque, auteur de l'avance.

Dans le cas où la conservation des marchandises est assurée par des organismes spécialisés, le crédit prend la forme d'un effet de commerce par le biais de l'escompte de warrants commerciaux

- Les crédits d'investissement :

Ils ont généralement la forme d'un prêt d'équipement à une entreprise, accordé par la banque. Ce prêt peut être à moyen terme, de deux à cinq ans par l'achat de matériels, voire d'un prêt à long terme dans le cas de matériels lourds, de bâtiments industriels.

Ce crédit vous permet d'acquérir un bien neuf ou d'occasion. Ils sont garantis sur des sûretés (hypothèque ou nantissement). La banque joue un rôle d'intervention aux côtés d'établissements spécialisés avec qui elle partage éventuellement le risque ou la trésorerie de l'opération.

## 1.2 Contenu du portefeuille titres

L'élément principal de ce portefeuille est les titres de participation. Il s'agit des titres qui confèrent des droits sur le capital d'autres entreprises et dont la possession durable est estimée utile ou important à l'activité courante de l'entreprise, parce qu'elle permet d'avoir une influence notable sur la société émettrice des titres pour en assurer le contrôle. Sont des titres de participation les titres acquis en tout ou partie par offre publique d'achat ou d'échange, et les titres représentant au moins 10% du capital social de l'entreprise. Les autres titres de participation sont les titres d'une société n'entraînant pour le propriétaire aucun contrôle sur les décisions de l'entreprise, selon la définition ci-dessus, mais lui permettant quand même d'exercer une influence notable.

Selon De Coussergues (2006 : 299), ces titres doivent être évalués au plus bas de leur coût d'acquisition ou de leur « valeur d'usage » qui est fonction de l'utilité que la participation présente pour le détenteur.

Selon Aristote, la valeur d'usage est relative au besoin (subjectif), ce qui est différent de la valeur d'échange qui est relatif à un autre bien.

Pour la comptabilisation en date de cession, deux méthodes sont admises : le FIFO et le CMP. Celle qui sera retenue doit être appliquée permanemment et figurée dans les annexes des Etats Financiers. Pour DESMICHT(2007), la comptabilisation des titres repose sur deux données : la valeur comptable et la valeur de marché.

### 1.3 Contenu du portefeuille d'engagement Hors-bilan :

L'engagement hors-bilan ou « engagement par signature » selon Cerles (2000 :79), constitue les garanties de paiement que les banques délivrent vis-à-vis de tiers à la demande et pour le compte de leurs clients. En engageant ainsi sa signature, la banque permet à son client soit d'obtenir d'un tiers qu'il diffère le paiement de ce qui lui est dû, soit d'éviter la constitution d'un cautionnement en espèces, soit de soumissionner à un marché, soit d'être payé plus rapidement.

Selon Bernhein «& al. »(1993), On peut classer ces engagements comme suit :

- ✓ les engagements de financement (compte 90) ;
- ✓ les engagements de garantie (compte 91) ;
- ✓ les engagements sur titres (compte 92) ;
- ✓ les engagements relatifs aux opérations en devises (compte 93) ;
- ✓ les engagements sur instruments financiers à terme (compte 96) ;
- ✓ les autres engagements (compte 95) ;
- ✓ les engagements douteux (compte 99).

#### 1.3.1 Les engagements de financement

Il s'agit d'une promesse de concours en trésorerie classée en fonction de la qualité du bénéficiaire, de l'établissement de crédit ou de la clientèle.

Ces concours sont diminués du montant effectivement utilisé qui est enregistré au bilan.

Les engagements doivent faire l'objet de garanti pour pouvoir couvrir les risques inhérents à ce processus contractuel. Ces garantis peuvent être donnés ou reçus.

Dans ce type d'engagement on peut citer :

- les crédits de stand-by ;
- les accords de refinancement ;
- les lignes de substitution sur titres ;
- les acceptations souscrites ;
- les engagements de prise ferme d'émission ;
- les ouvertures de crédit confirmées.

Concernant les risques liés à ces engagements, il y a :

- Le risque de contrepartie qui est suivi dans le processus d'octroi de crédit ;
- Le risque de taux, de change et de liquidité qui dépendent du taux d'utilisation effective des autorisations. Les moyens d'appréhension de ces risques sont les méthodes statistiques.

Lorsqu'un groupe d'établissements financiers accordent des promesses de concours de trésorerie, il n'enregistre en hors-bilan que la quote-part qu'il finance.

### 1.3.2 Les engagements de garantie

Ils sont effectués sous forme de cautions. Selon Berheim «& al.»(1993), c'est une opération par laquelle un établissement de crédit (garant) s'engage en faveur d'un tiers (le bénéficiaire) à assurer pour le compte d'un client ou d'un établissement de crédit (donneur d'ordre) la charge d'une obligation souscrite par ce dernier s'il n'y satisfait pas lui-même.

On distingue alors trois parties dans un engagement de garantie : le donneur d'ordre, le garant, le bénéficiaire.

Le donneur d'ordre s'engage à rembourser le garant au cas où le risque surviendrait ou en cas d'anomalie. Le garant reçoit un engagement du donneur d'ordre et en donne au bénéficiaire.

➤ Caractéristique des engagements de garantie

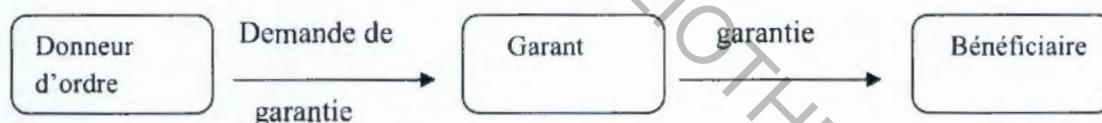
- Ces engagements peuvent être donnés ou reçus ;
- la monnaie dans laquelle se trouve l'engagement ;
- la résidence du donneur d'ordre pour les engagements donnés, celle du garant pour les engagements reçus ;
- ces engagements ne sont pas ventilés selon la durée résiduelle car ne sont pas directement associés à des décaissements ;
- l'appartenance au groupe du donneur d'ordre ou du bénéficiaire pour les engagements donnés et l'appartenance au groupe du garant pour les engagements reçus.

➤ Les types de garantie

Dans ces engagements on distingue 3 sortes de garantie : La garantie simple, les garanties en chaîne, la garantie contre-garantie par une banque.

- La garantie simple :

FIGURE N°1 : Illustration d'une garantie simple

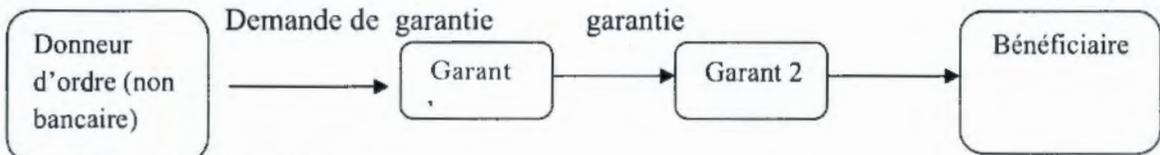


Source : Bernhein « & al. » (1993)

Le donneur d'ordre en demandant une garantie donne un engagement de garantie au garant. Cet engagement n'est pas comptabilisé en général. Le garant lui donne au bénéficiaire une garantie comptabilisée selon la qualité du donneur d'ordre. Le bénéficiaire reçoit une garantie du garant qui n'est pas comptabilisée en général.

- Les garanties en chaîne :

FIGURE N°2 : Illustration des garanties en chaîne

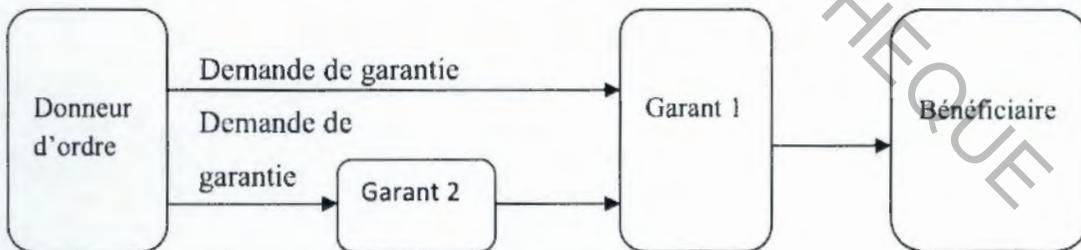


Source : Bernhein « & al. » (1993)

On retrouve cette situation lorsque le premier garant, qui est une banque n'est pas implantée dans le pays du bénéficiaire et que la loi exige l'intervention d'une banque locale. Le donneur d'ordre en demandant une garantie donne un engagement de garantie au garant 1. Il n'est pas comptabilisé. Le garant 1 donne au garant 2 une garantie comptabilisée selon la qualité du donneur d'ordre. Le garant 2 donne un engagement au bénéficiaire comptabilisé dans les engagements donnés d'ordre de banque puisque son donneur d'ordre est le garant 1. Le bénéficiaire reçoit une garantie du garant 2 qui n'est pas comptabilisé en règle générale.

- La garantie contre-garantie par une banque :

FIGURE N°3 : Illustration de la garantie contre-garantie par une banque



Source : Bernhein, « & al. » (1993)

Le donneur d'ordre donne un engagement de garantie en demandant une garantie qui est comptabilisée car il s'agit d'un engagement d'un établissement de crédit. Il donne au bénéficiaire un engagement comptabilisé selon la qualité du donneur d'ordre. Le garant 2 reçoit un engagement du donneur d'ordre qui est comptabilisé selon la qualité du donneur. Le bénéficiaire reçoit une garantie du garant 1 qui n'est pas comptabilisée en règle générale.

### 1.3.3 Les engagements sur titres

« Il s'agit des montants des transactions relatives aux titres dont la date d'opération est antérieure à la date de valeur. » (Schevin, 2006 : 39). Ce sont des engagements faits avant la date de valeur des titres. A la date d'opération, ces transactions sont enregistrées en hors-bilan suivant qu'il s'agit des titres à recevoir ou des titres à livrer. On retrouve dans cette catégorie :

- Les interventions à l'émission ;
- les opérations sur le marché gris ;
- les ventes et achats à réméré.

### 1.3.4 Les engagements relatifs aux opérations en devises

Pendant le délai d'usance et en général pendant la période comprise entre la date d'opération et la date de valeur, les opérations en devises sont inscrites en hors-bilan. On retrouve dans ce compte :

- La fraction courue des reports/dépôts relatifs aux transactions à terme couverte par des éléments dans le résultat calculés au prorata temporis (prêts/ emprunts) ;
- le compte d'ajustement devises hors-bilan, qui est la contrepartie dégagée sur le hors-bilan ;
- les montants des intérêts à payer ou à recevoir en devises non connues, couverts.

### 1.3.5 Les engagements sur instruments financiers à terme

Il s'agit des valeurs notionnels pour les instruments à terme fermes et à celles des instruments sous-jacents pour les opérations conditionnelles. Leur classification est la suivante :

- Les opérations sur instruments de taux effectuées sur des instruments à terme de change et qui sont celles relatives à des actions ou des indices ;
- les transactions spéculatives et celles réalisées dans le cadre d'une ouverture ;
- le type de marché : organisé, assimilé, Gré A Gré (GAG).

### 1.3.6 Les autres engagements

Dans cette catégorie, selon Dash (2006:58) on retrouve :

- Les engagements de crédit-bail lorsque l'établissement finance ses propres immobilisations ;
- les engagements par retraite. On n'est pas obligé d'enregistrer ce montant mais le faire figurer en annexes ;
- les engagements reçus de la clientèle sous une forme permettant leur prise en compte dans les ratios de solvabilité ;
- les valeurs données en garantie d'opérations de prêts ou de transactions sur les marchés d'instruments à terme (deposit).

### 1.3.7 Les engagements douteux

Les engagements douteux sont en général des engagements de hors-bilan sur lesquels planent des doutes de remboursement de la part de la clientèle. C'est lorsqu'il y a eu des changements dans la capacité du bénéficiaire à assumer ses engagements vis-à-vis de la banque. Ces engagements peuvent redevenir sains.

## CONCLUSION

Le portefeuille créances est l'élément le plus influent dans les engagements, car il représente plus de la moitié des engagements d'une banque et constitue son activité principale. Ce portefeuille diversifié regroupe des produits classés en fonction de la nature de la clientèle, c'est à dire les particuliers, entreprises et institutionnels.

Ensuite on distingue les titres, plus précisément les titres de participation et enfin les engagements hors-bilan qui sont par nature des engagements par signature qui ne nécessitent pas des décaissements immédiates de la part de la banque mais juste sa signature. Il regroupe également plusieurs autres engagements dont les engagements de garantie qui nécessitent une prise de garantie suffisante.

## **chapitre 2. METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ENGAGEMENT DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS**

Pour lutter efficacement contre la défaillance des clients qui malgré leur bonne foi, ne pourront pas éviter les situations difficiles dues à l'environnement bancaire qui est un secteur instable, il convient d'utiliser certaines méthodes comme la prise de garanties et d'autres méthodes comme la méthode standard, celle des notations internes, la méthode de l'indicateur de base ou des mesures avancées et ceci en fonction du risque

### **2.1 La prise de garantie**

Son utilité est de permettre de garantir un créancier contre la défaillance éventuelle du débiteur. On peut citer selon Cerles (2000 : 79) :

- l'aval : la banque s'engage à payer à l'échéance une lettre de change, un billet à ordre, ou bien un chèque à la place du signataire, s'il ne le fait pas, pour tout ou partie de son argent ;
- la caution : c'est la garantie dans l'exécution d'un contrat (un paiement) au profit d'une tierce personne. Comme exemple, on peut citer la caution en douane en faveur d'un concurrent, la garantie de remboursement d'un salarié à un organisme de prêt ;

Le cautionnement selon toujours Cerles (2000 :79), se définit comme l'engagement pris par une personne physique ou morale (la caution) vis-à-vis d'un créancier (la banque) de payer ce que doit le débiteur principal (le client de la banque) si celui-ci n'effectue pas ce paiement pour un motif quelconque. Il constitue une sûreté personnelle accessoire.

On distingue plusieurs types de cautions :

- les cautions sur marché : permettent à une entreprise de gagner la confiance de ses clients pour réaliser un marché qui lui a été confié, mais il faut disposer d'immobilisations techniques et faire preuve de technicité et d'un savoir faire ;

- les cautions fiscales : permettent de rassurer l'administration fiscale de la bonne foi du contribuable, permettent également de différer le paiement de leurs impôts ou frais de douane s'ils manquent de trésorerie immédiate.
- la convention de ducroire : L'établissement peut se porter garant de l'exécution d'une opération par une personne qui fait partie de sa clientèle. Prenons l'exemple du paiement des marchandises fournies ;
- la garantie d'endossement : Si un effet reste longtemps impayé par le tiré à son échéance, la banque est tenue, si elle dispose de l'endossé, au paiement de la totalité de l'effet sauf clause contraire ;
- le nantissement : c'est un contrat par lequel la banque remet en tant que débiteur, une chose mobilière ou immobilière à son créancier pour garantir sa dette. Ceci peut être des titres, marchandises... ;
- le warrant : est un nantissement sans dépossession. Exemple des achats de matériel à crédit ;
- l'hypothèque : est un droit sur un immeuble constitué au profit d'un créancier en garantie du paiement de sa dette ;
- la lettre de confort : est l'affirmation d'un soutien qu'on accorde à autrui ( une filiale en général) pour lui permettre de faire une opération déterminée ( remboursement d'un prêt par exemple) ou de renforcer sa situation financière.

Quand cette lettre est sollicitée, la banque conseille de refuser et que le siège pourra à la rigueur accepter un simple engagement.

Prenons l'exemple des lettres par lesquelles la société mère présente sa filiale à la banque, ou reconnaît être au courant du crédit accordé à la filiale ;

- le crédit documentaire ou Credoc: est un engagement qui est pris par la banque en vue d'honorer la dette de son client importateur vis-à-vis d'un exportateur fournisseur après présentation de documents conformes.

Selon Forget (2005), on distingue plusieurs types de crédit documentaire comme :

- le crédit documentaire irrévocable : lorsque l'engagement de la banque émettrice est ferme, le crédit ne peut subir de modification sans l'aval du bénéficiaire ;
- le crédit documentaire révocable : n'apporte aucune garantie de paiement car peut être annulé par chaque partie ;
- le crédit documentaire renouvelable : permet d'avoir une commande dépassant les besoins immédiats ;

- le crédit documentaire transférable : effectué qu'une seule fois, il offre la possibilité de transférer tout ou partie du crédit aux tiers ;
- le crédit documentaire adossé : le bénéficiaire du crédit bénéficie d'un nouveau crédit ayant pour garantie le paiement d'un premier déjà accordé ;
- le crédit documentaire avec « Red Clause » : le bénéficiaire exportateur obtient un préfinancement du donneur d'ordre permettant d'acquérir les marchandises ou produits du contrat ;
- le crédit documentaire avec « Green Clause » : permet d'attester l'existence des biens sous présentation de documents et de leur expédition vers le donneur d'ordre ;
- le crédit documentaire « Stand-by » : garantie bancaire permettant d'actionner la banque émettrice en établissant des documents attestant la livraison et le non-paiement.

Il faut noter cependant que certains engagements sont dits réciproques. Ils se décomposent en un engagement donné par l'une des parties à son co-contractant et un engagement reçu de ce dernier. On peut citer selon Forget (2005) :

- les marchés à livrer ;
- les commandes d'immobilisations ;
- les locations à long terme ;
- le crédit-bail ;
- les effets escomptés non échus ;
- les achats et ventes à terme.

Outre ces garanties, la gestion du risque de crédit nécessite certaines méthodes :

## **2.2 Autres méthodologies d'analyse de la gestion du portefeuille d'engagements**

Selon Duchâteau (2005), on distingue divers méthodes :

### **2.2.1 Pour le risque de crédit**

#### **✚ La méthode standard**

Soit les pondérations sont basées sur celle de l'Etat où la banque a été agréée mais une catégorie moins variable, soit les pondérations sont basées sur la notation de la banque elle-même.

#### **✚ La méthode des notations internes :**

Elle repose sur l'appréciation de leur risque de crédit par les banques elles-mêmes. Elle est basée sur trois éléments principaux :

- Les paramètres d'appréciation du risque (la probabilité de défaillance, la perte en cas de défaillance et la maturité). Ils sont fournis en totalité ou en partie par les banques ;
- une fonction de calcul des pondérations ;
- des exigences minimales de qualité à remplir par les banques désireuses de voir leurs systèmes validés ;
- elle est soumise à la validation et à l'appréciation des superviseurs. C'est une méthode évolutive.

Concernant les paramètres à utiliser pour les notations internes, on trouve : une notation de l'emprunteur qui reflète la probabilité de sa défaillance dans les douze mois à venir, une appréciation de la perte en cas de défaillance de l'emprunteur liée aux caractéristiques du crédit en cause, une mesure du montant en risque au moment de la défaillance, les pertes escomptées ou probables, les pertes exceptionnelles et la maturité.

↓ La méthode des notations externes :

Elle permet une meilleure différenciation des risques. Pour les Etats qui sont cotés, elle est plus satisfaisante. Il n'y a pas de pénalisation pour les emprunteurs non cotés. Pour prévenir le risque de taux d'intérêt, Forget (2005), préconise certaines solutions comme : comprendre les logiques des politiques monétaires, et maîtriser l'évolution des prix, des dettes et des créances.

2.2.2 Pour les risques de marché

On distingue également pour ce type de risque, la méthode standard, et celle des notations internes.

↓ méthode standard

C'est un portefeuille par lequel l'harmonisation pratique bancaire est limitée et les historiques de pertes divergent assez nettement. Il est donc difficile de parvenir à un accord global. Selon cette méthode, les crédits hypothécaires sont pondérés à 35% et les opérations de détail sont pondérées à 75%.

↓ méthode des notations internes

Trois courbes de pondération ont été retenues : une courbe de pondération pour les opérations de crédit hypothécaire et deux courbes pour les autres opérations de détail.

2.2.3 Pour le risque opérationnel

Pour le risque opérationnel, on retrouve la méthode de l'indicateur de base, la méthode standard et la méthode des mesures avancées.

↓ Méthode de l'indicateur de base :

Elle consiste à appliquer un ratio forfaitaire (15% au Produit Net Bancaire (PNB) des trois derniers exercices).

✚ méthode standard :

Cette méthode consiste à appliquer un coefficient différent selon les lignes de métier. Cette méthode impose de disposer de données chiffrées des pertes supportées dans les métiers

✚ méthode de mesures avancées :

Elle permet de construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. Cette méthode et les conditions d'application doivent être soumises à l'approbation du régulateur. Cependant on doit disposer des données suivantes : données de pertes internes, données de pertes externes, analyse de scénarios, d'évènements potentiels, analyse des facteurs d'environnement et de contrôle interne

Pour SOW (2010), on peut classer les risques bancaires en deux groupes :

- les risques externes (risque de taux, le risque de change et les réglementations) ;
- les risques internes (risque opérationnel, le risque image et le risque informatique).

## CONCLUSION

Comme méthodologies d'analyse de gestion du portefeuille d'engagements des établissements, plus précisément des banques, on a la prise de garantie, permettant de réduire au minimum les conséquences du risque lié à l'insolvabilité des clients. Il peut s'agir du cautionnement ou de l'aval.

Parmi les autres méthodologies, on distingue plusieurs méthodes qui varient en fonction du risque, comme la méthode standard pour le risque de crédit, la méthode des notations internes pour le risque de marché et la méthode des mesures avancées pour le risque opérationnel

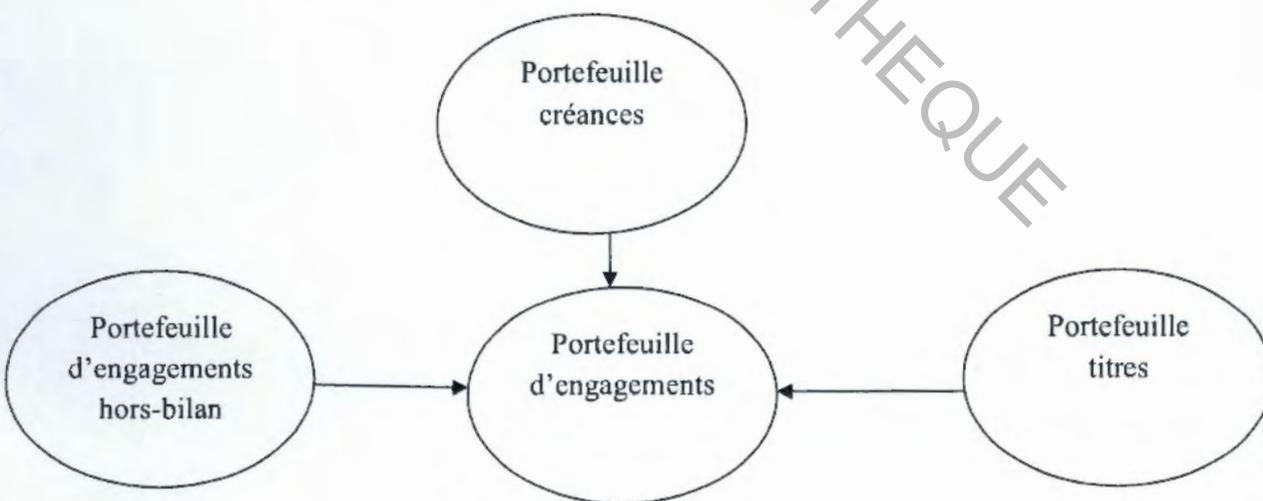
### chapitre3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Elle permet de définir les modèles théoriques utilisés, c'est-à-dire identifier les différents variables du modèle : variables indépendants et dépendants, les indicateurs de mesure mais aussi de résoudre le problème posé à travers une méthodologie préalablement définie. Cette partie fait également ressortir les outils de collecte de données sur le terrain.

#### 3.1 Présentation du modèle d'analyse

La méthode utilisée ou choisie est celle descriptive et comparative. Comme variables de notre modèle, on a : le portefeuille créances, le portefeuille titres, et le portefeuille d'engagements hors bilan. Les mesures se feront sur les nombres de dossiers sains, en souffrance, leur provisionnement et tout ceci en fonction de la cotation des risques.

FIGURE N° 4 : Schéma du modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

### 3.2 Les outils de collecte de données

Comme outils, nous avons utilisé, l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation et les questionnaires.

#### 3.2.1 L'entretien

L'entretien s'est tenu avec les responsables des engagements, les responsables d'audit Général. Notre but est non seulement de connaître ces personnes mais aussi d'avoir des explications sur leur manière de travailler et surtout quelles sont leurs missions.

#### 3.2.2 L'analyse documentaire

La banque ne disposant pas encore d'un manuel de procédures global, nous avons utilisé les descriptifs de tâches, l'état du portefeuille d'engagements au 31-12-2010, la liste des crédits de la banque, les engagements hors-bilan. Nous avons aussi eu comme documents, les mémoires sur les engagements, les crédits de la banque, les fiches méthodologiques de l'audit général sur les contrôles spécifiques.

#### 3.2.3 L'observation

Elle nous a permis de connaître l'environnement, de vérifier l'application des procédures d'engagements, de comparer l'organisation hiérarchique réelle avec l'organigramme fourni en annexe.

### 3.2.4 Les questionnaires

Ils nous ont vraiment été utiles dans la collecte des données en ce sens que nous avons pu cibler les informations que nous voulons et gagner du temps sur le terrain. Nos interlocuteurs n'étant pas tout le temps disponibles à nous recevoir, nous leur fournissons ces questionnaires. Ces questionnaires ont été particulièrement adressés à l'adjoint au responsable des engagements, à l'auditeur interne adjoint au chef.

## CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons eu à définir la méthodologie de recherche utilisée, mais aussi la présentation du modèle d'analyse et l'indicateur

Après avoir identifié les variables (dépendants et indépendants), nous avons décrit les outils de collecte de donnée que sont : l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation et les questionnaires.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie de notre mémoire s'est portée sur la partie théorique, qui consiste à faire une revue de littérature de notre sujet. Décrire ou exposer comment d'autres auteurs ont traité le sujet, ensuite définir notre modèle d'analyse et éventuellement dire quels sont les outils de collecte de données que nous allons user pour les informations recherchées.

Cette partie nous a permis également de découvrir le contenu d'un portefeuille d'engagements, quels sont les différentes caractéristiques de ces éléments. Ensuite dans le deuxième chapitre, nous avons décrit la méthodologie d'analyse de la gestion du portefeuille d'engagements des établissements financiers, plus particulièrement des banques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE PORTANT**  
**SUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE**  
**D'ENGAGEMENT DE LA BTCI**

Après avoir présenté le cadre théorique de notre étude, la deuxième partie sera consacrée au cadre pratique.

Cette partie permettra de présenter l'entité sur laquelle porte notre étude, c'est-à-dire la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie à travers son historique, son organisation interne, externe et ses produits et services. Le chapitre suivant portera sur comment elle arrive à gérer son portefeuille d'engagements.

Nous terminerons cette étude en présentant d'abord les résultats de cette gestion, son analyse et ensuite nous formulerons nos recommandations à l'égard de la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **chapitre 4. PRESENTATION DE LA BTCI**

L'approche théorique nous amène à aborder la présentation de la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie qui est situé dans l'ancien quartier Zongo, en face du collège Notre Dame des Apôtres à Lomé.

Dans cette présentation, nous aborderons premièrement son historique, il s'agit des dates ou évènements clés de la naissance de la banque. Ensuite nous parlerons de l'organisation interne qui se présente aussi par l'organigramme situé en annexe. La troisième partie concernera l'organisation externe à travers les diverses implantations sur tout le territoire togolais. Enfin, la dernière partie se centrera sur les différents produits et services de la Banque.

### **4.1 Historique**

La Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie a été créée le 30 avril 1974. Elle est une société d'économie mixte et succède au groupe d'agences de la Banque Nationale de paris (BNP) au Togo. En 1946 elle s'appelait BNCI (Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie) avant de devenir en 1967, une succursale de la BNP. 1974 fut l'année où la BTCI ouvre son capital aux autres actionnaires de la filiale du groupe BNP à Lomé et prit cette dénomination actuelle avec un capital de 300 000 000 en 2004.

Auparavant son siège se trouvait dans les locaux de l'actuelle agence de la rue du commerce qui était sa succursale à Lomé. L'actuel siège se trouve au boulevard du 13 janvier en face de l'école Notre Dame des Apôtres (NDA) à Lomé. Il a été inauguré en 1983 par le ministre de l'économie et des Finances, Président du Conseil d'Administration de la banque à l'époque. Aujourd'hui la BTCI est une Société Anonyme (S.A) avec un capital de 7 000 000 000. Son slogan est « Nous vous offrons une nouvelle banque »

Les différents actionnaires de la banque sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau N°1 : Présentation des actionnaires de la BTCI

Actionnaires	Pourcentage du capital
Etat Togolais	77,37%
Intérêts privés Togolais	22,63%
Total	100%

Source : BTCI (2010)

#### 4.2 Organisation interne

Concernant l'organisation interne de la banque, elle est divisée en départements qui sont divisés en services et chaque département a un responsable. Les départements et services sont en inter- action et dépendent les uns des autres. On a :

##### 4.2.1 L'Administrateur provisoire

Organe d'administration de la banque, il est considéré comme directeur général et joue un rôle de redresseur de la banque qui a vécu des moments difficiles au cours de ces dernières années à cause de la situation financière qui prévaut.

La BTCI est sous administration provisoire depuis 2008. L'administrateur provisoire est aidé dans l'exercice de sa fonction par un comité de suivi de l'administration provisoire. Ce comité est chargé de statuer sur les engagements qui dépassent l'autorité de l'administrateur.

#### 4.2.2 La Direction de l'Audit Général

Elle vérifie le respect des normes, des procédures d'exécution et assure sa sécurité par une bonne application des opérations quotidiennes. Elle contrôle également les activités courantes à différents niveaux, et veille sur la sécurité du système, la comptabilité et la surveillance des opérations.

Cette direction est composée de :

- un auditeur général ;
- deux auditeurs internes ;
- trois contrôleurs internes ;
- un responsable pour le pôle technologie et sécurité ;
- un responsable pour la cellule contrôle d'identification ;
- un responsable pour la cellule réclamation ;
- une secrétaire.

#### 4.2.3 La Direction de la Stratégie et de la performance

Elle a l'autorité et le pouvoir de contrôler la gestion de l'entreprise par la bonne application du contrôle de gestion. Elle a sous sa responsabilité les activités de la stratégie et du développement, du service contrôle de Gestion et de la logistique.

#### 4.2.4 La Direction des Engagements

Elle analyse tous les risques possibles des différents engagements de la banque envers les tiers et inversement. Elle assure le contrôle de position de la banque en matière de crédits et notamment de risque. Elle doit en permanence s'assurer de la capacité de la banque à utiliser ses propres moyens ou ceux qu'elle peut rapidement mobiliser pour faire face aux risques de crédit ou de contrepartie.

#### 4.2.5 La Direction Administrative et Financière

Elle a la charge de connaître, d'adopter les directives de politique générale, de s'assurer de l'écoulement de la production dans les meilleures conditions de qualité et de gérer l'ensemble des moyens mis à la disposition de la banque. Elle comprend le département finance, le département des ressources humaines, et celui de la production.

#### 4.2.6 La Direction de l'Organisation des Méthodes et de l'Innovation

Elle analyse les écritures et propose les meilleures organisations et procédures afin d'améliorer la qualité du fonctionnement administratif de la banque. Elle veille sur les services organisations, méthodes et études, et de la production informatique.

#### 4.2.7 La Direction Clientèle et Réseaux

Elle s'occupe de la gestion des comptes de la clientèle, des particuliers, et des personnes morales ainsi que des organisations internationaux. Elle coiffe le secrétariat commercial, le département de la clientèle et réseaux.

### **4.3 Organisation externe (implantations)**

Dans sa politique de déploiement ou d'externalisation, la banque dispose en ce jour de 10 agences dont 3 à Lomé (agences de la rue du commerce, de Tokoin et Klikamé) en plus du siège et 6 à l'intérieur (agences de Kpalimé, d'Atakpamé, de Sokodé, de Kara, de Cinkassé et de Dapaong).

En 1967, il y a eu la création des organes de la rue du commerce et de Kpalimé. Le 1<sup>er</sup> Août 1977, ouverture de l'agence de Tokoin ; le 19 Mars 1980, c'est au tour de l'agence de Kara. En janvier 2006, ouverture de celle de Klikamé et enfin le 24 avril 2007 il y eut l'inauguration de l'agence de Dapaong ouverte le 30 avril 2007.

A travers sa politique d'accroître le nombre de ses clients, la BTCI propose une panoplie de produits et services.

### **4.4 Les produits et services :**

- ✓ Le compte bloqué ou DAT (Dépôts A terme) : produit d'épargne contractuelle, il est destiné à tout le monde (particuliers, sociétés civiles ou commerciales...). Le solde minimum à l'ouverture de ce compte est de 10 000 000 FCFA avec un taux d'intérêt supérieur ou égal à 3,5%.
- ✓ Le compte chèque : destiné essentiellement aux clients particuliers de la banque, il est un produit de dépôt à vue ayant pour solde minimum d'ouverture de 100 000 FCFA.
- ✓ Le compte courant : il est réservé aux entreprises et est également un produit de dépôt à vue avec un montant minimum à l'ouverture de 1 000 000 FCFA avec des agios calculés chaque trimestre.
- ✓ Le compte spécial épargne : produit d'épargne à vue, il s'adresse à tout type de clientèle (particuliers, associations, sociétés civiles...) et a pour solde minimum 100 000 FCFA avec un taux d'intérêt actuel de 3,5%.

- ✓ Le Compte Epargne Potentiel 3 (CEP3) : produit d'épargne contractuelle dont le solde est strictement et structurellement créditeur et s'adresse à toutes les couches socioprofessionnelles sans limitation d'âges (particuliers et institutionnelles). Le solde minimum d'ouverture est de 500 000 FCFA et les taux d'intérêt varient en fonction des années.
- ✓ Le Plan Epargne Logement (PEL) : étant aussi un produit contractuel consistant pour la clientèle de mettre de côté une épargne pendant une durée de quatre ans (4 ans), il est destiné aux particuliers et a un solde minimum de 100 000 FCFA avec un taux de 3%.
- ✓ Le Bon de caisse (BC) : il s'adresse à toutes personnes (particuliers, entreprises, institutionnels) comme un produit d'épargne à vue avec un solde minimum de 100 000 FCFA avec un taux fixé à 3,5 mais pouvant varier en fonction de la durée et du montant placé.
- ✓ Le Compte Epargne jeune (CEJ) : sa particularité étant qu'il s'adresse aux jeunes élèves, étudiants, artisans, jeunes salariés, jeunes entrepreneurs, artistes... dont l'âge est compris entre 15 et 35 ans, il est aussi un produit d'épargne à vue. Il est également arrêté en intérêt tous les trimestres.
- ✓ Le Compte Epargne Crédit (CEC) : produit d'épargne contractuelle destiné aux particuliers principalement ceux du secteur informel, son solde minimum à l'ouverture est de 100 000 FCFA avec un taux de 3,5% net d'impôt.
- ✓ Le Compte Epargne Logement(CEL) : il est un produit d'épargne contractuelle propre aux particuliers ayant un solde minimum de 100 000 FCFA avec un tau de 3% variant selon l'évolution du marché.

Comme services, on a :

- ✓ L'agence prestige : service opérationnel uniquement au siège social, il s'occupe exclusivement des clients « Gros compte », des clients qui ont des revenus et salaires supérieurs ou égaux à 700 000 FCFA.
- ✓ La location de coffres : il consiste en la location de coffre-fort aux clients dans le but de leur permettre d'y conserver leurs objets et documents précieux.

- ✓ Le Virement et Avis de Prélèvement (VIRAP) : ce service permet de disposer de ses salaires dès l'ordre de virement donné par sa société.
- ✓ La monétique : c'est un ensemble de dispositifs utilisant l'informatique et la télématique pour des transactions bancaires qui est utilisé à la BTCI depuis 1996 avec la mise en circulation des cartes privatives. La carte VISA Electron a été adoptée en 2006 dans le but de leur faciliter les opérations à travers le monde.
- ✓ Western Union et SWIFT : ce sont deux services auxquels la banque a souscrit ; le premier permet aux clients d'envoyer et de recevoir en toute sécurité de l'argent de par le monde.

Le second (SWIFT) est un système de traitement par télécommunication des opérations financières et interbancaires.

## CONCLUSION

La BTCI est une banque qui a été créée en 1974 et qui portait le nom de BNCI. Elle est une filiale de BNP. Aujourd'hui c'est une Société Anonyme d'un capital de 7 milliards et a comme actionnaire principal l'Etat Togolais.

Dans son organisation interne, elle est sous administration provisoire à cause de la crise financière. La Direction des engagements analyse les risques probables des engagements de la banque à travers les produits et services qu'elle offre.

## **chapitre 5. LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ENGAGEMENTS DE LA BTCl**

Après avoir montré dans la première partie, de quoi est constitué un portefeuille d'engagements et comment il se gère au niveau de la banque. Nous allons dans ce chapitre montrer dans une première partie les entrées en relation de la banque avec sa clientèle. Etant donné que les engagements se portent sur cette clientèle, il faut effectuer certains contrôles avant celui sur les engagements. La deuxième partie concernera la composition du portefeuille d'engagements de la banque et la gestion de ces engagements en troisième partie.

### **5.1 Entrée en relation de la banque avec sa clientèle**

Si la banque ne connaissait pas suffisamment ses clients au moindre détail, il ne pourra pas leur octroyer les fonds ou s'engager pour eux. Ce qui veut dire qu'avant de parler des engagements ou du portefeuille d'engagements et de sa gestion, nous sommes également appelés à parler des entrées en relation de la banque avec sa clientèle qui peut être des particuliers, des associations, institutionnels et des entreprises.

Pour cela avant la confection des cartes pour les nouveaux clients qui sont les seuls concernés par cette procédure, il faudra faire une étude de la fiche de renseignement sur les clients et assouplir les formalités au moment des engagements réciproques entre les deux parties. Ceci nous amène à voir quelles sont les pièces ou éléments à contrôler sur les dossiers.

Les entrées en relation constituent la première mesure de lutte contre la défaillance des clients utilisée par la BTCl.

### 5.1.1 Contrôle sur les entrées en relation avec les particuliers

L'objectif de ce contrôle est d'éviter les erreurs, la fraude, les malversations, le blanchiment et les problèmes juridiques. Ce contrôle se fait pour toute ouverture de compte et par le responsable clientèle des particuliers ou responsable du segment de clientèle s'il s'agit d'une succursale et le Responsable Service Intérieur (RSI) s'il s'agit des agences.

Le contrôle se porte sur la carte « CA 8010 » qui est une carte d'ouverture de compte, les références de la pièce d'identité produite qui peut être une carte d'identité nationale ou un passeport (nature, numéro, date et lieu de délivrance), la photo pour pouvoir mettre un visage sur le nom de la personne, les références du justificatif de domicile (boîte postale courrier) sur les factures, les spécimens de signature (titulaires et mandataires) assorti de son identification au cas où plusieurs personnes utilisent le compte (M ; Mme, signature A, B), la nature d'une opération effectuée à la banque, la conformité de la fiche de renseignement client et des pièces y indiquées. Faire la vérification de la présence de l'autorité parentale pour les comptes mineurs et les instructions contentieuses (personne à prévenir). Le tableau résumant ces contrôles se trouvent en annexe.

### 5.1.2 Contrôle sur les entrées en relation avec les associations & institutionnels

L'objectif du contrôle reste le même, à savoir éviter les fraudes, les malversations..., et les responsabilités ne changent pas. Il convient de vérifier également, la carte « CA 8010 », la présence du spécimen de signatures et de l'indication des justificatifs d'identité ainsi que les pouvoirs des personnes à faire fonctionner le compte, la présence et la conformité de la photo et de l'adresse, la copie certifiée conforme des statuts, l'existence du règlement intérieur, l'agrément du ministère de tutelle, les Procès Verbaux ou PV de l'assemblée autorisant l'ouverture de compte, la liste des personnes habilitées à faire fonctionner le compte (pouvoirs des dirigeants, procuration éventuelle) et enfin il faut s'assurer de l'établissement d'un compte rendu fait par le gestionnaire au siège.

### 5.1.3 Contrôle sur les entrées en relation avec les entreprises

Pour les objectifs et les responsabilités, c'est les mêmes pour ceux des particuliers et des associations & institutionnels. Pour les points de contrôle, on peut citer : l'inscription au registre du commerce, le Journal d'Annonce légal (JAL), le Procès Verbal du Conseil d'Administration nommant les gérants, la procuration éventuelle, la carte « CA8010 », la présence du spécimen de signatures, l'identification des justificatifs d'identité, le pouvoir de chaque personne habilitée à faire fonctionner le compte. Il convient de s'assurer également de l'établissement des comptes rendus lors de l'entrée en relation.

Les entrées en relation permettent à la banque de mieux connaître sa clientèle et d'éviter la délivrance de moyens de paiement en l'absence de toute documentation légale.

Etant donné que les sociétés diffèrent selon leur forme juridique, il faudra également vérifier certains documents qui sont spécifiques à chaque type de société que ce soit une société en cours de création, une société déjà constituée, une société individuelle, une société à responsabilité limitée ou une société anonyme.

#### ➤ Sociétés en cours de création

Il faut vérifier la présence et la conformité de l'inscription ou de la demande d'immatriculation au registre de commerce, la lettre de demande d'ouverture de compte, le projet certifié conforme des statuts, l'attestation de dépôt de capital, la procuration éventuelle et les actes spécifiques remis en fonction de la nature juridique de la société.

#### ➤ Sociétés constituées

Pour les sociétés constituées, vérifier la présence et la conformité des points suivants : la procuration éventuelle, les actes spécifiques en fonction de la nature de la société constituée, le spécimen de signature et des pouvoirs de chaque personne habilitée à faire fonctionner le compte, le compte rendu établissant l'entrée en relation.

➤ Sociétés individuelles

Vérifier pour les sociétés individuelles l'autorisation d'installation (facultative), l'immatriculation au registre de commerce, le registre chronologique de commerce, la lettre de dénomination commerciale.

➤ Société A Responsabilité limitée

Contrôler les statuts ou leurs copies certifiées conformes, le registre chronologique du commerce, la déclaration pour immatriculation au registre de commerce, l'autorisation d'installation (facultative) et le procès Verbal de l'AG des actionnaires portant nomination du ou des gérants si ce n'est pas prévu dans les statuts.

➤ Sociétés Anonymes

Vérifier pour les sociétés anonymes la présence des statuts ou leurs copies certifiées conforme, le registre chronologique, le journal d'annonce légale, l'autorisation d'installation (facultative), le procès verbal du premier (nouvelle société) ou du dernier (ancienne société) Conseil d'Administration portant nomination et pouvoir du PDG ou du DG et enfin la liste et les pouvoirs des signataires autorisés à faire fonctionner le compte s'il y a d'autres mandataires.

## 5.2 Composition du portefeuille d'engagement de la Banque

Le portefeuille d'engagements de la banque est constitué des créances brutes, du portefeuille titres et des engagements hors-bilan.

### 5.2.1 Créances brutes

Les créances brutes sont l'ensemble de toutes les créances de la banque. On y trouve : les crédits sains ou productifs, les crédits en souffrance, les provisions sur créances en souffrance.

#### 5.2.1.1 Crédits sains ou productifs

Ce sont des crédits qui ne présentent aucun risque opérationnel ou de non recouvrement pour la banque. Ces crédits sont classés selon qu'ils sont sur court, moyen ou long terme.

#### 5.2.1.2 Crédits en souffrance

Ils s'inscrivent au bilan et constituent les créances impayées ou immobilisées, les créances douteuses ou litigieuses, les intérêts sur douteux ou litigieux.

- Les impayés : ce sont les créances dont les échéances sont restées impayées depuis six mois au plus et n'ayant pas fait l'objet de prorogation de terme ou de renouvellement ;
- Les immobilisées : ce sont les créances dont les échéances sont impayées depuis six mois au plus et dont le remboursement, sans être compromis, ne peut être effectué par le débiteur en raison d'obstacles indépendants de sa volonté, y compris les créances ayant fait l'objet de concordat amiable ;
- Créances douteuses ou litigieuses : ce sont des créances échues ou non présentant un risque probable ou certain de non recouvrement partiel ou total ;

- Les intérêts sur douteux ou litigieux : il s'agit d'intérêts qu'on peut soit enregistrer en comptabilité ou soit enregistrer au compte de résultat et les provisionner intégralement. La première méthode est simple mais la deuxième gonflera les produits de montants qui ne sont pas réels économiquement. Ces intérêts sont enregistrés en créances rattachées (douteuses).

#### 5.2.1.3 Provisions sur crédits en souffrance

Il s'agit de provisions sur tous les éléments précités (impayés, immobilisés, créances douteuses ou litigieuses...).

### 5.2.2 Portefeuille titres

Au niveau de la BTCI, ce portefeuille ne comporte que les titres de participation qui sont les seuls titres détenus en général par les entreprises africaines à cause de leur non ouverture au marché boursier (BRVM). Si c'était le cas, alors on pourrait parler de titres de placement.

#### 5.2.2.1 Les dépréciations

Les titres étant entrés à leur coût d'acquisition dans le patrimoine de la banque, à la clôture de l'exercice, il faut pouvoir déterminer la valeur actuelle de ces titres. Si par hasard elle est inférieure à la valeur comptable, alors il faudra comptabiliser une dépréciation.

#### 5.2.2.2 Les provisions

Elles permettent de constater les moins-values latentes sur les titres. Elles sont déductibles en totalité, sous réserve de respecter les conditions générales de déduction des provisions.

### 5.2.3 Engagements Hors-bilan

Notre définition d'un engagement hors-bilan est le fait pour la banque de prêter ou de louer sa notoriété à son client. De ce fait elle s'engage en établissant une lettre signée aux tiers, à satisfaire des obligations que les clients ont contractées auprès d'eux au cas où ils seraient dans l'incapacité de le faire

On distingue pour la BTCI :

#### 5.2.3.1 Engagements bruts

Il s'agit de l'ensemble des engagements donnés ou reçus par la banque.

- Engagements sains qui n'ont aucun problème de recouvrement ;
- Engagements douteux ou en souffrance ;
- Provisions pour les engagements douteux ou en souffrance.

#### 5.2.3.1.1 Engagements sains

Selon nos entretiens avec le personnel des engagements, les engagements sains peuvent être définis comme suit : quand la banque s'engage par signature, il s'attend à ce qu'un évènement survienne et que le client ne donne pas satisfaction aux tiers et se trouve en difficulté, mais si ceci n'arrive pas et qu'il ne se retrouve pas en difficulté financièrement, on dit que l'engagement s'est déroulé normalement : on parle d'engagement sain.

Ces engagements sont de nature enregistrés au hors-bilan car aucune sortie de fond n'est constatée au moment de leur établissement (engagements hors-bilan ou par signature)

#### 5.2.3.1.2 Engagements douteux ou en souffrance

Dès qu'un problème survient et que le client se trouve dans l'incapacité de satisfaire ces obligations ou dettes, les tiers ou créiteurs se tournent vers la banque pour lui demander d'honorer ses engagements.

Ce que cette dernière est tenue de faire. Etant donné qu'il ya une sortie de ressources de la banque impactant sur son bilan, celui-ci s'adressera plus tard à son client pour réclamer ses avoirs plus les intérêts et mettre ses engagements dans son bilan, ensuite ils feront l'objet de provisions : on parle d'engagement en souffrance ou douteux.

Mais il peut arriver que ces engagements figurent déjà au bilan, et à cause d'un changement de situation (perte d'emplois du client, décès, licenciement...), le client se trouve en difficulté : il s'agit également d'un engagement en souffrance ou douteux. Dans ce cas la banque devrait vérifier si cet engagement avait au préalable fait l'objet de provisions.

Les risques-pays : il s'agit des créances et engagements de hors-bilan sur des débiteurs privés ou publics résidant dans des pays hors zone franc ayant obtenu ou sollicité un rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ou ayant interrompu les paiements au titre de leur endettement.

#### 5.2.3.1.3 Provisions pour engagements douteux ou en souffrance

L'enregistrement des provisions pour engagements douteux suit les mêmes principes que celui des créances douteuses et litigieuses développés plus haut.

Les modalités de provisionnement des risques pays sont laissées à l'appréciation des établissements de crédit mais les intérêts de ces risques sont intégralement provisionnés lorsqu'ils sont impayés depuis plus de trois mois. Ces provisions sont enregistrées dans les sous-comptes dans la classe une, deux et quatre.

### 5.3 Gestion du portefeuille d'engagements par la BTCI

Le but de cette section est de présenter les résultats de l'étude, et l'analyse de ses résultats.

#### 5.3.1 Résultats de l'étude

Avant tout engagement de la banque avec la clientèle, notamment pour l'avis de crédit, le client fournit un dossier comportant un certain nombre d'éléments. Ensuite la banque fera une étude de dossier pour vérifier la présence effective de toutes les pièces et leur conformité. Ceci constitue la deuxième mesure de lutte contre les risques de défaillance des clients, après celle pris au niveau des entrées en relation. Les contrôles s'effectuent sur les pièces suivantes :

- Une demande manuscrite de la part du client demandant un avis de crédit ;
- Un compte rendu de la succursale ou de l'agence au siège pour l'informer de l'engagement pris pour tout montant supérieur à un million ;
- Une assurance, si elle fait partie des garanties choisies (obligatoire pour le crédit familiale) ;
- Un tableau d'amortissement fait par la banque lui permettant de voir comment le client règlera le montant qui lui a été prêté sur toute la durée du prêt. Le système d'amortissement est linéaire ;
- Le pourcentage d'amortissement est calculé en divisant le remboursement annuel de prêt par le revenu annuel du client ;
- Une domiciliation de salaire que doit fournir l'employeur de l'emprunteur pour rassurer le banquier que l'employeur ne paiera son agent que par ce compte bancaire et l'avisera le cas échéant de tout changement de situation ;
- Le bulletin de paie de l'emprunteur et le solde de pension s'il s'agit d'un retraité ;

- Les garanties fournies qui peuvent être soit :
  - La domiciliation de salaire ;
  - La délégation assurance-groupe ;
  - Le nantissement ;
  - L'hypothèque (promesse notarié) ;
  - L'hypothèque ferme ;
  - Les autres garanties.
- Peut être joint au dossier les factures (électricité, eau, téléphone) pour contrôler l'adresse fixe de l'emprunteur. Le tableau de contrôle des engagements figure en annexe 2.

La banque dans sa gestion de ces risques de crédit utilise la méthode des notations internes en se basant sur la probabilité de défaillance de ces clients et des différents paramètres de cette méthode.

Le bilan reflétant la situation d'une entreprise à un instant  $t$ , les ressources et les emplois de la banque qui représentent ses engagements se présentent comme suit :

Les ressources ont connu une diminution de 9,1% au premier semestre 2010 et de 3,1% par rapport à l'exercice précédente. On constate qu'il y a eu une diminution nette de ces ressources. Les emplois productifs que sont les engagements présentent une baisse de 1,4% en fin 2010 par rapport au premier semestre du même exercice et en augmentation de 13,7% par rapport à la fin de l'exercice 2009.

Concernant les créances en souffrance, on constate une légère augmentation de ces créances qui est due au déclassement effectué d'un nombre important de dossiers d'engagements (235) dont la plupart en fin 2010. Parmi ces dossiers, il y a 4 qui pèsent plus que les autres dont 2 pour le compte de l'Etat. Le provisionnement de ces créances en souffrance était fait à 100% avant le déclassement de fin 2010. Sur les nouveaux dossiers provisionnés, on constate une régression du taux de provisionnement de 54%.

Pour les engagements par signature, on constate une hausse de 50% en fin 2010 par rapport au semestre précédent (Juin 2010). Par contre le portefeuille titres a connu une petite baisse de 45 459 000 en fin 2010 contre 48 769 000 en Juin de la même année. Compte tenu de certains paramètres, la Banque a été amené à modifier la cotation de certains comptes.

Concernant les secteurs qui bénéficient plus de financement, on a les commerciaux c'est-à-dire le Commerce général import-export et les Industries. Ils sont les secteurs d'activités dominant, bénéficiant d'un crédit de première catégorie.

Pour les financements des crédits de deuxième catégorie, on retrouve le secteur des BTP et de Communication. Pour les particuliers dont les crédits sont destinés à la consommation et à l'équipement, ils se retrouvent dans la première catégorie.

Pour les améliorations, la banque prévoit de programmer des réunions dans le comité d'engagement qui aura lieu mensuellement pour permettre d'examiner les engagements significatifs et leur évolution. Ceci permet de prendre les mesures pour assurer une meilleure gestion et surmonter les difficultés liées à l'exploitation courante. Il prévoit aussi des comités irréguliers qui pourront statuer sur les comptes concernés. Dans ce sens, la banque compte appréhender et prévenir les difficultés.

Pour mieux appréhender la qualité de ses engagements, la banque a mis en place un tableau qui présente la qualité du portefeuille d'engagements en fonction du niveau de risque. Ce tableau est un moyen permettant de suivre et de prendre les mesures nécessaires sur l'état de santé de son portefeuille.

TABLEAU N°2: *Tableau présentant la qualité du portefeuille d'engagements de la BTCI*

	Nombre de dossiers	Pourcentage	Montants en millions	Pourcentage
Prestige		0,18		0,18
Très Bon Risque	-	-	-	-
Bon Risque		0,9		5,72
Risque Moyen		3,13		28,27
Risque Sensible		2,36		12,63
Nouvelle Création		0,31		0,28
Risque Préoccupant		1,13		2,62
Contentieux		6,65		17,77
Non côtés		85,95		32,53
Total		100		100

Source : BTCI (2010)

### 5.3.2 Analyse des résultats

Avant d'entamer l'analyse de la gestion des engagements de la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie, nous ferons une analyse des entrées en relation de la banque avec sa clientèle.

On peut d'ores et déjà noter que ces entrées en relation permettent à la banque de minimiser les risques au niveau des engagements. Les contrôles effectués sur ces entrées en relation varient selon la clientèle (particuliers, entreprises, institutionnels). Cette répartition permet déjà d'éviter toute confusion quant aux éléments à contrôler. Cette efficacité peut être étendue à la qualité des éléments contrôlés.

Ainsi pour les particuliers, le contrôle de la carte « CA8010 » qui est une carte d'ouverture de compte constitue une force en ce sens qu'elle constitue le produit final à la démarche de la nouvelle clientèle. Le contrôle des spécimens de signature permet à la banque d'identifier les personnes autorisées à faire fonctionner les comptes. Ceci constitue une mesure contre les risques de « vol de compte » ou le fait qu'une personne vienne effectuer des opérations sur un compte ne lui appartenant pas.

En ce qui concerne les entrées en relation avec les institutionnels ou associations, la vérification des Procès verbaux de l'Assemblée autorisant l'ouverture de compte est un atout dans ce sens que ceci constitue un élément probant. Pour les entreprises, la banque s'assure de l'immatriculation de la société au registre du commerce, le Journal d'Annonce Légal permettant de s'assurer du caractère légal de ces entreprises.

Bref, la banque a le mérite de disposer de deux dispositifs de lutte contre la défaillance des clients, en mettant en place dans un premier temps des contrôles sur les entrées en relation permettant de réduire les risques, et dans un deuxième temps par les contrôles sur les engagements, et les garanties prises lors de ces contrôles

La faiblesse du maillon revient à la complexité des engagements, la diversité des produits. La non maîtrise des opérations par le personnel. Il y a aussi le manque de rigueur dans la prise des garanties et le non établissement en ce jour d'un manuel de procédures global pour la banque. La gestion des comptes de clientèle sans mouvement constitue également une faiblesse, car ces comptes ne sont pas bien suivis, ce qui fait qu'ils peuvent rester trois ans sans mouvement.

#### 5.4 Recommandations

Nos recommandations pour la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie porteront sur deux points : l'organisation interne et la gestion des engagements.

Evoluant dans un secteur où il existe beaucoup de barrières à l'entrée, et où la concurrence est rude, la BTCI devrait pouvoir apporter plus de valeur ajoutée à la clientèle à travers son organisation. Pour cela, elle devrait veiller à l'établissement du manuel de procédures global. La BTCI devrait doter son organisation d'un contrôle interne efficace qui permettra de réduire les risques liés aux engagements en répartissant bien les tâches pour éviter le risque d'incompatibilité et en veillant à ce que les missions assignées à chaque cadre soit effectuées dans les délais.

Elle devrait aussi tout faire pour rétablir le statut de directeur général au détriment de celui d'administrateur provisoire. Ceci permettra de prouver aux tiers que la banque s'adapte mieux au marché financier après la crise et que celle-ci n'est plus en situation difficile. En plus de cela l'administrateur provisoire a un pouvoir limité car il n'a pas le dernier mot dans l'étude des engagements.

Cependant la Banque a le mérite de disposer d'une Direction de l'Organisation des Méthodes et de l'Innovation qui pourra adapter l'évolution de l'environnement à son organisation et prendre les mesures adéquates lorsque besoin serait nécessaire. En vue de contribuer favorablement au rétablissement de la situation financière de la Banque, les engagements devraient être gérés d'une façon minutieuse par la BTCI. Elle devrait traiter les dossiers d'entrée en relation et d'engagement avec beaucoup d'attention, de neutralité et de rigueur.

Pour les entrées en relation, la banque devrait s'assurer que tous les documents légaux demandés se retrouvent toujours dans le dossier et rejeter automatiquement les dossiers incomplets ou qui présentent des anomalies. Elle devrait disposer de la liste des personnes habilitées à faire fonctionner les comptes lorsqu'il s'agit des entreprises.

Pour éviter la diminution des ressources, elle devrait revoir la gestion des ressources à vue non rémunérées et déterminer la cause de leur régression. Concernant les créances en souffrance, elles suivent le principe de la loi de Pareto « 20% de la clientèle détiennent 80% des créances ». Ce qui impacte sur les ressources de la Banque.

Les créances saines ou productives doivent toujours être supérieures aux créances en souffrance pour assurer la rentabilité des engagements. Et les crédits en souffrance devraient toujours faire l'objet de provisionnement. Ces provisions sont régularisées en cas de diminution ou d'augmentation. La banque devrait veiller aux respects des règles en matière de provisionnement et surtout de comptabilisation des engagements par signature en hors bilan. Ces engagements sont ramenés au bilan en vue de l'équilibrer lorsqu'une anomalie survient nécessitant une sortie de ressources en faveur de la clientèle.

Elle devrait toujours se couvrir en matière d'engagements. Pour cela il est indispensable de prendre des garanties et s'assurer de la rentabilité de cette opération. Dans l'étude des dossiers d'engagement, la BTCI devrait s'assurer de l'existence de toutes les pièces requises en cette occasion en vue d'éviter l'octroi de crédit à des mauvais payeurs (des clients insolvable).

## CONCLUSION

Avant tout engagement d'une banque, il faut qu'elle s'assure de la bonne foi de ses clients. Pour cela la banque a mis en place un système d'entrée en relation qui consiste en la production d'un certain nombre de documents par le client désireux de faire partie de la clientèle de la banque. Cela permet à la banque de mieux se familiariser avec le client.

En ce qui concerne son portefeuille d'engagements, on distingue pour les créances brutes et les engagements bruts, ceux qui sont sains de ceux dits en souffrance. Cependant tous les éléments du portefeuille (créances, titres, engagements hors-bilan) doivent faire l'objet d'un provisionnement. Dans sa gestion du portefeuille, la banque effectue divers contrôles que ce soit au début de l'entrée en relation ou des engagements.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La BTCI est une banque très ancienne (1974), qui évolue dans un environnement instable. Par conséquent elle connaît des difficultés internes. C'est dans ce but qu'un administrateur provisoire a été mis en place pour sortir la banque de cette situation.

La gestion du portefeuille d'engagements de la banque se fait à deux niveaux : au niveau des entrées en relation et au niveau des engagements proprement dits. Mais cette gestion n'est pas optimisée à cause de la complexité des engagements et de la diversité des produits et services. Néanmoins elle a mis en place un système permettant de réduire le risque d'insolvabilité des clients.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La BTCI est une institution financière qui est établie au Togo depuis des années et qui évolue dans un environnement instable. Pour sortir de la situation de crise dans laquelle elle se trouve, elle a du modifier le titre de Directeur Général en Administrateur provisoire qui a pour mission de redresser la situation de la banque. Ceci a impacté également sur sa gestion des engagements qui dépasse le pouvoir de l'administrateur.

Tout engagement d'une banque nécessitant un certain degré de confiance, les tiers doivent pouvoir prouver leur bonne foi à travers les pièces que ce soit par leur situation financière ou par leurs obligations légales ou encore par les garanties qu'ils souscrivent.

Mais notons que ceci n'est pas suffisant, car ils doivent également se soumettre aux obligations de la banque et mettre à sa disposition tous les documents requis pour l'ouverture d'un dossier d'engagement bien qu'il ne s'agit pas de leur premier contact. Avant l'engagement, les deux parties (la banque et la clientèle) ont eu l'occasion de se connaître à travers l'entrée en relation. Celle-ci naît dès qu'on veut figurer dans la clientèle de la Banque qu'on soit particulier, entreprise ou institutionnel. Cette entrée en relation requiert également certaines formalités. Elle est plus détaillée en matière d'informations sur le client et permet déjà de savoir quel type de clientèle la banque a en face de lui.

En ce qui concerne la composition du portefeuille d'engagements de la BTCI, il est très varié et regroupe les créances, les titres et les engagements hors-bilan. Mais les créances et les engagements hors-bilan constituent la majeure partie du portefeuille.

Les crédits peuvent être destinés à n'importe quelle clientèle. Il y a certains qui sont spécifiques et périodiques comme les crédits scolaires. Les crédits peuvent être également en souffrance, ces crédits sont remboursés avec des intérêts qui varient en fonction des types de crédit et de la clientèle.

La Banque a un portefeuille d'engagements qui suit la loi de Pareto c'est à dire il n'y a que 20% de la clientèle qui apportent 80% des ressources. Quand ce type de clientèle est en difficulté, il y a une répercussion sur la banque et on constate que tous les crédits ne sont pas classés en fonction des risques, ce qui rend la tâche un peu compliquée pour la banque.

Au terme de nos recherches, deux sentiments nous habitent ; d'une part celui d'avoir compris l'importance et la qualité des études dont nous avons bénéficié au niveau du CESAG mais aussi, celui de devoir accepté que d'autres chercheurs plus outillés que nous pourront demain parfaire notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**  
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE I : ETATS DES STATISTIQUES DE LA SECTION CREDIT PRIVE EN FCFA 2004**

PERIODE	CREDIT IMMOB	Montant	CREDIT DE CONS	Montant2	DOSS TRANS AU CTX	Colonne3	TOTAL	Colonne4
2004	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Janvier	2	10 200 000	107	110 700 000	1	439 777	110	121 339 777
Février	5	34 000 000	109	130 715 000	0	0	114	164 715 000
Mars	9	82 840 000	122	133 465 000	6	2 253 132	137	218 558 132
	<b>16</b>	<b>127 040 000</b>	<b>338</b>	<b>374 880 000</b>	<b>7</b>	<b>2 692 909</b>	<b>361</b>	<b>504 612 909</b>
Avril	0	0	144	156 640 000	1	2 758 000	145	159 398 000
Mai	3	57 596 424	119	146 315 000	8	506 351	130	204 417 775
Juin	6	79 600 000	171	190 395 000	2	93 818	179	270 088 818
<b>2ème trimestre</b>	<b>9</b>	<b>137 196 424</b>	<b>434</b>	<b>493 350 000</b>	<b>11</b>	<b>3 358 169</b>	<b>454</b>	<b>633 904 593</b>
Juillet	4	66 000 000	127	179 527 000	3	118 510	134	245 645 510
Aout	5	36 000 000	170	242 622 000	0	0	175	279 422 000
Sept	3	22 100 000	109	133 940 000	5	1 129 226	117	157 169 226
<b>3ème trimestre</b>	<b>12</b>	<b>124 900 000</b>	<b>406</b>	<b>556 089 000</b>	<b>8</b>	<b>1 147 736</b>	<b>426</b>	<b>682 136 736</b>
Octobre	2	16 000 000	134	161 926 000	0	0	136	177 926 000
Novembre	5	68 000 000	127	165 369 000	0	0	132	233 369 000
Décembre	1	8 000 000	119	143 505 000	0	0	120	151 505 000
<b>4ème trimestre</b>	<b>8</b>	<b>92 000 000</b>	<b>380</b>	<b>470 800 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>388</b>	<b>562 800 000</b>
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>481 136 424</b>	<b>1 558</b>	<b>1 895 119 000</b>	<b>26</b>	<b>7 198 814</b>	<b>1 629</b>	<b>2 383 454 238</b>

## ANNEXE II : ETATS DES STATISTIQUES DE LA SECTION CREDIT PRIVE EN FCFA 2005

PERIODE	CRDIT		CREDIT DE CONS		DOSS TRANS AU CTX	TOTAL		Colonne4
	IMMO	Colonne1	Colonne2	Colonne3		Colonne4		
2005	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Janvier	0	0	51	58 380 000	3	17 536 319	54	75 916 319
Février	2	17 000 000	128	186 819 997	0	0	130	203 819 997
Mars	8	90 662 793	124	163 900 000	0	0	132	254 562 793
<b>1er trimestre</b>	<b>10</b>	<b>107 662 793</b>	<b>303</b>	<b>409 099 997</b>	<b>3</b>	<b>17 536 319</b>	<b>316</b>	<b>534 229 109</b>
Avril	2	9 630 000	73	84 622 000	0	0	75	94 252 000
Mai	2	15 000 000	124	144 900 690	0	0	126	159 900 690
Juin	2	25 500 000	71	86 355 000	0	0	73	111 855 000
<b>2ème trimestre</b>	<b>6</b>	<b>50 130 000</b>	<b>268</b>	<b>315 877 690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>274</b>	<b>366 007 690</b>
Juillet	5	39 500 000	91	125 605 000	0	0	96	165 105 000
Aout	2	14 200 000	162	181 258 985	0	0	164	195 458 985
Sept	0	0	105	105 202 000	0	0	105	105 202 000
<b>3ème trimestre</b>	<b>7</b>	<b>53 700 000</b>	<b>358</b>	<b>412 065 985</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>365</b>	<b>465 765 985</b>
Octobre	2	14 500 000	110	144 949 000	0	0	112	159 449 000
Novembre	1	11 500 000	87	109 137 000	0	0	88	120 637 000
Décembre	2	9 000 000	91	113 200 000	0	0	93	122 200 000
<b>4ème trimestre</b>	<b>5</b>	<b>35 000 000</b>	<b>288</b>	<b>367 286 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>293</b>	<b>402 286 000</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>246 492 793</b>	<b>1 217</b>	<b>1 504 329 672</b>	<b>3</b>	<b>17 536 319</b>	<b>1 248</b>	<b>1 768 358 784</b>

**ANNEXE III : CREDITS ENVELOPPES FAMILIALES ET AUTRES DONT LE MONTANT ÉGAL  
OU INFÉRIEUR A 1 MILLIONS ET DURÉE INFÉRIEURE OU ÉGAL A 36 MOIS**

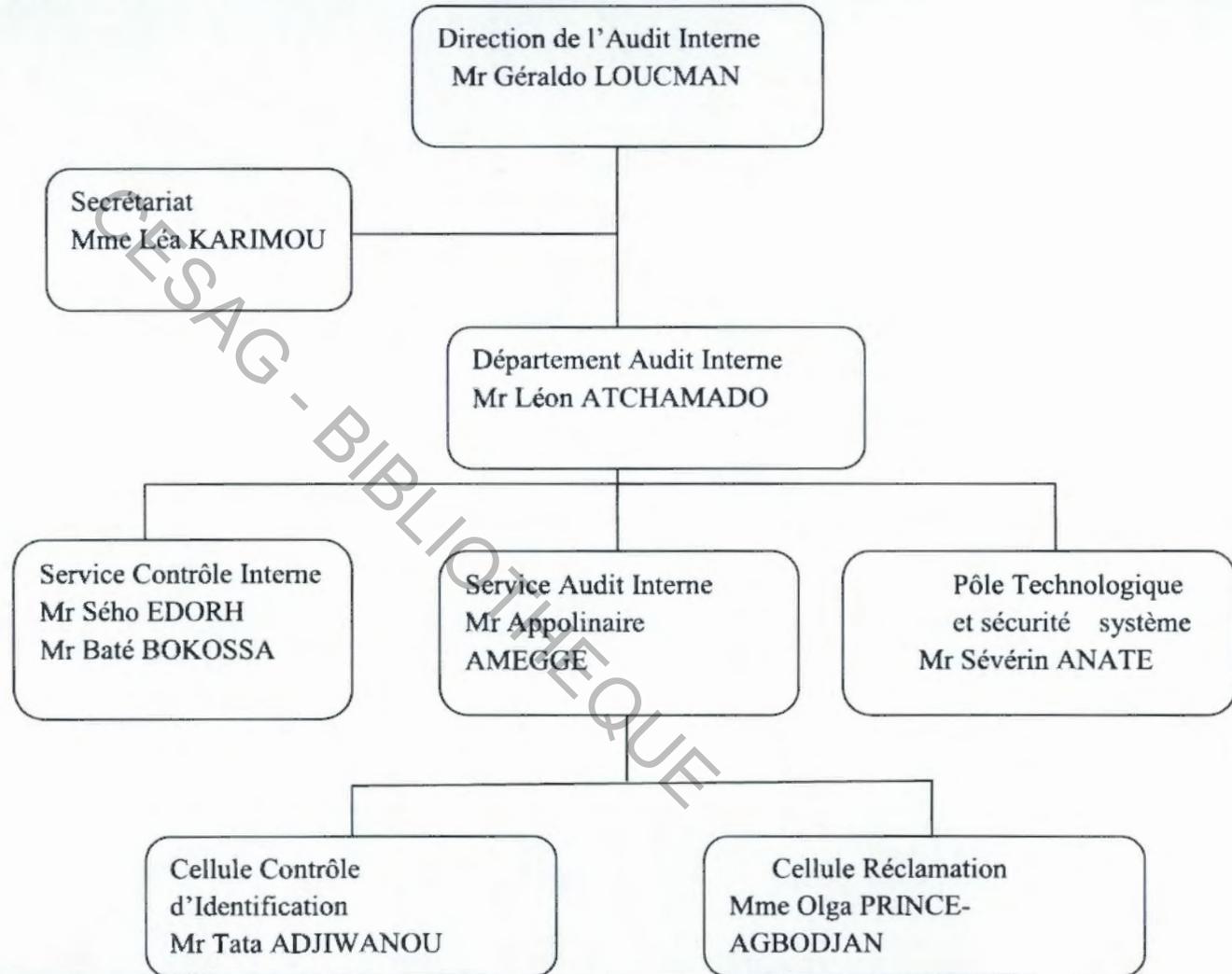
**taux 14,5% + taxe sans assurance soit 15,9%**

<b>DURÉE</b>	<b>MONTANT AMORTISSEMENT</b>
4 mois	258 362
5	208 045
6	174 505
7	150 553
8	132 592
9	118 625
10	107 455
12	90 707
14	78 753
15	73 974
16	69 794
18	62 833
20	57 270
21	54 887
22	52 723
24	48 939
25	47 276

**ANNEXE IV : TABLEAU DES CREDITS MIS EN PLACE ENTRE 2008 ET 2010 (EN MILLIONS DE FCFA)**

PERIODE	2008		2009		2010	
	NOMBRE	MONTANT	NOMBRE	MONTANT	NOMBRE	MONTANT
CREDIT D'INVESTISSEMENT	39	5 647	18	414	26	1 244
CREDIT DE TRESORERIE AMORT	36	1 389	47	1 719	49	2 398
AUTRES DOSSIERS	259	9 361	215	7 771	219	8 062
TOTAL	334					11 704

**ANNEXE V : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION D'AUDIT GENARALE**



**ANNEXE VI: TABLEAU DE CONTROLE DES ENGAGEMENTS**

<b>Noms et prénoms</b>	<b>Montant du prêt</b>	<b>Demande de manuscrite</b>	<b>Compte rendu</b>	<b>Assurance</b>	<b>Tableau d'amortissement</b>	<b>Domiciliation de salaire</b>	<b>Signatures autorisées</b>	<b>Bulletin de paie</b>	<b>garanties</b>

**ANNEXE VII : TABLEAU DE CONTROLE DES ENTREES EN RELATION (PARTICULIERS)**

N° de compte	Nom du client	Régularité CA 8010	Justificatif de domicile	Identité	Régularité des procurations	Documents légaux et mineur	Date de réception client	Date d'ouverture du compte	Observations 1 <sup>ère</sup> opération

Date :

Signature :

**ANNEXE VIII : TABLEAU DE CONTROLE DES ENTREES EN RELATION (ASSOCIATIONS ET INSTITUTIONNELS)**

N° de compte	Nom du client	Documents officiels d'ouverture	Procurations	CA 8010 <u>Conforme</u> Identité	<u>Pouvoirs</u> Domicile	Date de réception client	Date d'ouverture du compte	Observations 1 <sup>ère</sup> opération

Date :

Signature :

**ANNEXE IX : TABLEAU DE CONTROLE DES ENTREES EN RELATION (ENTREPRISES)**

N° de compte	Nom du client	Statuts	Registre du Commerce	P.V du C.A	Pouvoirs Signatures	JAL	Date de réception client	Date d'ouverture du compte	Observations 1 <sup>ère</sup> opération

Date :

Signature :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

- 1- AMEGEE Appolinaire (2010), *fiches méthodologiques de l'audit général de la BTCI : les points de contrôles spécifiques*.
- 2- BCEAO, *recueil des instructions relatives à la comptabilisation et à l'évaluation des opérations bancaires de l'UEMOA*.
- 3- BERNHEIN Yves, CAUDAL Jean-Paul, EGLIN François, SALIGNON Véronique(1993), *Traité de comptabilité bancaire : doctrine et pratique*, Edition la revue banque, Paris.
- 4- BTCI (2010), *rapport sur les résultats des révisions globales*.
- 5- CABY Jérôme, KOËHL Jacky(2006), *Analyse Financière*, Editions Pearson Education, 238 pages.
- 6- CERLES Alain(2000), *le cautionnement et la banque : engagements reçus par les banques*, Editions AFB Diffusion, Paris, 79 pages.
- 7- DASH Srikant (2006), *Engagements à long terme : sur la duration des actions*, 58 pages.
- 8- DE COUSSERGUES Sylvie, *Gestion de la Banque*, Editions CLET Banque, Paris.
- 9- DE SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoît, ZELENKO Ivan (2006), *Le risque de crédit*, Editions Dunod, Paris, 299 pages.
- 10- DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, Editions Dunod, Paris.
- 11- DELAHAYE Jacqueline & Florence (2007), *Finance d'entreprise DCG6*, Editions Dunod, Paris, 559 pages.
- 12- DIALLO Mamadou Boye (2010), *Cartographie des risques opérationnels liés aux engagements hors-bilan de la BSIC SA Sénégal*, Dakar, 97 pages.
- 13- DISLE Charlotte, MAESO Robert, MEAU Michel (2007), *Introduction à la comptabilité DCG 9 : Manuel et applications*, Editions Dunod, Paris, 547 pages.
- 14- DOUMBIA Diakariya (2008), *Comptabilité Générale*, Editions CEDA/NEI, Abidjan, 467 pages
- 15- FORGET Jack(2005), *Gestion de trésorerie*, Editions d'Organisation, Paris.
- 16- GEORGIADES George (2000), *Audit procedure*, 659 pages.
- 17- MONNIER Philippe, MAHIER- LEFRANCOIS Sandrine (2010), *les techniques bancaires*, Editions d'Organisation, Paris.
- 18- MOR, Niang(2010), *Comptabilité des sociétés commerciales, comptabilité approfondie, comptabilité des groupes*, 3<sup>ème</sup> édition, CSE, 462 pages.

- 19- PETIT LAROUSSE (2009).
- 20- PEYRAND Josette & Max (2007), *Dictionnaire de Finance*, Edition, 305 pages.
- 21- SAUVAGEOT G. (2008), *La comptabilité*, Editions Nathan, 175 pages.
- 22- SCHEVIN Pierre (2006), *Comptabilité de couverture et engagement ferme en devises : méthodes françaises et règles IFRS (I)*, 39 pages.
- 23- SOW Ousseynou (2010), *La sécurisation des engagements bancaires dans l'espace juridique OHADA*, Edition Nena, 308 pages.
- 24- TALL Fatimata Binetou (2006), *Gestion d'actifs dans les compagnies d'assurances IARD de la CIMA : entre banques, bourses et immobilier, quels placements pour la couverture des engagements de AXA Assurances Sénégal*, 66 pages.

### **Sources Internet**

- 1- ACPE (2011), les crédits bancaires à court terme,  
<http://www.apce.com/pid4834/les-credits-exploitation.html>.
- 2- AKOMATSRI Lola (2009), Performance du système bancaire et décentralisé togolais,  
<http://akomatsrilola.blogvix.com/?s=performance+du+syst%C3%A8me>.
- 3- AMD Conseil (2005), le risque opérationnel,  
[http://www.fimarkets.com/pages/risque\\_operationnel.php](http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php).
- 4- BCEAO(2011), Crises bancaires au Togo & politique de restructuration,  
<http://www.afritacouest.org/UserFiles/File/seminaires/seminaireSRB/Pr%C3%A9sentation-Togo.pdf>.
- 5- BCEAO (1998), Instructions relatives aux normes d'établissement des Etats financiers et de détermination des ratios prudentiels applicables aux systèmes financiers décentralisés,  
[http://www.lamicrofinance.org/files/15866\\_file\\_msoBA366.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/15866_file_msoBA366.pdf).

- 6- BTCI (2008), Activités de la BTCI,  
<http://www.btcitg/btci/page-activiteacutes-63-22-1-1.html>.
- 7- DUCHATEAU Alain (2005), La mesure et la gestion des risques bancaires : Bâle II et les nouvelles normes comptables, cycle de conférence à la cour de cassation,  
[http://cassation-gestion.publicistechology.com/IMG/File/pdf\\_2005/21\\_03\\_05\\_intervention\\_duchateau.pdf](http://cassation-gestion.publicistechology.com/IMG/File/pdf_2005/21_03_05_intervention_duchateau.pdf).
- 8- MFWA (consulté le 30 Juillet 2011), le système bancaire,  
<http://www.mfw4a.org/fr/systeme-bancaire/systeme-bancaire.html>.
- 9- SSII-Expertise Online (consulté le 19 Août 2011), Le portefeuille titres dans les établissements bancaires, [http://www.procomptable.com/normes/nc\\_25.htm](http://www.procomptable.com/normes/nc_25.htm).

CESAG - BIBLIOTHEQUE