



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CESAG -
Master en Banque et Finance
- MBF -
Année académique : 2009 - 2010



Option : Gestion bancaire et maîtrise des risques

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Thème :

**ANALYSE DU PROCESSUS D'OCTROI DE
CREDITS AUX ENTREPRISES DANS LES
BANQUES DE LA ZONE UEMOA :
Cas de la BICICI**



Présenté par :
KOLI Kouassi Jean Baptiste
9^{ème} promotion MBF

Directeur de mémoire :
M. Jean DERMINE
INSEAD, France

Abidjan, Janvier 2012

DEDICACES

Ce mémoire est dédié à celui qui était, qui est et qui demeure et dont je suis fils et héritier: **Yahvé**

A lui Seul soient la gloire, l'honneur et la louange pour sa fidélité dans l'accomplissement de ses promesses à mon égard.

En lui dédiant ce travail, je voudrais simplement reconnaître qu'il en est le vrai auteur, lui qui contrôle tout en moi.

AVANT-PROPOS

Le Mastère en Banque et Finance (MBF) est un programme post-universitaire, parfaitement bilingue (Anglais-Français) à vocation professionnelle et Internationale, qui se prépare au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar, Sénégal.

Symbole de coopération et fruit d'un réseau de partenaires avec des institutions d'enseignement et de financement, le MBF a démarré en 2001 grâce à l'initiative et à l'appui de la Banque de France (BDF), l'Agence Française de Développement (AFD-CEFEB), l'Union Européenne (UE) , la Banque Mondiale , le Ministère Français des Affaires Etrangères et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ,la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC).

Ce Programme d'études post universitaire a été conçu pour répondre à l'impérieux besoin de formation bancaire et financière de haut niveau exprimé sans cesse par des représentants de pays, de banques centrales, d'institutions financières et d'entreprises africaines.

Le Mastère en Banque et Finance prépare les auditeurs aux métiers :

- gestionnaire de la trésorerie nationale et Internationale ;
- contrôleur de gestion et contrôleur interne ;
- opérateur de marché (front and back office) ;
- gestionnaire des risques et chargés d'affaires ;
- analyste financier et analystes crédits ;
- gestionnaire de portefeuille d'actifs financiers.

REMERCIEMENTS

A toute la famille KOLI, en particulier à Monsieur KOUAME Koffi Henri et Madame pour tout leur soutien financier pendant ma formation au CESAG.

A Direction Générale de la BICICI, qui m'a accepté pour ce stage de trois (3) mois dans son Etablissement.

A Madame TRAORE Awa, Directeur Pôle Entreprise de la BICICI, pour m'avoir accepté en stage dans sa Direction.

Messieurs Jean-Baptiste PANY, Chargé d'Affaires Entreprises et Aboubacar TOURE, responsable des chargés de surveillance des risques pour leur forte contribution à la rédaction du présent mémoire.

A Mademoiselle Régina Attou MOHAMED, Responsable des Analystes Commerciaux Entreprises, pour la bonne collaboration, son encadrement et son soutien moral.

A tout le personnel de la Direction Commerciale Entreprise de la BICICI Abidjan Sud notamment les Analystes Commerciaux et les Chargés d'Affaires;

A Monsieur Jean DERMINE, enseignant au CESAG, Professeur de Banque & Finance à INSEAD Fontainebleu (France), qui a accepté de consacrer une partie de son temps à l'encadrement de ce mémoire.

A Monsieur Boubacar BAIDARI, Coordinateur du Projet Mastère Banque & Finance du CESAG pour les conseils et les orientations à nous prodigués durant la formation.

A toute la promotion « MBF 9 » qui demeure pour moi une famille.

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance !

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACBF	: African Capacity Building Foundation
ACE	: Analyste Commercial Entreprise
APCE	: Automatisation des Propositions de Crédits aux Entreprises
BCEAO	: Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BEAC	: Banque des Etats d'Afrique Centrale
BICICI	: Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire
CAE	: Chargé d'Affaires Entreprises
CSR	: Chargé de Surveillance des Risques
DAD	: Demande d'Autorisation de Dépassement
DCE	: Direction Commerciale Entreprise
EAD	: Exposure At Default
EL	: Expected Loss
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
GRM	: Global Risk Management
IRB	: Internal Rating Based
LGD	: Loss Given Loss
PNB	: Produit Net Bancaire
SPC	: Service de Production de Crédit
TRG	: Taux de Récupération Global
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

DEDICACES	i
AVANT-PROPOS	i
REMERCIEMENTS	i
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	i
SOMMAIRE	i
INTRODUCTION	i
PREMIERE PARTIE : Démarche conceptuelle du processus d'octroi de crédits bancaires aux entreprises	i
CHAPITRE 1 : Les risques bancaires et le risque de crédit	1
Section 1 : Taxonomie des risques bancaires.....	1
Section 2 : Particularités des risques de crédit.....	4
CHAPITRE 2 : MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS BANCAIRES AUX ENTREPRISES.....	1
Section 1 : Objectifs de l'analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises	1
Section 2 : les outils et paramètres d'étude des dossiers de crédit.....	4
Section 3 : le modèle d'analyse du processus d'octroi de crédit	11
DEUXIEME PARTIE.....	1
CHAPITRE 3 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES A LA BICICI	2
Section 1 : Le crédit aux entreprises à la BICICI	2
Section 2 : Les outils et paramètres clés d'appréciation des dossiers de crédit à la BICICI	9
Section 3 : Les étapes du traitement d'une demande de crédits des entreprises.....	20
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION	29
Section 1 : Forces et faiblesses du processus.....	29
Section 2 : Propositions pour amélioration du processus d'octroi des crédits aux entreprises....	37
Conclusion	43
BIBLIOGRAPHIE	44
ANNEXES :	46
Annexe n°1 :	47
Annexe n°2 : Questionnaire de contrôle interne	48
TABLE DES MATIERES	50

INTRODUCTION

L'environnement des organisations connaît de grands changements ces dernières années. Ces changements sont liés à la mondialisation de l'économie, à la concurrence de plus en plus rude. Il y a également l'explosion des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'émergence du commerce électronique qui ont transformé le paysage du monde des affaires avec pour corollaires la globalisation des échanges et la concurrence à l'échelle planétaire.

Cette situation expose les organisations à divers risques et fait de la gestion du changement et la maîtrise des risques les outils clés du management moderne.

Au nombre des organisations les plus exposées aux risques figurent incontestablement les banques et les établissements financiers. Ainsi selon Maders (1994 ; 13) « l'activité bancaire est une activité à risque, de par sa nature même. Risquée, cette activité l'a toujours été et le sera toujours. L'histoire du secteur bancaire est riche en rebondissements, en ascensions fulgurantes et en faillites retentissantes ».

En effet, hormis les risques classiques auxquels est exposée n'importe quelle organisation, les Etablissements de Crédit sont confrontés à des risques spécifiques (risques financiers, de contrepartie, etc.). Parmi ces risques, le risque de contrepartie (ou encore risque de crédit) est le plus important qu'une banque est amenée à prendre de par son activité. Sa non maîtrise expose l'établissement à la faillite comme l'illustre très bien l'histoire de la crise financière de 2007/2008 notamment avec le cas de Lehman Brothers¹.

Ainsi, l'organisation de la maîtrise du risque de crédit a une importance particulière et doit reposer sur un certain nombre de principes et une politique cohérente en matière d'étude des dossiers et de suivi des concours. La fonction crédit est dès lors le pivot central de cette organisation et son organisation doit permettre la maîtrise de ce risque. Cependant, celle-ci ne peut être assurée sans procédure. Notamment, l'uniformité des méthodes d'analyse en matière de crédit s'impose au sein de tout établissement bancaire, tout comme un reporting périodique. La meilleure façon donc de se mettre à l'abri du risque de contrepartie, c'est de ne prendre au départ que de bons risques. Par conséquent, c'est au stade de la décision que se joue l'essentiel de la partie. Quand un mauvais risque est engrangé, souvent la situation est alors compromise dès le départ, et la prévention et le contrôle de ce risque ne sont plus d'un grand secours, notamment quand il s'agit d'un engagement au moins à moyen terme.

¹La faillite de LehmanBrothers constitue la banqueroute la plus importante de l'histoire financière des Etats-Unis, causée par la crise des subprimes dans l'immobilier avec des conséquences importantes sur le marché financier et immobilier aux Etats-Unis et dans le monde.

L'expérience montre que pour atteindre un bon niveau de qualité dans la décision d'octroi de crédit, un certain nombre de règles doivent être observées.

Pour ce faire, les banques commerciales mettent en place des dispositifs et une politique en matière d'octroi de crédits qui leur permettent non seulement de prendre de bons risques mais encore et surtout d'optimiser le couple risques /rentabilité.

Quels peuvent être ces dispositifs et à quelles exigences répondent-ils ?

Quelle politique de crédit faut-il aux banques dans leur processus d'octroi de crédits aux entreprises ? En d'autres termes, quels sont les critères et les indicateurs d'un bon processus d'octroi de crédits bancaires aux entreprises ?

Pour répondre à ces préoccupations à la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire (BICICI), nous avons décidé de traiter le thème: « **L'Analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises par les banques commerciales : cas de la BICICI** »

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons analyser le processus d'octroi de crédits aux entreprises mis en place à la BICICI dans sa politique commerciale et de prévention des risques de contrepartie. Cette analyse couvrira tout le processus de la proposition de crédit à son octroi effectif.

L'objectif principal de ce mémoire est d'apprécier l'efficacité des dispositifs internes mis en place pour l'octroi des crédits aux entreprises.

Plus précisément, il vise à :

- ✓ montrer la pertinence de la politique de crédit ;
- ✓ apprécier l'efficacité des outils utilisés conformément aux pratiques en vogue et aux mutations de l'environnement;
- ✓ relever des faiblesses et risques éventuels et proposer des pistes d'amélioration.

Cette étude présente plusieurs intérêts :

❖ Pour la Banque Internationale de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire

La BICICI étant une des banques les plus solides de la Côte d'Ivoire, elle doit faire face à des demandes de crédits sans cesse croissants notamment au niveau de la clientèle entreprises. Ainsi, une telle étude lui permet de connaître les forces et les faiblesses de ses méthodes et techniques de prévention des risques liés aux opérations de crédit. Cette étude met aussi en lumière certaines

techniques utilisées à l'international dans le processus d'octroi des crédits aux entreprises et qui s'appliquent difficilement ou lentement dans l'espace UEMOA².

❖ Pour le lecteur

Ce mémoire peut servir de document pédagogique pour tout lecteur intéressé par le fonctionnement de la Direction commerciale entreprise d'une banque notamment en matière d'octroi de crédit. Il s'agit d'une véritable source d'informations et de formation pour tout lecteur.

❖ Pour nous-mêmes

Cette étude nous permet de consolider nos connaissances en matière de gestion des opérations bancaires notamment en ce qui concerne le processus d'octroi de crédits aux entreprises. En outre, elle pose les bases sur lesquelles nous appuyer pour orienter notre carrière professionnelle dans le métier de banquier.

La démarche adoptée pour l'étude de ce thème est essentiellement fondée sur les processus d'octroi de crédits aux entreprises pratiqués au plan international et à la BICICI en s'appuyant sur :

- ✓ des ouvrages traitant du sujet ;
- ✓ des recherches sur internet ;
- ✓ la consultation de documents internes, de documents administratifs et autres périodiques de la Banque ;
- ✓ des rencontres avec des chargés d'affaires, des analystes crédit, des gestionnaires risques et autres responsables de la Banque intervenant directement ou indirectement dans le processus d'octroi de crédits notamment à l'occasion de la période de stage pratique d'au moins trois (03) mois.

Par ailleurs, la restitution de nos travaux de recherche se fera à travers un plan comprenant deux (02) parties :

La première précédée d'une introduction sera consacrée à la revue de la littérature qui constitue le socle de réflexion nous permettant de bien mener notre étude pratique ;

La seconde partie de nature pratique consistera à apprécier les dispositifs mis en place pour l'octroi de crédits aux entreprises à la BICICI et à exposer les faiblesses desdits dispositifs ainsi que les remarques et recommandations pour une meilleure optimisation du couple

² UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, composée par le Benin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo

rentabilité/risque. Enfin s'en suivra une conclusion qui sera la synthèse de tout ce travail de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :

**Démarche conceptuelle
du processus d'octroi de
crédits bancaires aux
entreprises**

L'octroi de crédit par les banques joue un rôle clé dans l'évolution économique d'un pays. Cette activité est non seulement coutumière des entreprises, qui recourent à cette sorte de financement pour développer leur activité. En raison de l'actuelle situation économique, d'envergure internationale, l'octroi de crédit est devenu un facteur déterminant au moment de conserver ses clients, ces derniers recherchant un apport de services et de solutions rapides qui puissent répondre à leurs besoins. C'est pour cela que les procédures d'octroi de crédit exigent un maximum de rentabilité, de souplesse et de sécurité. Le processus nécessaire à une entité pour l'octroi d'un crédit a évolué avec le temps passant de l'analyse manuelle (effectuée par les gestionnaires de risques) des bilans ou des comptes de résultats des entreprises, à des solutions informatiques internes ou externes qui accélèrent ces procédures et les effectuent plus rapidement. Par ailleurs, le développement des marchés financiers, les progrès technologiques et les innovations financières ont modifié les besoins des entreprises, accru la concurrence entre établissements de crédit et élargi l'offre de services bancaires. Ainsi, les besoins des entreprises, tout comme l'offre de produits des banques en leur direction évolue incontestablement très vite. L'entreprise s'adresse à la banque pour que ses mouvements de fonds soient traités avec fiabilité, célérité et au moindre coût. Un traitement et une transmission de l'information de qualité sont le socle sans lequel aucune relation banque-entreprise ne peut s'établir. L'entreprise a recours également à sa banque pour financer son exploitation et ses investissements et désire des formules adaptées quantitativement et qualitativement.

Pour le banquier, l'octroi de crédit correspond à une prise de risque : celui de l'insolvabilité de l'emprunteur. De façon traditionnelle, les banques assurent la fonction d'intermédiaire entre les agents à excédents de financements et ceux à déficit de financement. La fourniture de ce service s'inscrit généralement dans le cadre d'une prestation de longue durée et dans une logique de renouvellement. Elle conduit à une relation de crédit/relation contractuelle entre la banque et son client qui a pour vecteur la confiance sans laquelle le risque de contrepartie devient une crainte de défaillance.

Le risque de contrepartie ou de défaut de l'emprunteur découle des facteurs issus de la situation politique, économique, sociale, professionnelle et morale de la personne morale de l'emprunteur.

Le banquier se doit donc de se doter d'une politique de crédit rigoureuse et réunir plusieurs sources d'informations suffisamment fiables pour motiver et justifier sa prise de décision.

C'est dans cette optique que nous analyserons successivement dans un premier chapitre les risques bancaires et le risque de crédit puis dans un deuxième nous présenterons un modèle conceptuel d'analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : Les risques bancaires et le risque de crédit

Le métier de banquier étant indissociable du risque, toute activité induit un risque et toute décision est risque. La relation banque/entreprise expose donc la banque à divers risques auxquels s'ajoutent les risques qu'induit l'activité bancaire elle-même. Il convient ici de mentionner les plus connus de ces risques tout en mettant un accent particulier sur le risque de crédit qui demeure la première cause des difficultés et des faillites des banques.

Section 1 : Taxonomie des risques bancaires

Avant de procéder à classification des risques inhérents à l'activité bancaire, nous allons définir la notion de risque et préciser la nature des risques que peut rencontrer tout établissement de crédit.

1.1. Définition de la notion de risque

Selon Guinier (1992 ; 131), « les risques sont complexes, ils sont liés d'une part à des enjeux propres à l'activité ou à la stratégie de l'entreprise, et d'autre part à des menaces internes ou externes ».

Cette observation souligne bien la difficulté de toute démarche entreprise pour cerner les risques et tenter de les réduire.

Par ailleurs, le mot risque fait l'objet de multiples définitions. Nous retenons celle de l'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes qui nous paraît plus complète. En effet, selon IFACI (2000 ; 70) on appelle risques « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

VERNIMMEN (2009 ; 439) renchérit pour dire qu'un risque ne vient jamais tout seul et que derrière le mot risque se cachent des types de risques différents.

Cette conception de VERNIMMEN prend tout son sens dans le secteur bancaire où le risque est indissociable de l'activité. Avant d'en exposer les différents types, il convient de préciser la nature des risques bancaires.

1.2. Nature des risques bancaires

Les risques bancaires peuvent être classés selon :

- ✓ leurs conséquences sur la capacité de la banque à faire face à ses engagements (risque de solvabilité) ou des retraits importants (risque de liquidité ou de transformation) ;
- ✓ leur origine ou leur fait générateur comme par exemple le risque de variation du prix des actifs ou les risques liés au système d'information ;
- ✓ leur caractère conjoncturel ou structurel ;
- ✓ leur niveau (microéconomique ou macroéconomique).

Tous ces risques peuvent être classés en différents types en fonction de leurs manifestations.

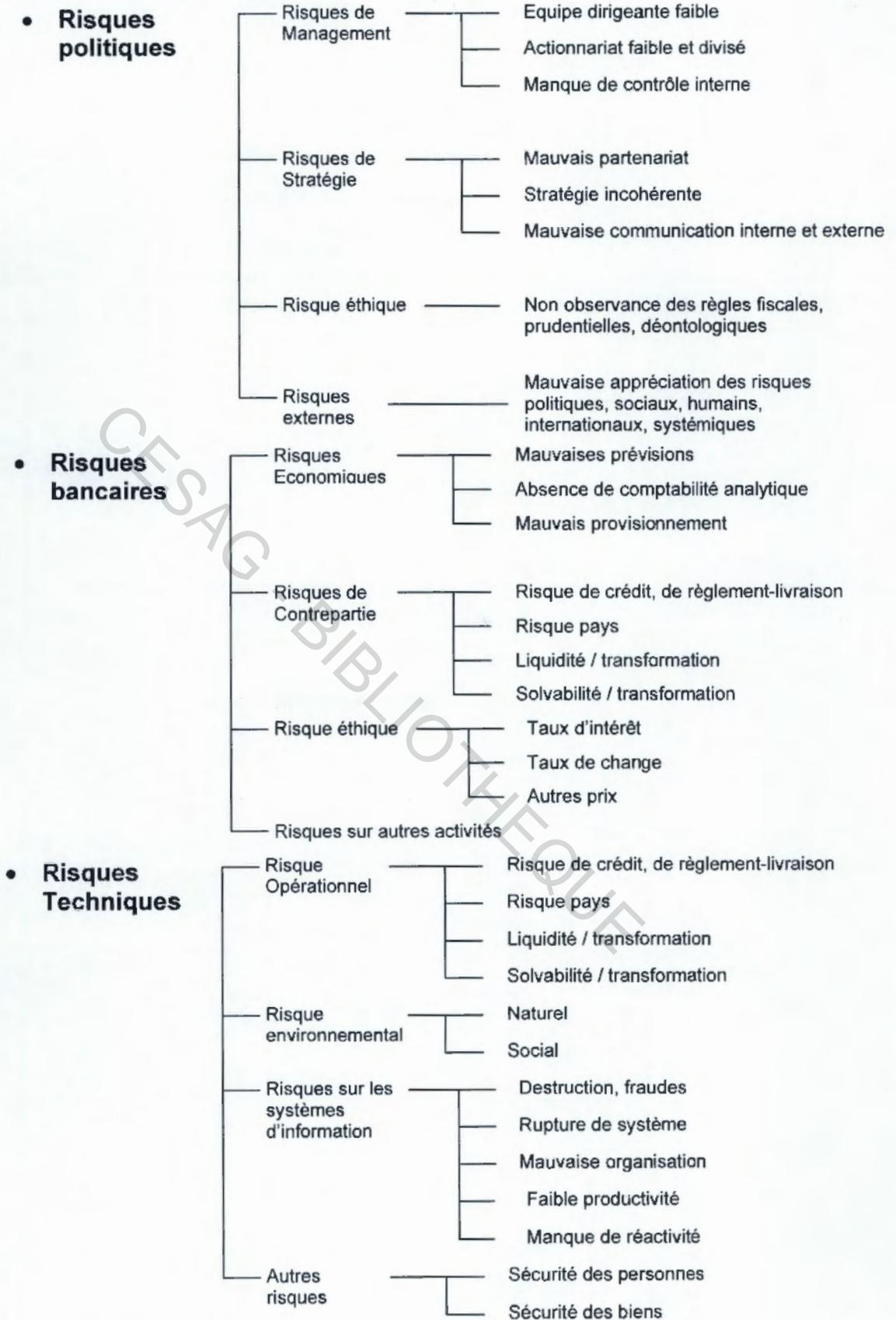
1.3. Typologie des risques bancaires

En 1992 la Commission bancaire française a établi une classification officielle des risques bancaires appelée « la constellation des risques bancaires ». Cette classification distingue trois

(3) catégories de risques :

- 1- les risques politiques ;
- 2- les risques bancaires et para bancaires et
- 3- les risques techniques.

Figure n°1 : Constellation des risques bancaires



Source : KOMBILA (2005 ; 3)

Dans le cadre de cette étude, nous allons nous focaliser essentiellement sur le risque de contrepartie et plus particulièrement sur le risque de crédit.

Section 2 : Particularités des risques de crédit

Selon le rapport annuel 2004 du groupe financier Banque TD (2004 ; 39), « le risque de crédit correspond à l'éventualité d'une perte financière si un emprunteur ou la contrepartie à une opération n'honore pas ses engagements ».

Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés et dans ce cas le risque est enregistré dans le bilan. Il peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou d'une garantie donnée ; risque enregistré au hors-bilan. Comme nous avons mentionné plus haut, ce risque demeure la première cause des difficultés et faillites bancaires. Il fait l'objet depuis 1988, par l'introduction du ratio de solvabilité, d'un dispositif quantitatif destiné à maintenir un niveau minimum de fonds propres compatible avec le niveau des engagements de la banque.

2.1. Causes du risque de crédit

Ce risque peut être généré par une conjoncture économique difficile, la mauvaise santé financière d'un client débiteur et d'une absence de suivi des clients. Il résulte de la combinaison de trois (3) facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération (modèle dit CER).

- ✓ *Le risque de contrepartie* est caractérisé par la probabilité de défaillance du client relative à, principalement, 2 facteurs qui sont la qualité du débiteur (classe de risque ou notation) et la maturité du crédit.
- ✓ *Le risque d'exposition* est l'évaluation du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce montant dépend du type d'engagement accordé (facilité de caisse, prêt moyen à terme, caution, opérations de marché, ...), du niveau confirmé ou non, de la durée de l'engagement et de sa forme d'amortissement (linéaire, dégressif,...).
- ✓ *Le risque de récupération* est, après coût de récupération et de partage, la valeur attendue de la réalisation des garanties (sûretés réelles et personnelles) et de la liquidation des actifs non gagée de la contrepartie.

SARDI (2002 ; 727) identifie deux (02) causes des pertes de crédit : les pertes de crédit acceptables et les pertes de crédit inacceptables.

Les pertes acceptables sont celles qui ont été mesurées dès l'origine dans un environnement économique prévisible (facteurs exogènes) et d'un dispositif de contrôle interne efficient (facteurs endogènes). Ces pertes sont alors le produit de la probabilité de défaut prévisible (PD), de la perte après défaut (LGD) et de l'exposition lors du défaut (EAD). C'est le concept de perte attendue (EL) qui doit être couverte par la rentabilité courante de l'activité.

Les risques de crédit inacceptables sont ceux qui ont pour cause :

- ✓ une absence ou une faiblesse de définition des objectifs, politiques et stratégies et de la mise en œuvre des moyens qui en découlent;
- ✓ l'absence de surveillance de la mise en œuvre des objectifs, politiques et stratégies ;
- ✓ une faiblesse dans la mesure du risque lors de l'octroi de crédit ;
- ✓ un système de délégation et d'autorisation de crédit laxiste ;
- ✓ une faiblesse dans le suivi permanent des risques et des garanties...

En définitive, et selon COUSSERGUES (2002 ; 145), le risque de crédit comporte deux (02) aspects : un aspect externe lié à l'insolvabilité de l'emprunteur et un aspect interne qui tient à la façon dont la banque organise sa fonction distribution de crédit.

L'insolvabilité de l'emprunteur peut découler de l'occurrence de trois (03) classes de risques :

- ✓ *le risque général* : l'insolvabilité découle de facteurs externes issus de la situation politique ou économique,
- ✓ *le risque professionnel* : conjoncture d'un secteur d'activité,
- ✓ *le risque propre à l'emprunteur* qui demeure le plus fréquent et le plus difficile à cerner.

L'occurrence de ces risques est lourde de conséquences pour la banque, le système bancaire et financier ainsi que l'économie toute entière de façon générale.

2.2. Conséquences du risque de crédit

Le risque de crédit peut entraîner une perte de tout ou partie du capital prêté et des intérêts, en fonction de la réalité des garanties et de la possibilité de les faire jouer.

En outre, l'activité de crédit fait courir à la banque un ensemble de risques notamment les risques d'immobilisation, de liquidité, de taux d'intérêt, de change, juridique et opérationnels qui se traduit par des pertes financières ou une perte d'image. Par ailleurs, lorsque la prise de

risque est excessive et que les débiteurs des banques deviennent insolvables, ils entraînent dans leur chute les banques insuffisamment capitalisées. Une crise de liquidité peut alors voir le jour et provoquer par effet de contagion une crise systémique.

2.3. Le processus d'octroi de crédit aux entreprises et les risques y afférents

L'octroi de crédit dans une institution bancaire est soumis à un certain nombre de procédures et d'étapes. Avant d'aborder ces étapes, nous allons définir la notion de processus et plus spécifiquement celle de l'octroi de crédit.

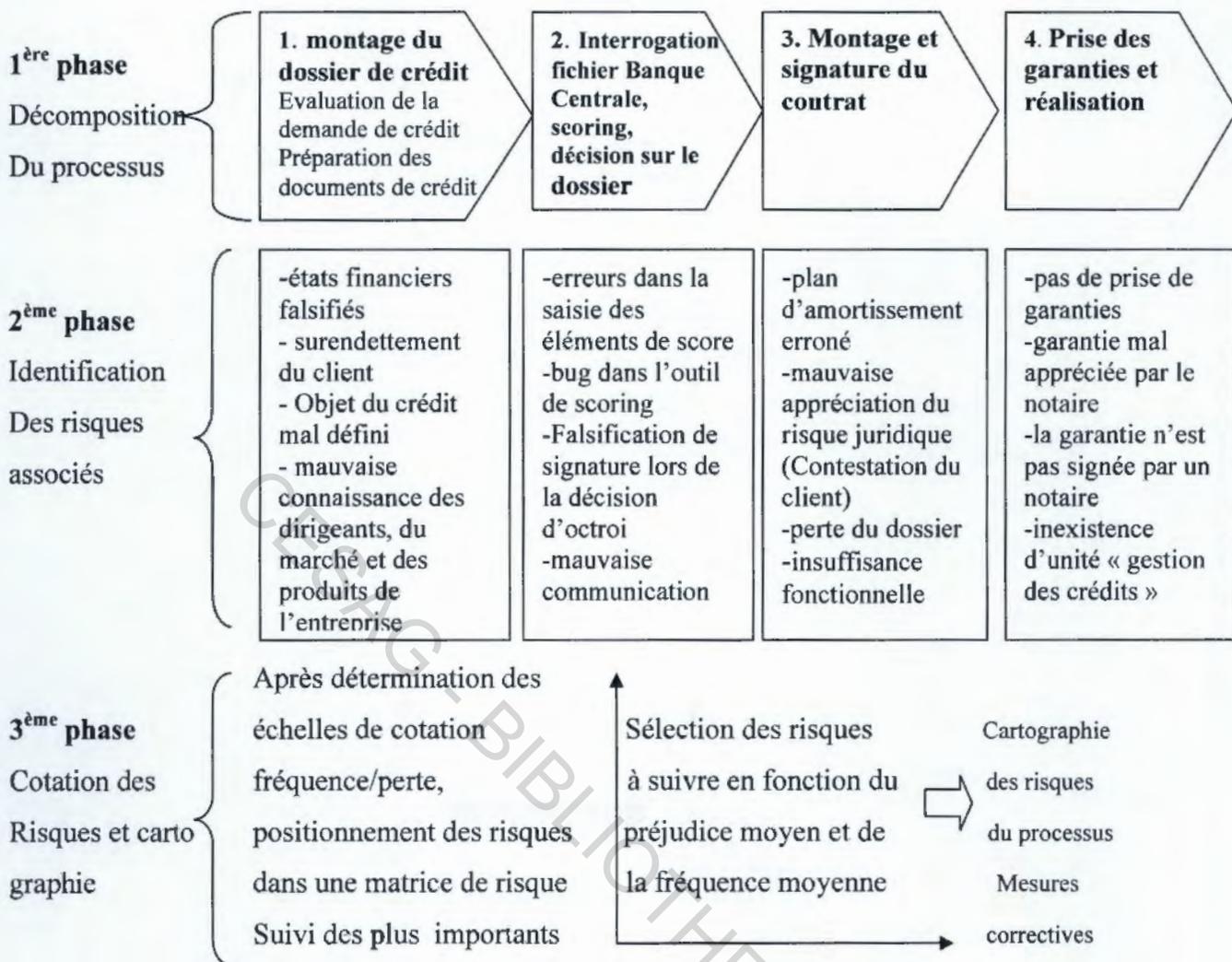
2.3-1- Définitions

Un processus est un développement temporel de phénomènes ou de tâches marquant chacun une étape. Le processus d'octroi de crédit désigne donc l'ensemble des étapes successives qui permettent à un établissement bancaire de traiter un dossier de crédit depuis la demande de concours jusqu'à l'octroi effectif. Dans le cadre des opérations de prêts et placements d'une société, le crédit se définit comme l'avance de fonds, selon les modalités convenues, à un débiteur qui est tenu de rembourser les fonds avancés ainsi que les intérêts dus.

2.3-2- Les étapes fondamentales du processus d'octroi de crédit

Dans une banque, le processus d'octroi de crédit peut comporter quatre (04) étapes essentielles se déroulant chacune sur trois (03) phases. Cela peut être schématisé comme suit :

Figure n°2 : Etapes fondamentales d'un processus d'octroi de crédit



Source : nous mêmes

2.4. Les risques liés au processus d'octroi de crédit

Les risques liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises peuvent se dissimuler dans les trois catégories de risques mentionnés plus haut. Il peut donc s'agir de risques politiques (risques de management, de stratégie et risques éthiques), de risques bancaires (risques économiques, de contrepartie) et de risques techniques (risques opérationnels, risques sur les systèmes d'information). Toutefois, il convient de préciser que l'octroi de crédit étant l'activité principale d'une banque commerciale, il est nécessaire que d'accorder une attention particulière à ces risques. Cela est possible si les quatre fonctions essentielles de l'activité de crédit sont séparées et indépendantes et qu'elles fonctionnent conformément à des normes établies et reconnues.

Il s'agit notamment de :

- ✓ la fonction commerciale qui entretient les relations avec la clientèle et vend les facilités ;
- ✓ la fonction qui approuve les crédits suivant un système de délégation strict ;
- ✓ la fonction qui gère les crédits sur le plan administratif et comptable ;
- ✓ la fonction qui procède à la revue régulière des crédits.

L'analyse du processus d'octroi de crédit vise donc à identifier les différents risques à chaque étape dudit processus, apprécier le degré de séparations des fonctions incompatibles ainsi que l'efficacité de la politique de crédit, des stratégies et des dispositifs de traitement des dossiers de crédit.

Cette analyse doit reposer sur un modèle à concevoir, lequel devra préciser les outils et les indicateurs d'un processus efficace pour l'octroi de crédits sains.

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire et se présentent sous plusieurs formes dont la plus fréquente est le risque de crédit. Ce risque qui constitue une des premières causes des faillites bancaires prend naissance dès lors qu'une banque entre dans une relation d'octroi de crédit à une personne (physique ou morale). Résultat de la combinaison d'au moins trois facteurs, le risque de crédit peut s'éclater en diverses formes de risques dont les conséquences sont toujours désastreuses pour le système bancaire. C'est pourquoi le processus d'octroi de crédits revêt plusieurs étapes et se déroulent en diverses phases. Etudier ces étapes et ces phases exige un cadre conceptuel, socle sur lequel s'inspirera l'étude pratique du processus d'octroi de crédit que nous entendons conduire dans ce mémoire.

CHAPITRE 2 : MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS BANCAIRES AUX ENTREPRISES

La fonction principale des banques est d'accorder des crédits aux entreprises et aux particuliers. Sous les hypothèses que chaque emprunteur présente le même profil de risque et que le marché bancaire est concurrentiel, l'équilibre du marché du crédit s'établit pour une quantité de crédit (Q_e) et un taux d'intérêt (i_e) donnés. Cet équilibre peut être représenté par la figure n°3 (annexe n°1).

Si la banque est dans l'incapacité de distinguer les « bons » et les « mauvais » risques, elle va appliquer le taux le plus élevé aux deux populations et ainsi réduire la quantité de crédit octroyé aux « bons » emprunteurs. Il se produit alors un phénomène de sélection adverse.

L'offre de crédit bancaire présentera alors une forme particulière qui entraîne un rationnement du crédit (voir figure n°4, annexe n°2).

Dans la réalité toutefois, les emprunteurs ne présentent pas tous le même profil de risque et les banques doivent pouvoir discriminer les bons et les mauvais risques et leur appliquer des taux d'intérêt différents, croissant avec le degré de risque.

Pour optimiser au mieux le couple risque/rentabilité, la banque doit pouvoir distinguer les bons risques des mauvais et appliquer des taux d'intérêt conséquents. Pour cela, elle doit disposer d'un bon processus d'octroi de crédit en adéquation avec les réglementations en vigueur en matière de crédit, avec des outils d'analyse appropriés.

Section 1 : Objectifs de l'analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises

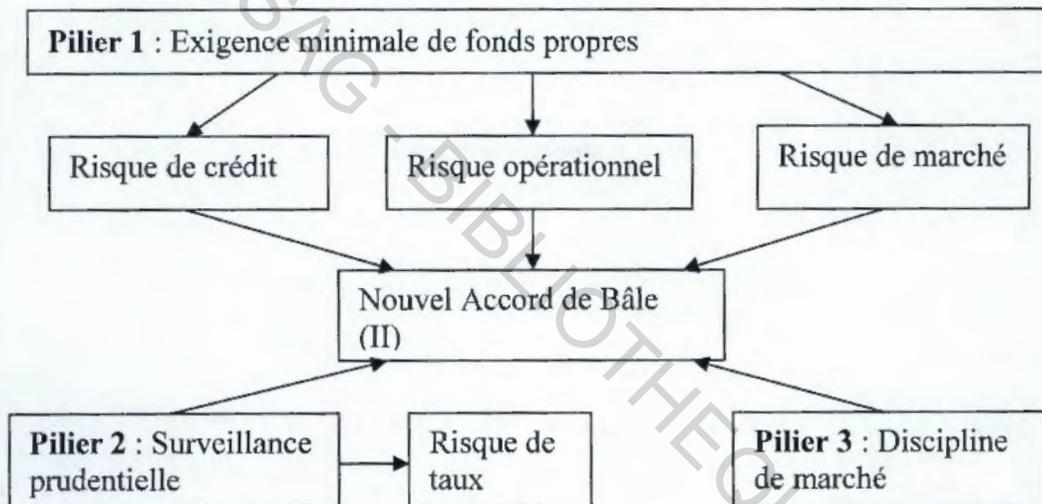
Analyser le processus d'octroi de crédit d'un établissement de crédit est une activité fondamentale aujourd'hui qui répond à des préoccupations diverses des acteurs et parties prenantes du monde bancaire et financier. C'est une réponse aux soucis des organismes de supervision ou de réglementation bancaire et financière notamment le Comité de Bâle³.

³ Le Comité de Bâle sur la supervision bancaire, institué en 1975 par les gouverneurs des banques centrales des pays du groupe des 10 rassemble les autorités de contrôle de banques, composé de hauts représentants de contrôle bancaire et des banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, des Etats-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des pays Bas, du Royaume Uni, de Suède, d'Espagne et de Suisse.

1.1. Exigences des réglementations internationales

Les normes de Bâle II (le Nouvel Accord de Bâle) constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres. Elle précise que le rapport des deux valeurs ne doit alors pas être inférieur à 8 %. En outre, le Comité de Bâle a proposé en 2004 un ensemble de recommandations, au terme duquel sera définie une mesure plus pertinente du risque de crédit, avec en particulier la prise en compte de la qualité de l'emprunteur, y compris par l'intermédiaire d'un système de notation financière interne propre à chaque établissement dénommé « IRB » pour *Internal Rating Based*. Observer toutes ces recommandations exige du banquier un bon processus d'octroi de crédit.

Figure n°5 : Nouvel accord de Bâle



Source : SARDI (2002, p.150)

1.2. Exigences de la réglementation bancaire de l'UEMOA

L'analyse du processus d'octroi de crédit aux entreprises répond également aux exigences prudentielles de la réglementation bancaire de l'UEMOA en matière de normes de gestion dont le calcul implique ou inclut les opérations de crédit. Ces normes de gestion sont un ensemble de ratios à respecter par la banque lors de l'octroi de crédit pour éviter des sanctions et des risques liés à leur non observation. Les principaux ratios sont :

- ✓ la couverture des risques ;
- ✓ la division des risques ;
- ✓ le ratio de structure du portefeuille.

1.2-1- La couverture des risques

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

1.2-2- La division des risques

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs.

Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

1.2-3- Le ratio de structure du portefeuille

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), Banque de l'espace UEMOA, lors de la refonte de ses règles d'intervention et de sa politique monétaire en 1989, a accordé une priorité à la qualité des emplois bancaires, en particulier les crédits. Aussi, un système des accords de classement a-t-il été mis en place en janvier 1992, objet d'instructions détaillées aux banques et établissements financiers. Depuis lors, les établissements assujettis sont tenus de respecter un ratio de structure de portefeuille appréciant la qualité de ce dernier.

Le ratio de structure du portefeuille est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'Institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné. Pour s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par les établissements assujettis, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%.

Ainsi, l'analyse du processus d'octroi de crédit a pour objectif d'aider les établissements de crédit à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière homogène.

1.3. Nécessité d'optimisation du couple risque/rentabilité

La prise de risques est inhérente de l'activité bancaire et se reflète directement dans la rentabilité des opérations. La fonction doit donc être en mesure de fournir les éléments nécessaires à la détermination du coût du risque. Dans ce cadre, quelle que soit l'organisation de cette fonction (centralisée ou non), un certain nombre de procédures formelles et régulièrement mises à jour doivent être organisées afin de prévoir :

- ✓ des procédures formalisées d'analyse du risque statistique futur qui intègrent la rentabilité prévisionnelle des concours ;
- ✓ l'exhaustivité et la fiabilité des informations permettant la consolidation des engagements notamment au niveau des filiales et succursales ;
- ✓ la globalisation des engagements (par clients ou entités économiquement liées, par secteur géographiques ou économiques..) ;
- ✓ la segmentation par type de clientèle, par type de crédit et par niveau de risque ;
- ✓ un suivi régulier des engagements grâce à des indicateurs d'alerte ainsi qu'un réexamen périodique de la valeur des garanties.

Ces éléments permettent de faire une analyse a priori et a posteriori de la rentabilité des opérations et de garantir une bonne sélection des risques et une maîtrise de leur processus de gestion.

Pour ce faire, une uniformité des méthodes d'analyse en matière de crédit s'avère nécessaire au sein de l'établissement.

Section 2 : les outils et paramètres d'étude des dossiers de crédit

L'étude des dossiers de crédit est une étape très importante dans le processus d'octroi de crédit aux entreprises. Elle doit être basée sur des procédures formalisées et à jour. Aussi, l'analyste crédit doit-il rassembler toutes les informations utiles sur l'emprunteur et selon une liste préalablement établie en fonction de la qualité de l'emprunteur et de la nature du crédit. Ces informations doivent être reportées dans des dossiers de demande de crédit qui sont des formulaires uniformisés et documentés.

C'est ce dossier ainsi constitué qui doit être soumis à une étude par les responsables compétents en la matière par le canal d'un ensemble d'outils dont nous citerons quelques uns. Mais avant, il est nécessaire de définir comme préalables à toute étude de crédit une bonne politique de crédit.

2.1. La politique de crédit, préalable à l'octroi de crédit

Selon Coussergues (2002 ; 147), c'est la Direction Générale de la banque, s'appuyant le cas échéant sur un comité des engagements ou des crédits, qui arrête les grandes orientations de la politique de crédit, approuvées par l'organe délibérant⁴, en indiquant :

- ✓ les objectifs poursuivis qui, en adéquation avec le plan stratégique, se formulent en termes de clientèles, de types de crédit, de zones géographiques ;
- ✓ les taux d'intérêt à facturer aux clients pour que des marges suffisantes permettent de couvrir les coûts engendrés par les crédits (ressources, gestion, risque et fonds propres) ainsi que les garanties qui doivent être prises ;
- ✓ les délégations de pouvoir qui, dans le cadre d'une décentralisation des prises de décision, précisent les montants maximum de crédit qu'un comité de crédit local ou un exploitant pourra accorder sous sa seule signature ou des signatures conjointes. Ces délégations peuvent d'ailleurs différer pour une même entité en fonction du risque présenté par le crédit.

En outre, une bonne politique de crédit doit prévoir dans son organisation :

- ✓ un comité de crédit ou des engagements ;
- ✓ une charte de crédit formalisée et régulièrement mise à jour ;
- ✓ un système d'autorisations et de limites clairement défini ;
- ✓ un système de mesure de risque robuste ;
- ✓ un processus d'analyse financière de qualité ;
- ✓ un système de notation de crédit intègre ;
- ✓ une gestion robuste des garanties ;
- ✓ des fonctions juridique et contentieux efficaces ;
- ✓ des procédures opérationnelles rigoureuses ;
- ✓ un système comptable et d'informations sécurisé ;
- ✓ une gestion rigoureuse et de qualité des dossiers des clients ;
- ✓ une fonction audit du système de contrôle interne des crédits...

Sur la base de ces préalables, la banque procède à une étude empirique de la demande de crédit à partir d'outils techniques susceptibles de donner une appréciation de la qualité de l'emprunteur.

⁴ Suivant le cadre juridique ou le pays, l'organe délibérant peut être : le conseil d'administration, le conseil de surveillance en France, board of directors ou senior management dans de nombreux pays étrangers anglo-saxons.

2.2. L'analyse économique et financière de l'entreprise

Selon Choinel & Rouyer (1996 ; 36), étudier la mise en place d'une ligne de crédit c'est en premier lieu s'assurer que l'entreprise est éligible au crédit bancaire au regard des règles que l'établissement a retenues.

L'analyse financière est l'étude de l'activité, de la rentabilité et du financement de l'entreprise, soit a posteriori (données historiques et présentes), soit a priori (prévisions). Elle permet :

- ✓ de dégager des résultats, des marges, des ratios, et de les apprécier;
- ✓ de donner des informations sur l'évolution de l'activité, l'évolution de la structure financière, les performances réalisées;
- ✓ d'interpréter ces informations;
- ✓ d'effectuer des comparaisons entre le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise, et avec d'autres entreprises de même activité.

L'Analyse Financière est une aide à la prise de décision en répondant aux questions suivantes:

- ✓ l'entreprise est-elle rentable ?
- ✓ sa structure financière est-elle équilibrée ?
- ✓ quels sont les points forts, les points faibles et les potentialités de l'entreprise ?

L'analyse des documents comptables (structure financière, activité, rentabilité, trésorerie), le positionnement de l'entreprise dans son environnement, la compétence et la moralité de ses dirigeants sont autant d'éléments que la banque prend en considération avant de s'engager.

Ainsi, les objectifs de l'analyse financière peuvent se résumer ainsi :

- ✓ connaître son client (règle du Know-Your-Customer ou KYC), comprendre son activité, ses sources de revenus, son histoire, ses installations, son actionnariat ;
- ✓ évaluer sa capacité à rembourser les sommes que l'on s'apprête à lui prêter ;
- ✓ évaluer ses besoins de financement de manière à adapter le type de concours et les montants nécessaires à son fonctionnement ou à son développement ;
- ✓ déterminer les garanties et la tarification qui tiendront compte essentiellement du risque exprimé en termes de probabilité de défaut, donc de consommation de fonds propres ;
- ✓ classer l'emprunteur dans le système de notation interne au terme de cette évaluation ;
- ✓ enfin, prendre position en pleine connaissance de cause en ayant émis une opinion motivée, basée sur des éléments objectifs.

Cette analyse doit être exhaustive en ce sens qu'elle doit prendre en compte tous les éléments d'appréciation susceptibles d'avoir une influence sur la capacité de l'emprunteur à respecter ses engagements.

Le banquier étant créancier (généralement non prioritaire), l'analyse du risque est centrée sur la solvabilité de l'emprunteur, c'est-à-dire son aptitude à rembourser ses dettes exigibles avec ses actifs. Cette analyse de la solvabilité va différer selon que la demande de crédit concerne l'exploitation ou l'investissement :

- ✓ à court terme, l'analyse se concentre sur la liquidité, la qualité des actifs et l'échéancier dépenses/recettes
- ✓ à long terme, l'analyse porte sur les perspectives de développement. L'activité nouvelle engendrée par l'Investissement dégagera-t-elle une marge suffisante pour permettre le remboursement des crédits et le maintien de l'équilibre financier ?

Le tableau ci-dessous présente une vue globale des principaux ratios d'analyse des entreprises :

Tableau n°1: Ratios d'analyse de la rentabilité, la solvabilité et la structure financière des entreprises

L'ENTREPRISE EST-ELLE FINANCIEREMENT SAIN ?			
	Libellé	Formule	Norme
Etude de la structure financière de l'entreprise	Autonomie financière	Capitaux propres/ dettes à long terme	>100%
	Capacité de remboursement	Dettes à moyen et long terme / CAF	Doit être le plus faible possible
	Impact des charges financières sur l'EBE	Charges financières/ EBE	>= 40%
	Couverture des capitaux investis	Ressources permanentes/ (actif stable + B.F.R.E)	>100%
	Taux d'autofinancement	Autofinancement/ (investissements+ variation B.F.R.E)	< 100% (pour justifier le crédit demandé)
Etude de la solvabilité	Liquidité immédiate	Valeurs disponibles / dettes à court terme	< 100% (pour justifier le crédit demandé)
	Liquidité réduite	(Valeurs disponibles + valeurs réalisables) / dettes à court terme	>100% (sinon calculer la liquidité générale)
	Liquidité générale	(Valeurs disponibles+ valeurs réalisables + valeurs d'exploitation) / dettes à court terme	>100%
L'ENTREPRISE EST-ELLE RENTABLE ?			
Etude de la croissance	Croissance du CA (CA= Chiffre d'Affaires)	$CA(N) - CA (N-1) / CA (N-1)$	Il faut une évolution (avec prise en compte de l'inflation)
	Croissance de la valeur ajoutée (VA)	$VA (N) - VA (N-1) / VA (N-1)$	
Etude de la rentabilité	Taux de variation du Résultat Net (RN)	$Résultat (RN) (N) - RN (N-1) / RN (N-1)$	Il faut une évolution
	Rentabilité Economique	E.B.E ou RE / RN	Le plus élevé possible
	Rentabilité financière	RN / Capitaux propres	Le plus élevé possible (> taux du marché monétaire)

Source : nous même

Les ratios de structure financière doivent, en outre, être conformes, en ce qui concerne notre espace économique et monétaire (UEMOA), aux normes préconisées par la BCEAO:

Tableau n°2 : Normes de gestion BCEAO

RATIOS	Normes BCEAO
Autonomie Financière	$\geq 20\%$
Capacité de remboursement	$\leq 4\%$
Rentabilité	> 0
Liquidité générale	> 1

Source : Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA

L'analyse de ces éléments et ratios est une étape fondamentale dans l'étude des dossiers de crédit.

2.3. Les notations internes du crédit

Avec la notation interne, la banque évalue elle-même le risque de défaillance de la contrepartie en exploitant les informations privées qu'elle détient sur l'emprunteur du fait de la relation de long terme. Elle détermine ensuite les fonds propres à constituer. Le comité de Bâle prévoit deux méthodes de notation interne, l'une dite de base et l'autre dite avancée qui débouche sur les modèles internes de risque de crédit. Ces deux méthodes impliquent des procédures parfaitement balisées et validées par la tutelle d'où la nécessité pour les banques de mettre en adéquation leurs procédures d'évaluation des risques.

La méthode de base repose sur la décomposition du risque de contrepartie, la classification des contreparties et l'estimation de la probabilité de défaut.

➤ La décomposition du risque de contrepartie

La manifestation du risque de contrepartie est la résultante des paramètres suivants :

- ✓ la probabilité de défaut (PD) qui est la probabilité qu'une contrepartie soit défaillante dans un horizon temporel déterminé ;
- ✓ l'exposition en cas de défaut (EAD) qui représente le montant des risques sur une contrepartie au moment de la défaillance ;

- ✓ la perte en cas de défaut (LGD) qui tient compte du taux de recouvrement de la créance et des garanties qui lui sont attachées. Il en résulte une perte attendue (EL) qui se calcule ainsi : $EL = PD \times EAD \times LGD$

➤ **La classification des contreparties**

Le portefeuille de la banque est classé en catégories d'actifs pour lesquelles des évaluations spécifiques de risque sont prévues.

➤ **L'estimation de la probabilité de défaut**

Pour estimer la probabilité moyenne de défaut à un an sur une contrepartie, la banque va adopter une démarche identique à celle des agences de rating ou des fonctions score. A partir de toutes les informations disponibles sur la contrepartie, la banque sélectionne une série d'attributs auxquels une pondération est attachée puis calcule une note totale qui permet de classer la contrepartie dans une catégorie de risque. Les attributs de solvabilité sont à la fois quantitatifs (ratios financiers) et qualitatifs (secteur d'activité, compétence des dirigeants...).

La méthode avancée est fondée sur des modèles internes de risque de crédit.

Un modèle interne de risque de crédit est un modèle dont l'objectif est d'évaluer les probabilités de pertes engendrées par la détention d'encours de crédits. Ce qui différencie la méthode avancée de la méthode de base est d'une part que l'évaluation du risque s'attache à un portefeuille et non à des contreparties individualisées et d'autre part que la banque évalue grâce au modèle la probabilité de défaut, l'exposition et la perte en cas de défaut.

2.4. Les notations externes

L'évaluation du risque s'appuie sur des classifications de risques établies par des spécialistes du traitement des informations financières extérieurs à la banque comme les agences de notation, la banque de France ou les sociétés d'assurance-crédit.

Les systèmes de notation des agences (que nous retenons ici) sont bien connus. Les notes sont échelonnées de la meilleure, réservée aux émetteurs à solvabilité indiscutable (AAA de Standard & Poor's ou Aaa de Moody's), à la plus mauvaise dans le cas où la défaillance est établie. Les notes peuvent être présentées par ordre décroissant comme suit :

Pour Moody's : Aaa – Aa – A-Baa- Ba – B

Pour Standard & Poor's : AAA – AA – A – BBB – BB – B - CCC

Ainsi, en s'appuyant sur les séries historiques longues sur les défaillances, elles diffusent les statistiques sur la corrélation entre le risque de défaillance et la notation de la contrepartie. Cette corrélation est un indicateur important lors de la décision d'octroi de crédit.

2.5. Les systèmes experts

Les systèmes experts constituent un autre outil d'aide à la décision en matière d'octroi de crédits. Ils visent à modéliser et à reproduire le comportement de l'analyste financier en charge du traitement d'un dossier de crédit et tentent de tirer profit de la riche expérience de nombreux experts, cristallisée dans une base de connaissances, une base de règles et un moteur d'inférence.

Section 3 : le modèle d'analyse du processus d'octroi de crédit

Analyser le processus d'octroi de crédit d'une banque commerciale revient à apprécier l'adéquation entre les exigences réglementaires en vigueur en matière d'octroi de crédit et le dispositif mis en place au sein de cet établissement.

Pour mieux appréhender les outils et approches du processus d'octroi de crédit de la BICICI, notre approche méthodologique sera essentiellement axée sur trois étapes :

- ✓ un modèle d'analyse ;
- ✓ les outils de recueil de données ;
- ✓ l'analyse des données.

3.1. Construction du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse met en relation des variables qui influent sur le dispositif d'octroi de crédit des banques. Il comporte des variables et des éléments d'appréciation.

Les variables du modèle d'analyse sont de trois sortes :

- ✓ les variables indépendantes ;
- ✓ les variables intermédiaires ;
- ✓ les variables dépendantes ou objectifs.

3.1-1- les variables indépendantes

Elles sont dites indépendantes parce qu'elles constituent la norme réglementaire à laquelle tout établissement bancaire doit s'accommoder. Ce sont les éléments servant de base ou de préalables pour l'octroi de crédit dans une banque.

3.1-2- les variables intermédiaires

L'analyse des variables intermédiaires fait ressortir la conformité des dispositifs mis en place par la banque par rapport aux préalables définis en matière d'octroi de crédit. Il s'agit de faire un test de conformité entre l'existant et les exigences.

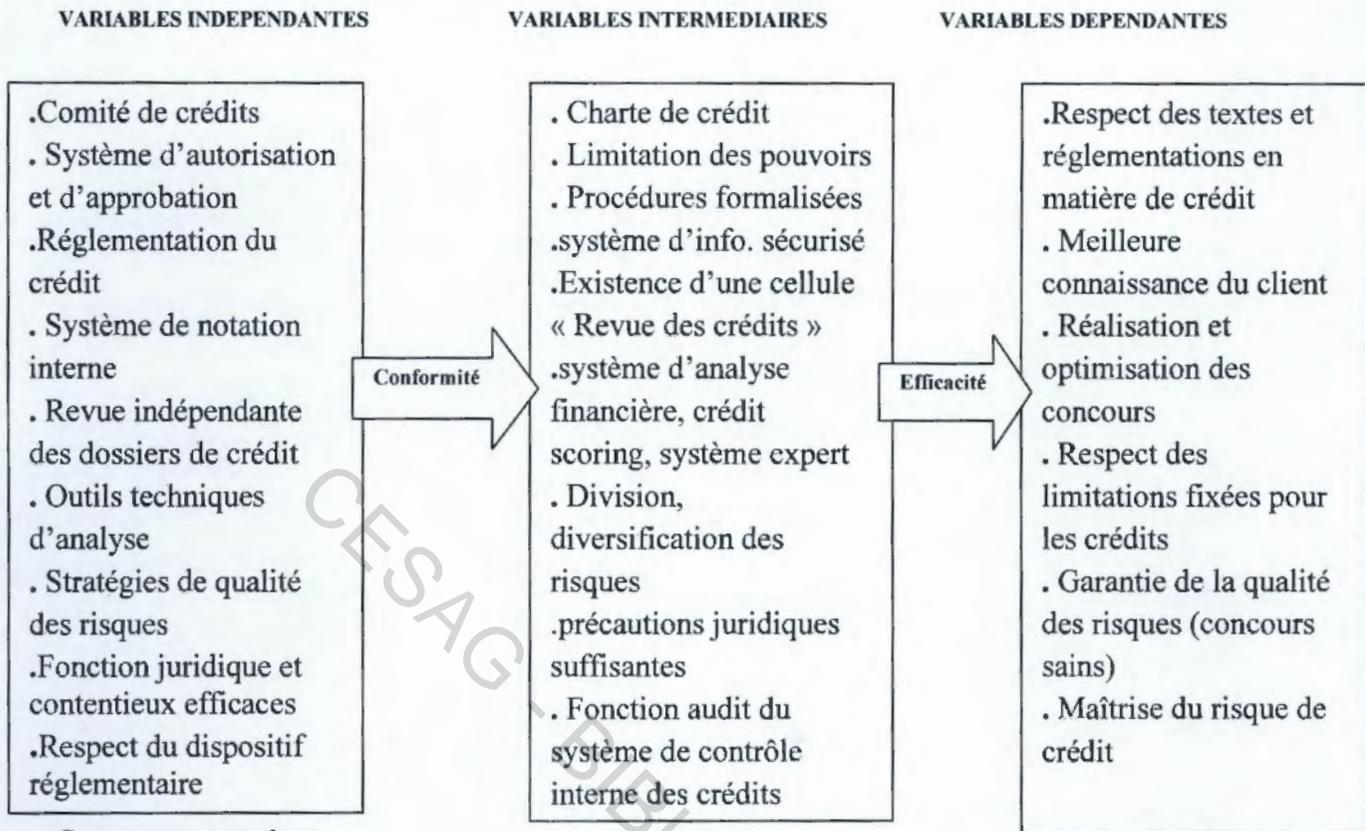
3.1-3- les variables dépendantes ou objectifs

L'efficacité des politiques, outils et méthodes d'étude des dossiers de crédit peut être considérée comme la variable dépendante du modèle d'analyse du processus de crédit d'une banque commerciale. Elle se traduit en termes d'objectifs d'octroi de crédits conformes aux exigences d'optimisation du couple rentabilité/risque et aux réglementations internationales notamment :

- ✓ le respect des textes et réglementations en matière de crédit ;
- ✓ la réalisation et l'optimisation des opérations de crédit ;
- ✓ le respect des limites fixées pour la gestion des risques de contrepartie ;
- ✓ la garantie de la qualité des risques (concours sains).

SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE

Figure n°6 : Modèle d'analyse du processus d'octroi de crédit



Source : nous-mêmes

3.2. Les éléments d'appréciation de l'analyse du processus d'octroi de crédits

Le processus d'octroi de crédit peut être analysé sur la base de certains critères. Nous retenons ici les critères de conformité et d'efficacité auxquels il conviendra d'ajouter les indicateurs d'analyse et les outils de recueil de données.

3.2-1- : la conformité

Il s'agit pour nous de vérifier si les textes, lois et normes et dispositifs mis en place à la BICICI en matière d'octroi de crédit sont conformes à ceux recommandés par la Banque Centrale et organes de réglementations ainsi que les bonnes pratiques en la matière et adaptés au fonctionnement de l'établissement de crédit.

3.2-2- : l'efficacité

L'efficacité du processus d'octroi de crédit peut être perçue par la réalisation des variables dépendantes c'est à dire des objectifs de la qualité des risques.

Le tableau suivant illustre les indicateurs de mesure des variables d'appréciation du dispositif, lesquels indicateurs nous permettront de porter un jugement sur ces variables.

3.2-3- les indicateurs de mesure des variables d'appréciation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°3 : indicateurs de mesure des variables d'appréciation du processus de crédit

Variables	Composantes	Indicateurs	Mesures
Réglementation des opérations de crédit	Environnement du crédit	Existence de textes, charte et normes d'octroi de crédit Existence d'une politique de crédit Système de délégation de pouvoir Existence d'une politique de ressources humaines de qualité Examen annuel du rapport de contrôle des opérations de crédit	Nombre de textes, et normes édités Existence d'un comité de crédit Fixation des limites d'approbation Adéquation des compétences techniques du personnel Nombre de séminaires, formations Procès-verbaux d'adoption des recommandations
Définition des objectifs d'analyse du processus de crédit	Qualité des informations	Fiabilité et exhaustivité des informations	Dossiers clients complets et à jour
	Efficacité des outils d'analyse	Adaptabilité des outils à l'environnement Pertinence des outils Amélioration de la qualité des risques	Nombre de créances impayées, immobilisées ou douteuses Nombre de pertes sur crédit par rapport aux prévisions Existence d'indicateurs d'alerte
Système de traitement des demandes de crédit	Le programme de traitement des dossiers de crédit	Existence de délai de traitement Adéquation des délais aux attentes des clients Existence de contrôles périodiques du processus	Fréquence des durées de traitement Nombre de crédits renouvelés Nombre de dossiers en attente Nombre de contrôles effectués Rapports de contrôle/calendrier de contrôle à jour
Système d'information et de documentation	Système d'Information de Gestion (SIG)	Fiabilité et pertinence des informations Disponibilité des informations en temps réel Sécurité des informations	Existence d'un système d'archivage sécurisé Existence de mesures de sauvegarde
Système d'évaluation et de prévention des risques	Gestion des risques	Fixation des limites Prise de garantie sur risques Système de notation des crédits Mode de vérification du respect des limites	Existence d'applications informatiques d'évaluation des risques Existence d'un dispositif de suivi des risques Existence de limites pour chaque type de risques

Source : nous-mêmes

3.3. Les outils de recueil de données

Le recueil des données portera essentiellement sur l'analyse documentaire, les interviews et un questionnaire de contrôle interne.

3.3-1- L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est une étape d'examen des documents de l'établissement ayant un lien avec le processus d'octroi de crédit. Ainsi, nous examinerons la charte de crédit (si elle existe) ainsi que le manuel de procédures des engagements.

3.3-2- Les interviews

Les interviews ont pour objectifs de recueillir des membres de la banque certaines informations concernant l'organisation et le fonctionnement de l'entité ainsi que celles relatives au processus d'octroi de crédit. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous rencontrerons les responsables qui, au sein de la banque intervenant directement ou indirectement dans le processus d'octroi de crédits. Il s'agit notamment des chargés d'affaires entreprises, des analystes crédit, des gestionnaires risques, des chargés de surveillance des risques, des agents du service production de crédits et autres responsables de la Banque.

3.3-3- Le questionnaire de contrôle interne (voir annexe n°3)

3.4. L'analyse des données

Toutes les données recueillies relativement au processus d'octroi de crédit seront analysées en vue d'apprécier leur conformité aux normes internationales en la matière. L'analyse permettra en outre, d'apprécier l'adaptabilité des ces outils au contexte actuel des entreprises et des banques et nous donnera l'occasion, de mettre en exergue les forces et faiblesses du processus afin de formuler des recommandations.

Le cadre conceptuel de l'analyse du processus d'octroi de crédit aux entreprises présente toute la problématique de l'octroi de crédit. Il plante ainsi le décor en donnant les objectifs de cette étude ainsi que tous les outils et méthodes qui permettront de la conduire avec succès.

Se faisant, le cadre conceptuel demeure une base de données fondamentales qui, quand elle est assez fournie et riche en informations, permet de mieux comprendre l'étude pratique et de déceler les éventuelles faiblesses.

La nécessité de prendre de bons risques s'impose de plus en plus aux banques surtout dans un environnement africain marqué par des crises de toutes sortes. La fonction octroi de crédit revêt dès lors une importance particulière qui doit attirer l'attention des organes délibérant et exécutif de toute banque. L'accent doit être mis sur une bonne politique de crédit dotée de procédures opérationnelles et d'outils appropriés confiés à un personnel qualifié et motivé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

**Analyse du processus d'octroi
de crédits à la Banque
Internationale pour le
Commerce et l'Industrie de
Côte d'Ivoire (BICICI)**

Créée en 1962, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie est une émanation de la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire (BNCI), société de droit français présente en Côte d'Ivoire depuis 1942, devenue banque nationale de Paris en 1966.

A sa création sous la dénomination BICICI, son capital était de 200 millions de FCFA ainsi reparti :

- 55% pour la Société Financière d'Outre Mer (SFOM) ;
- 35% pour la Banque Nationale de Paris (BNP) ;
- 10% pour l'Etat ivoirien.

Le début de la décennie 70 marque une étape importante dans l'histoire de la BICICI. Le 24 juillet 1971, l'Etat de Côte d'Ivoire acquiert la majorité du capital.

En septembre 1975, les privés nationaux s'inscrivent au capital avec une participation de 10% rétrocédée par l'Etat.

L'opération de cession des parts de l'Etat ivoirien aux privés nationaux se poursuivra en novembre 1976 et en avril 1997, portant la part de ces derniers à 25% puis à 27,46%.

En 1995, l'Etat réduit sa participation de 3,54% en faveur de la Société Internationale Financière pour les Investissements et le Développement en Afrique (SIFIDA).

En 1997, le capital se répartissait ainsi :

- 47,46% pour la partie ivoirienne ;
- 52,54% pour l'actionnariat étranger.

De 200 millions de FCFA à l'origine, le capital se chiffre aujourd'hui à plus de 16 milliards grâce à plusieurs apports en numéraires de 2,150 milliards de FCFA et des incorporations de réserves de 12.650 milliards de FCFA.

La BICICI appartient maintenant au groupe BNP PARIBAS. Ce groupe est né de la fusion de la BNP et de PARIBAS en Avril 2000. La BNP Paribas a été classée 3^e groupe bancaire européen et premier groupe français dans le classement 2009. Ce résultat est le fruit du développement du groupe, de sa politique d'innovation et de ses performances commerciales notamment dans le financement des entreprises.

Cette deuxième partie du mémoire se propose d'analyser le processus d'octroi des crédits aux entreprises du Groupe BNP Paribas et particulièrement à la BICICI. Elle nous permettra d'en connaître les forces et les faiblesses et de formuler des recommandations pour un meilleur contrôle du risque de contrepartie.

CHAPITRE 3 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES A LA BICICI

La BICICI se définit comme une banque universelle, de gros et de détail, qui propose aux entreprises du secteur formel toute une palette de crédits à court et moyen ou long terme. La fonction crédit aux entreprises est dès lors très déterminante dans sa rentabilité. L'équilibre entre une bonne rentabilité (souvent associée à un mauvais risque) et une bonne qualité de risques (souvent associée à une mauvaise rentabilité) étant délicat à établir, la politique de crédit de l'établissement doit clairement indiquer les normes à respecter pour éviter ces deux écueils. Pour ce faire, il est nécessaire d'analyser son processus d'octroi de crédit pour en déceler les éventuelles failles et les corriger. Cela passe par une analyse de la politique de crédit, des outils et paramètres d'étude de dossiers de crédit, des différentes étapes du processus d'octroi et le rôle des acteurs impliqués. Il s'agit ici d'apprécier l'organisation et le fonctionnement de la fonction « octroi de crédit » dans cette banque.

Section 1 : Le crédit aux entreprises à la BICICI

La BICICI, par sa vocation de banque universelle, a une activité essentiellement fondée sur l'intermédiation bancaire qui consiste à mettre les agents économiques à capacité de financement (ACF) en relation avec les agents économiques à besoins de financement (ABF). Cette activité prend tout son sens dans la collecte de fonds auprès des ACF et l'octroi de crédits aux ABF notamment aux entreprises.

Avant d'analyser le processus d'octroi de crédit aux entreprises à la BICI Côte d'Ivoire, il nous paraît nécessaire de préciser la place du crédit aux entreprises dans cette Banque notamment dans son produit net bancaire (PNB), sa politique de crédit et les différents concours qu'elle consent à ces entreprises.

1.1. la place du crédit aux entreprises à la BICICI

L'importance des crédits aux entreprises à la BICICI peut être appréciée en considérant la quote-part de ceux-ci dans le volume global des emplois clientèle d'une part et celle dans le Produit Net Bancaire (PNB) d'autre part. Pour ce faire, voyons l'évolution de ces agrégats sur les deux derniers exercices.

Ces données peuvent être consignées dans les tableaux ci-après :

Tableau n°4 : Poids des crédits aux entreprises dans les emplois et PNB de la banque

Montant des emplois clientèle de 2008 et 2009				
en millions de FCFA	2008		2009	
	Valeur	%	Valeur	%
Clientèle Entreprises	183 888	85,84%	166 240	82,99%
Clientèle particuliers, professionnels et institutionnels	30 334	14,16%	34 078	17,01%
Total des emplois	214 222	100%	200 318	100%

Montant du PNB de 2008 et 2009				
en millions de FCFA	2008		2009	
	Valeur	%	Valeur	%
PNB Global	27 624		28 203	
-dont revenu du portefeuille titres	2 835	10,26%	1 967	6,97%
-dont Valeur Ajoutée sur les capitaux (VAC)	15 978	57,84%	16 510	58,54%
-dont commissions nettes	11 648	42%	11 693	41%

Source : Rapport annuel BICICI 2008 et 2009

L'analyse des tableaux ci-dessus montre clairement que la fonction « crédit aux entreprises » est au cœur de l'activité et de la rentabilité de la BICICI d'autant plus que plus de 80% des crédits consentis par la Banque sont octroyés à des entreprises et plus de 50% du PNB sont générés par les opérations avec ces dernières. Parallèlement, cela traduit également l'ampleur des dégâts si ces opérations ne sont pas encadrées par une politique de crédit efficace et permettant d'octroyer des concours sains ou à risques réduits.

1.2. La politique de crédit aux entreprises

La politique de crédit à la BICICI repose sur l'existence d'une filière « risque » indépendante de la filière « commerciale » avec une prise de décision conjointe des deux filières selon la règle des « 4 yeux ». Cette prise de décision conjointe s'exerce aussi bien sur les dossiers « pouvoirs sites » (dont la décision finale est prise par les responsables locaux) que sur les

dossiers pouvoirs Paris et ce, dans une structure pyramidale dont le niveau supérieur assure le rôle d'arbitre éventuel en cas d'absence de consensus.

Dans sa « *lettre politique risques de crédit du 03 Octobre 2001* » de Banque de Détail à l'International (BDDI) – Global Risk Management (GRM), la BNP Paribas définit les principes qui doivent être appliqués au sein du Groupe pour une meilleure gestion de la fonction « octroi de crédit ». Ces principes visent en priorité à :

- ✓ appliquer la règle de séparation des quatre fonctions essentielles de l'activité de crédit à savoir la fonction commerciale, la fonction d'approbation du crédit, la fonction administrative et comptable ainsi que la fonction revue régulière des crédits ;
- ✓ respecter les décisions de crédit et suivre l'évolution des encours clients, obligatoirement accompagnés de contrôle a priori et a posteriori ;
- ✓ rechercher systématiquement l'optimisation du couple rentabilité/risque notamment pour une rémunération proportionnée du risque.

La mise en œuvre de ces principes passe par la création – lorsqu'il n'existe pas un département risques indépendant regroupant à la fois la fonction analyse et évaluation du risque de crédit et la fonction contrôle du risque de crédit. La mise en place d'une filière risques identifiée et indépendante de la fonction commerciale permet d'élever le niveau d'expertise des acteurs impliqués dans ce processus d'octroi de crédit. Tout cela se fait sous la supervision et l'orientation d'un comité de crédit qui définit les grandes lignes à suivre. La composition de ce comité est fonction du niveau de pouvoir. Trois cas de figure se présentent à la BICICI :

- ✓ **le comité de crédit local** : (en ce qui concerne les pouvoirs locaux) se compose de la ligne Métier (Directeur clientèle entreprises, Directeur clientèle Particuliers, Professionnels et Institutionnels, des Chargés d'Affaires Entreprises ou CAE), de la plate-forme risques (qui intervient pour donner un avis consultatif mais fort) et du Directeur Général ou son Adjoint ;
- ✓ **le comité GRM** : pour les concours aux entreprises affiliées à une multinationale, se compose des CAE qui gèrent la maison-mère ; décision du GRM à l'intérieur de ses propres pouvoirs ; toute décision du site local requiert l'aval ou « Green Light » du pilote du groupe d'affaires ;
- ✓ **le pouvoir hors Côte d'Ivoire (pouvoir Paris)** pour les concours aux entreprises non affiliées aux multinationales dont le montant du concours dépasse le pouvoir local ; la décision est prise par Paris avec la signature des CAE et de la Direction des risques locaux.

De façon générale, la décision d'octroi de crédit requiert le consentement de tous les acteurs impliqués. Par exemple, pour le pouvoir local, la ligne métier s'accorde avec la filière risque et le Directeur Général s'aligne en principe sur leur position pour la validation finale. Dans le cas contraire, il doit trancher de façon unilatérale en s'appuyant sur des critères de pertinence des argumentaires vis-à-vis des risques ou transmettre le dossier à Paris pour avis.

Pour ce qui concerne les pouvoirs GRM et Paris, la décision finale n'est formalisée qu'après avis favorable de Conseil d'Administration de la BICICI après avoir statué sur le dossier.

Par ailleurs, certains cas exceptionnels peuvent survenir notamment pour les cas d'entrée en relation avec première demande de crédit pour lesquels il faut l'avis de Paris quelque soit le montant à octroyer ainsi que les cas d'entreprise dont l'actionnariat est équilibré (50%-50%) ce qui pourrait être source de blocage ou de conflit et pour certaines opérations spécifiques pour lesquelles il est estimé que l'expertise et l'avis de Paris sont nécessaires.

1.3. les différents types de concours aux entreprises

Comme toute banque universelle, la BICICI propose à la clientèle « entreprises » une offre intégrale de solutions professionnelles afin d'accompagner le développement de celles-ci dans leurs différents aspects financiers, quotidiens et prospectifs, et afin de faciliter les recherches de financements. Le type de concours diffère selon qu'elle finance l'exploitation, l'investissement ou des opérations spécifiques.

1.3-1- Le financement de l'exploitation

Il s'agit des crédits de trésorerie par caisse, des engagements par escompte, des crédits de campagne, etc.

→ **Les crédits de trésorerie par caisse** concernent essentiellement :

- ✓ **les facilités de caisse** : crédits à très court terme finançant le décalage entre les paiements à effectuer et les règlements à recevoir par l'entreprise ;
- ✓ **les découverts** : de validité maximum un an, renouvelables, et qui complètent un fonds de roulement insuffisant dans la couverture des besoins de l'exploitation ;
- ✓ **les avances à terme fixe (crédits spot)**: d'une durée de dix (10) jours à un an, elles se matérialisent par la souscription d'un billet à ordre de la banque. La banque escompte le billet et crédite le compte du client du montant du billet, déduction faite des intérêts. Il finance généralement une opération spécifique (grosse commande) ou une opération

exceptionnelle (poulpes, rapatriement de dividendes...). Ce type de crédit est généralement réservé aux clients de bonne signature.

- ✓ **Le crédit de campagne** : financement temporaire de stocks de produits dont la vente est différée mais assurée ; il s'adresse généralement aux entreprises du secteur agricole ou agro-alimentaire (café, cacao, coton, sucrier, pêche.) ; il s'agit de crédits court terme dont le montant est déterminé en fonction des besoins de l'entreprise.
- **L'avance sur marchandises** consiste à financer un stock de marchandises et appréhender en contrepartie de ce crédit les marchandises qui seront gagées au profit de la banque. Il couvre généralement le financement des importations de matières premières, le négoce de denrées alimentaires. Etc.
- **Les engagements par escompte** n'appartiennent ni à la catégorie des engagements par caisse, ni à celle des engagements par signature et concernent l'escompte commercial local et l'escompte documentaire.

L'escompte commercial permet aux entreprises de mobiliser les créances à terme qu'elles détiennent sur les clients.

L'escompte documentaire intervient dans le cadre des opérations avec l'étranger ; dans une opération d'exportation, l'exportateur est en possession des documents (facture, connaissement etc.) qu'il remet à son banquier accompagné d'un effet à vue ou à échéance tiré sur l'acheteur étranger. Au lieu d'encaisser cette traite purement et simplement, le banquier prend l'escompte. Nous nous retrouvons dans le cas de l'escompte commercial avec des particularités de l'escompte documentaire. S'il s'agit d'une remise de documents contre acceptation, le banquier a le choix entre deux positions :

- ✓ escompter dès la remise des documents ou
- ✓ escompter la traite après acceptation.

1.3-2- Le financement des investissements

Ce financement concerne les crédits de moyen et long termes ainsi que les opérations de crédit-bail et de location financière.

- **Les crédits moyen et long terme** (CMT) sont généralement les crédits d'investissements et les crédits de consolidation de fonds de roulement, de crédits structurés de financement des projets (acquisition d'actifs et accroissement de capacité, acquisition d'entreprises, projets industriels). Leur durée d'amortissement n'excède pas souvent sept (7) ans pour le crédit moyen terme et quinze ans pour le

long terme et sont remboursés par les cash flow dégagés par l'entreprise. Ainsi le montant du concours s'apprécie par rapport au programme d'investissement soumis à la banque ; celle-ci peut limiter son intervention à un certain pourcentage du programme en exigeant de l'emprunteur un taux d'autofinancement. Si le montant est particulièrement lourd, la banque, dans le souci de partager les risques, peut décider de faire le crédit en pool avec d'autres banques.

→ **Le crédit-bail mobilier ou immobilier** est par définition une technique originale de financement de l'investissement qui consiste en une location d'un bien (machine, outillage, matériel de transport, immeuble..) à usage professionnel pendant une certaine durée avec la possibilité pour le locataire d'acquérir le bien loué moyennant un prix convenu (valeur résiduelle) tenant compte des versements effectués à titre de loyers. A la BICICI, le Crédit-bail est une formule de location de 24 à 48 mois, qui comporte une promesse du bien loué en échange du paiement périodique de loyers et du rachat à la valeur résiduelle à l'échéance. Il a l'avantage d'être souple et n'exige pas d'autofinancement de départ pour l'entreprise.

Le crédit-bail peut exister sous plusieurs formes notamment la cession-bail ou lease-back, le crédit-bail adossé et le crédit-bail à l'export. Dans la cession-bail, le bailleur rachète un bien à une entreprise, bien figurant à son actif, pour le lui louer immédiatement afin de lui permettre de disposer de liquidité et d'améliorer sa structure financière. Quant au crédit-bail adossé, c'est une technique qui permet à un fabricant de vendre ses biens d'équipement à une société de crédit-bail qui les laisse à sa disposition et l'autorise à les sous-louer à des tiers. Le crédit-bail à l'export est quand un acheteur étranger est financé par une société de crédit-bail. La Location financière : c'est un contrat qui libère une entreprise du souci de l'investissement, de l'entretien et de l'assurance. La BICICI (le bailleur) met à disposition un matériel en location sans obligation d'achat.

1.3-3- Le financement des industries agricoles et minières

La côte d'Ivoire exploite de nombreux produits qui nécessitent des financements spécifiques.

La BICICI propose par conséquent une gamme de financements adaptés notamment :

- ✓ les crédits de campagne ;
- ✓ les avances sur produits nantis, financement pré-exportation ;
- ✓ l'escompte documentaire export, financement post-exportation ;
- ✓ le financement de projets et d'investissements.

1.3-4- Les financements structurés

Ces financements sont accordés sur la base des mérites du projet financé. L'équipe de financements structurés propose et structure au niveau local et régional, le montage de transactions complexes, bénéficiant dans ce domaine de l'appui des équipes spécialisées de BNP Paribas. Ce métier est en outre chargé de la syndication des financements mis en place par la BICICI.

1.3-5- Les engagements par signature

Un engagement par signature consiste pour la banque à donner sa garantie en faveur d'une entreprise cliente, engagement qui se matérialise par un acte comportant la signature de la banque. Pour la banque, c'est un engagement qui n'entraîne pas de facto un décaissement ; quant à l'entreprise, elle obtient un avantage de trésorerie, de délai de paiement, de règlement différé...

Les engagements par signature sont d'une grande diversité et comportent des risques non négligeables. Ils ne doivent donc pas se traduire par un décaissement ou un litige pour la banque. Pour cela, le banquier doit être attentif à la situation financière de l'entreprise cautionnée, à ses compétences, sa capacité technique à exécuter ses engagements dans les termes du cahier de charges. Il existe différentes formes d'engagement par signature à la BICICI. Nous citerons quelques unes :

- ✓ **P'obligations cautionnée (OC)**: effet de commerce (traite) qui permet de différer le paiement effectif de droits de douane pour un montant minimum de cinq (5) millions dans un délai de 60 jours ; elle est garantie par la banque pour bon paiement à l'échéance ;
- ✓ **P'Admission Temporaire (AT)** : elle permet à des opérateurs économiques d'importer des biens (marchandises, matières premières) en suspension des droits de douane lorsque ceux-ci sont destinés à être exportés après transformation ou non ; le banquier garantit le paiement des droits et amendes sur les biens qui viendraient à disparaître dans une période qui varie de trois (3) à vingt quatre (24) mois selon la nature des produits ;
- ✓ **les cautions sur marché** : sont délivrées généralement en faveur de l'administration publique ou toute autre structure qui serait amenée à lancer un appel d'offre ; elles favorisent l'obtention d'un marché et garantissent le remboursement de l'avance ou de l'acompte consenti à cette entreprise pour lui permettre le démarrage des travaux.

Section 2 : Les outils et paramètres clés d'appréciation des dossiers de crédit à la BICICI

L'étude des dossiers de crédit à la BICICI, à l'instar des filiales du Groupe BNP Paribas, obéit à un certain nombre de critères qui eux-mêmes s'appuient sur des outils et paramètres permettant de mieux apprécier la qualité de l'emprunteur, sa capacité à honorer ses engagements et la possibilité de récupération des montants engagés en cas d'un éventuel défaut de paiement. Mesurer le risque d'une demande de crédit ne ressort pas d'une formule mathématique ou bien une méthode scientifique exacte à cent pour cent. En effet l'évaluation du risque d'un crédit bancaire relève d'une étude multidimensionnelle qui intègre à la fois des éléments objectifs (diagnostic financier, constitution des garanties,...) et des éléments subjectifs (sérieux, compétence et moralité du client..).

2.1. les outils d'étude des demandes de crédit

Les outils utilisés pour la mesure du risque d'une proposition de crédit se présentent comme suit :

- ✓ la connaissance de la relation ;
- ✓ l'évaluation de l'entreprise ;
- ✓ l'analyse financière ;
- ✓ les garanties proposées.

2.1-1- la connaissance de la relation

La relation liant la banque à son client à travers les crédits est fondée essentiellement sur la confiance mutuelle entre les deux parties. C'est pour cette raison que la connaissance de la relation reste cruciale, voire même déterminante pour l'octroi des crédits ou bien au moins le niveau de ceux-ci. Certes que la plupart des éléments retenus sont subjectifs et difficilement mesurables mais restent un passage obligatoire pour décider de l'intérêt clientèle que revêtent les demandes de crédits, de la manière de traiter les dossiers et des seuils d'engagement tolérables avec la relation ; etc.

Le jugement du client passe par trois principaux éléments :

- ✓ la personnalité et la moralité du client ;
- ✓ les expériences et aptitudes techniques ;
- ✓ la surface financière.

→ **Personnalité et moralité du client**

La personnalité, la moralité et les autres traits de caractère d'un client (sérieux, honnêteté, ouverture d'esprit...) sont dégagés par le chargé d'affaires à travers les conversations qu'il a avec lui, les visites qu'il lui rend à son entreprise et également par les indications recueillies auprès des tiers : banques consœurs, acheteurs, fournisseurs et concurrents du client.

Il convient de noter que le suivi de la marche du compte et le contrôle du respect des engagements et des promesses, sont a posteriori de précieux indicateurs sur la moralité d'une relation et sur la conduite de ses affaires. Donc on peut dire qu'une bonne connaissance mutuelle évite généralement les malentendus en dissipant les craintes ou les réticences du client tout en épargnant à la banque de commettre des erreurs qui lui seraient préjudiciables soit dans ses rapports avec ses relations, soit dans l'appréciation du risque qu'elle prend.

→ **Expériences et aptitudes techniques du client**

Il ne suffit pas qu'un client soit honnête et respectueux des engagements pris, encore faut-il qu'il soit compétent. Ainsi, la compétence en affaire est un point à considérer, autant que la moralité. Le client doit avoir une connaissance approfondie de son métier, savoir vendre et acheter, montrer une prudence suffisante et une audace raisonnée dans la conduite de son entreprise. En plus de tout cela, son équipe de cadres et de techniciens doit être d'une compétence étendue.

→ **Surface financière de la relation**

La surface financière du client reflète en principe toute la fortune de celui-ci (patrimoine mobilier et immobilier). Elle procure donc à la banque un certain apaisement car elle présente en soi-même une garantie dans la mesure où elle est appréciable sans être grevée de privilèges importants.

A cet égard, il convient de noter que la banque recourt à des évaluations immobilières et des enquêtes tant auprès de la conservation foncière que sur les registres du commerce afin de se prémunir d'une part contre les fausses déclarations, les situations incomplètes ou surestimées et de connaître, d'autre part et avec précision, la part du client dans les biens déclarés, leurs valeurs réelles ainsi que les différents privilèges (hypothèque, nantissements) pouvant les affecter.

2.1-2- l'évaluation de l'entreprise

L'évaluation de l'entreprise est un outil de mesure du risque des crédits bancaires qui s'opère à travers toute une chaîne d'études et d'analyses. Au sein de la banque, l'évaluation de l'entreprise s'étale sur deux phases :

- ✓ la première se fait au niveau de la direction commerciale, sanctionnée d'un avis non définitif ;
- ✓ la deuxième se fait à la direction des risques par les évaluateurs des sections concernées qui s'appuient sur l'avis de la direction commerciale ou le contredisent par le biais d'une note d'évaluation.

Ainsi, l'évaluation de l'entreprise est un outil de mesure du risque qui confronte l'avis de la direction commerciale à celui de la direction des risques pour une évaluation plus objective et par conséquent plus correcte du risque.

L'évaluation de l'entreprise s'opère à travers quatre études :

a L'étude économique

Les études économiques sont en fait des synthèses d'études de conjoncture et d'études sectorielles intéressant directement l'évolution de la société et de son secteur d'activité. Elles peuvent également inclure l'étude du holding (le point du groupe d'affaires) auquel appartient l'entreprise.

b Les études relatives au dossier administratif

Ce genre d'études concerne essentiellement :

- ✓ la régularité du dossier administratif de l'affaire : conformité de l'acte constitutif avec les conditions de fonds et de forme exigées légalement ;
- ✓ l'analyse des modifications intervenues le cas échéant au sein de l'équipe dirigeante. La banque est à cet égard très vigilante. Elle prend en effet le soin d'enquêter sur les nouveaux dirigeants et sur les raisons qui ont poussé les anciens à céder leurs participations dans l'affaire ;

- ✓ l'étude des autres événements essentiels marquant la vie de l'entreprise tels que les augmentations de capital ou les réductions, les absorptions, les fusions et les extensions ;
- ✓ l'examen du support social : importance du groupe d'affaires, du personnel et compétence des principaux collaborateurs.

c L'analyse technique

L'analyse technique concerne les études afférentes :

- ✓ aux locaux d'exploitation de l'entreprise : localisation, éloignement des centres commerciaux, superficie couverte et non couverte, disposition et aménagement, capacité d'extension et de stockage, valeur réelle...
- ✓ aux matériels de production : vétusté, capacité de production ; etc.
- ✓ aux caractéristiques des produits fabriqués ou vendus : spécifications techniques, qualité et quantité.

Cette analyse technique se calque principalement sur les visites d'exploitation et les renseignements fournis par le client. Cette connaissance technique de l'affaire permet à l'évaluateur de juger l'envergure de l'entreprise afin de rendre l'évaluation du dossier plus réaliste en confrontant les documents comptables à la réalité.

d L'analyse commerciale

L'analyse commerciale confère à la banque le moyen d'apprécier le développement de l'activité d'une affaire et de mieux comprendre les besoins de financement de celle-ci. Elle permet en effet, de suivre l'évolution et les fluctuations du chiffre d'affaires de l'entreprise, les départements commerciaux les plus dynamiques ou les produits les plus appréciés de celle-ci, sa politique d'implantation, son effort à rechercher de nouveaux débouchés et à sélectionner sa clientèle ; etc.

Elle procure aussi à la banque la possibilité de connaître les clients de l'affaire étudiée, les délais que celle-ci leur accorde et ainsi la qualité et la longueur des effets commerciaux qui lui seront éventuellement présentés à l'escompte. Elle situe enfin l'entreprise dans le contexte de son secteur notamment par rapport à la concurrence et fournit, par comparaison, de précieuses

indications sur son importance, sa notoriété et son image de marque ainsi que sur la valeur, la compétence et le dynamisme de l'équipe dirigeante.

2.1-3- l'analyse financière de l'entreprise

Il s'agit ici d'une analyse classique de l'environnement de l'entreprise, du groupe d'affaires auquel il pourrait éventuel appartenir, de ses dirigeants, de ses fournisseurs et clients. Elle porte sur la situation économique de l'entreprise, sa structure financière, sa solvabilité, sa croissance et sa rentabilité. Cette analyse se fonde sur les informations recueillies dans l'évaluation de l'entreprise pour déterminer un ensemble de ratios qui permettent d'apprécier la situation économique et financière de l'entreprise avant de s'engager avec elle.

2.1-4- les garanties proposées

Les garanties sont un élément très important dans la mesure du risque du crédit à consentir.

En effet, les garanties sont motivées par l'importance du nombre et la diversité prise par la clientèle de la banque qui ne permet plus à celle-ci, à quelques rares exceptions, d'octroyer des crédits personnels basés sur la personnalité et la moralité des clients comme d'antan, lorsque ceux-ci étaient mieux connus par les banquiers traditionnels.

Les garanties permettent à la banque d'avoir un surcroît de sécurité quant à la sortie de ses engagements. Elles lui confèrent, en effet, un moyen de pression sur les clients douteux, ou à la limite, les prémunissent contre l'éventuelle insolvabilité d'un débiteur. L'importance des garanties réside dans la possibilité qu'elles confèrent à la banque de récupérer les proportions des crédits non remboursés. C'est pour cette raison que la constitution de la garantie suit une démarche particulièrement rigoureuse :

→ **Enquête préalable** : indispensable pour certains types de garanties tels que :

- ✓ les hypothèques
- ✓ les nantissements de fonds de commerce
- ✓ les nantissements de produits et de matières

De nombreux actes ne peuvent être inscrits parce que l'enquête préalable a été faite avec légèreté : par exemple l'hypothèque consentie par une société non inscrite parce que le dossier spécial de la société à la conservation foncière n'est pas à jour, ou bien encore le nantissement

de fonds de commerce non inscrit parce que la société qui a changé son siège social a omis de faire une déclaration modificative du registre de commerce.

→ **Vérification des pouvoirs** (en particulier des représentants des sociétés anonymes) :

Nous avons trop souvent tendance à croire qu'un administrateur délégué a tous les pouvoirs, alors qu'en réalité, le pouvoir d'hypothéquer, nantir ou de vendre les biens de la société lui est parfois refusé. Très fréquemment, ce pouvoir n'appartient même pas au conseil d'administration. Il est donc très important de vérifier, par l'examen du dossier administratif, si ce pouvoir est détenu par l'administrateur délégué ou directeur, par le conseil d'administration ou par l'assemblée générale des actionnaires.

Il convient par ailleurs, en admettant que ce pouvoir appartienne au représentant de la société avec lequel la banque en relation, que le mandat de l'intéressé ne soit pas expiré, d'où l'importance de la mise à jour des dossiers administratifs.

+ **Rédaction des actes** : c'est à ce stade que de nombreuses imperfections sont fréquemment relevées par la direction des services juridiques.

+ **Formalités à accomplir** : enregistrement, délai d'inscription des actes, durée et validité

+ **Transmission pour contrôle des actes de garanties par les services juridiques** :

Pour que le contrôle soit efficace et s'effectue rapidement, dans les meilleures conditions, il est nécessaire que la direction des services juridiques reçoive un bordereau de constitution de garanties et de déblocage des crédits auquel seront joints tous les actes et documents prévus par la décision de crédit.

Les garanties sont multiples et très variées à tel point que nous ne pouvons pas les traiter en profondeur dans ce mémoire. Il convient toutefois de retenir que les principales garanties utilisées par la banque sont les hypothèques immeubles, le nantissement de fonds de commerce, d'outillage et de matériel d'équipement, de marchandises, de produits et matières (dit nantissement ou warrant industriel), de marché public, des produits agricoles, le cautionnement, le billet à ordre, l'assurance groupe, le blocage de compte courant associés.

La décision d'octroi des crédits découle donc d'une étude approfondie par la banque, des domaines les plus importants de l'entreprise. L'importance de cette étude est de prévenir les risques, principalement le risque d'insolvabilité.

C'est pourquoi la BICICI utilisent d'autres paramètres qui lui sont propres pour apprécier au mieux les dossiers de crédits.

2.2. les paramètres d'appréciation des dossiers de crédits

Trois paramètres principaux servent de piliers pour mener cette étude. Il s'agit notamment de :

- ✓ la notation interne de l'emprunteur ;
- ✓ le Taux de Récupération Global ;
- ✓ l'Exposition Au Défaut.

2.2-1- La notation interne de l'emprunteur à la BICICI

Le système notation interne du Groupe BNP Paribas, et donc de la BICICI, repose essentiellement sur la méthode de notation de base préconisée par le Comité de Bâle (mentionnée plus haut). En application de cette méthode, la BICICI attribue des notes aux contreparties en s'appuyant sur des procédés internes qui combinent le risque de défaut de la contrepartie, le risque de perte associé aux engagements de cette contrepartie en cas de défaut et le risque d'exposition au défaut sur ces engagements.

La contrepartie est par définition toute entité juridique sur laquelle la banque est exposée à un risque de crédit direct (débiteurs) ou indirect (entités de support, garants, etc.), quels que soient le type de facilité accordée, la nature, l'activité, la taille ou le lieu d'implantation de cette entité, et que cette entité appartienne ou non à un groupe d'affaires.

Il y a défaut de la contrepartie en cas de survenance d'un des évènements suivants :

- un risque probable ou certain de défaut de paiement, susceptible d'entraîner pour la banque un non recouvrement partiel ou total des créances indépendamment de garanties reçues (ceci inclut donc les emprunteurs dont tout ou partie de la dette présente un risque probable ou certain d'être restructurée en raison de leurs difficultés financières⁶), ou ;
- l'existence de tout défaut de paiement (en principal, intérêts ou en commissions) non régularisé dans un délai de 3, 6 ou 9 mois suivant le type de créances : 3 mois en

général ; 6 mois pour les crédits immobiliers (aux acquéreurs de logement) ,9 mois pour les collectivités locales ou ;

- toute procédure contentieuse telle que mesure de protection, redressement ou liquidation judiciaires, ou assimilés.

Le risque de défaut est la probabilité qu'une contrepartie soit dans l'incapacité de faire face à l'une quelconque de ses dettes sur un horizon de temps déterminé.

BNP Paribas dispose d'une échelle de notation qui détermine la note à attribuer à une contrepartie en fonction des probabilités de défaut cumulées issues de données historiques internes ou externes.

Cette note doit tenir compte de l'horizon temporel du concours, du cycle d'activité de la contrepartie (en général une période de 5 à 7 ans) et doit rester relativement stable sur ce cycle d'activité.

L'attribution d'une Note de Contrepartie suit une approche "à travers le cycle": la sensibilité aux cycles économiques est prise en compte dans la Note de Contrepartie en évaluant (i) la capacité de la contrepartie à faire face à ses dettes en moyenne sur la durée de son cycle économique, et (ii) le risque que cette capacité de paiement soit durablement affectée par le bas de cycle. La Note de Contrepartie est attribuée sur la base de l'ensemble des événements pouvant être raisonnablement anticipés et susceptibles d'avoir un impact, positif ou négatif, sur la capacité de remboursement de la contrepartie sur son cycle d'activité.

L'échelle de Notes est constituée de 12 catégories principales (1 à 12) classées en 2 groupes : contreparties saines (catégories 1 à 10) et contreparties en défaut (catégories 11 à 12). Des échelons matérialisés par l'adjonction des signes '+' et '-' permettent, à titre facultatif, de hiérarchiser les contreparties appartenant aux catégories 1 à 10.

L'attribution de la Note de Contrepartie à la BICICI résulte d'une analyse en trois étapes. La première détermine une note dite intrinsèque indépendamment du support apporté par le tiers en utilisant l'échelle de Notes BNP PARIBAS tenant compte du risque de Business, de l'environnement politique, économique et social du Pays, du secteur d'activité et du positionnement de la contrepartie, de l'exposition de la contrepartie au risques environnemental mais aussi de l'évaluation du management notamment de la qualité et la transparence de l'information financière (risque financier, capacité de remboursement, sources de financement).

La deuxième étape consiste à identifier le support de la contrepartie et lui attribuer une Note.

Le support s'entend ici comme un concept positif (soutien) ou négatif :

- le support est positif quand une assistance financière est anticipée de la part de l'entité de support, de telle sorte que le défaut de la contrepartie soit évité,
- le cas d'une société holding susceptible de puiser exagérément dans les cash-flows de la contrepartie, par exemple par le biais de dividendes, et d'entamer ainsi sa capacité de paiement, est un exemple typique de support négatif.

En fonction de critères présentés dans les Politiques Spécifiques de Notation, le support, qu'il soit positif ou négatif, peut être 'indéterminé', 'faible', 'fort' ou 'très fort'.

- Le support, lorsqu'il est positif, peut également être 'total' : l'usage du support 'total' est réservé aux situations où l'entité de support est légalement indéfiniment et solidairement responsable de toutes les obligations de la contrepartie. Il faut toutefois préciser qu'un support positif ne remplace pas une garantie formelle. Ainsi, l'appréciation de l'existence éventuelle d'un support positif doit résulter d'une conviction et doit être réalisée en faisant abstraction, autant que possible, de la présence d'une garantie.

La troisième étape du système de notation interne de la BICICI combine les deux premières (note intrinsèque et support) pour déterminer la note de la contrepartie.

Si le support positif est :

- 'total', la Note de Contrepartie du débiteur est égale à la Note de Contrepartie de l'entité de support ;
- 'très fort' ou 'fort', la Note de Contrepartie du débiteur est comprise entre sa Note Intrinsèque et la Note de Contrepartie de l'entité de support. Plus le support est fort, plus la Note de Contrepartie est proche de la Note de Contrepartie de l'entité support. En aucun cas la Note de Contrepartie n'est égale à la Note de Contrepartie de l'entité support ;
- 'faible' ou 'indéterminé', la Note de Contrepartie du débiteur est égale à sa Note Intrinsèque.

Si le support négatif est :

- 'très fort' ou 'fort', la Note de Contrepartie du débiteur est moins bonne que sa Note Intrinsèque, quelle que soit la Note de Contrepartie de l'entité de support. Un support négatif très fort se traduit par une Note de Contrepartie moins bonne qu'un support négatif fort ;
- 'faible' ou 'indéterminé', la Note de Contrepartie du débiteur est égale à sa Note Intrinsèque.

Par ailleurs, aucune contrepartie ne peut s'abstraire de son Environnement Pays : ce principe conduit à attribuer une Note Intrinsèque à l'emprunteur en le positionnant par rapport à la Note Moyenne Pays et à la Note Max de son Pays de Business : les contreparties jugées meilleures que la moyenne des contreparties de leur pays peuvent ainsi se voir attribuer une

Note Intrinsèque meilleure que la Note Moyenne de leur Pays de Business, en restant toutefois en deçà de la Note Max.

2.2-2- Le Taux de Récupération Global (TRG)

A chaque facilité accordée par BNP PARIBAS à une contrepartie saine est attribué un Taux de Récupération Global (TRG) reflétant la récupération espérée en cas de défaut de la contrepartie.

La récupération espérée peut être définie comme une évaluation de la valeur actualisée au moment du défaut de tous les cash-flows futurs à recevoir (paiements de principal, d'intérêts et de commissions, vente d'actifs...) nets des dépenses externes supportées après le défaut de la contrepartie.

Le TRG représente la récupération d'ensemble espérée, pour chaque facilité, sur les garanties réelles ou personnelles et sur le débiteur. C'est une appréciation de la récupération en cas de défaut de la contrepartie. Cette appréciation doit tenir compte de la possibilité de survenance du défaut à n'importe quel point du cycle d'activité de la contrepartie. Il est exprimé en pourcentage de l'Exposition Au Défaut.

Toutes les facilités à la même contrepartie et présentant les mêmes caractéristiques (rang, garanties..) sont considérées comme ayant une même récupération espérée.

La récupération espérée sur une garantie réelle dépend essentiellement de la valeur économique des actifs remis en garanties et de la capacité de ces actifs à conserver leur valeur dans un scénario de défaut. La valeur économique des actifs remis en garantie est évaluée de manière objective et vérifiable (valeur de marché, valeur à dire d'expert, valeur comptable) et représente la valeur des actifs à la date de l'évaluation et non dans un scénario de défaut. La récupération espérée sur les garanties réelles est obtenue en déduisant de la valeur économique des actifs une décote liée à la vente des biens en liquidation (liquidité, volatilité, obsolescence, corrélation de la valeur des actifs et du défaut, risque de change), les coûts de portage, de maintenance, et de recouvrement, avec une prise en compte des risques juridiques (obstacles à la réalisation de garanties).

Quant à la récupération espérée sur les garanties personnelles, elle dépend de certains facteurs notamment le degré de couverture, la possibilité pour la Banque de mettre en jeu la garantie et le risque de défaut simultané du garant. Lors de la mise en place d'un crédit, la Banque pourra faire jouer une garantie personnelle en tenant compte de l'environnement juridique, et en particulier de la législation locale en matière de faillite, ainsi que des pratiques locales en

vigueur en cas d'appel ; du risque de défaut du garant, reflété par la Note de Contrepartie qui doit lui être attribuée et de la corrélation existant entre le défaut du garant et celui de la contrepartie.

La corrélation de défaut est supposée élevée si le garant et la contrepartie appartiennent au même groupe ; elle est supposée faible dans le cas contraire. La récupération globale espérée est la somme des récupérations espérées sur les garanties réelles, les garanties personnelles ainsi que toute exposition sur la contrepartie.

Un TRG de 100% signifie que les facilités données sont sans risque de récupération.

2.2-3- L'exposition au défaut

A chaque facilité accordée par BNP PARIBAS à une contrepartie doit être associé, lors du calcul du capital économique, un montant d'Exposition Au Défaut (EAD) qui représente pour chaque facilité le montant anticipé de la créance due par la contrepartie en défaut.

L'EAD est estimée ex ante par application de conventions lors du calcul du capital économique et ne fait pas l'objet d'une évaluation au cas par cas par le Comité de Crédit.

L'EAD associée à une facilité tient compte du risque d'évolution de son utilisation entre la date de calcul du capital économique et le défaut (tirage additionnel, mise en jeu d'un instrument hors bilan, etc.).

L'EAD associée à une facilité dépend notamment :

- du montant d'autorisation et d'utilisation à la date du calcul du capital économique,
- des caractéristiques de risque de la contrepartie (Note de Contrepartie, etc.)
- du type de facilité et de sa conditionnalité de tirage (confirmée/non confirmée, bilan/hors bilan, etc.).

Tableau n°5 : Echelle de notation BNP Paribas

<u>Contreparties saines</u>	<u>Contreparties en défaut</u>
1- Excellent	11- Défaut
2- Très bon	12- Défaut irréversible
3- Bon	
4- Satisfaisant	
5- Moyen	
6- Acceptable	
7- Médiocre	
8- Faible	
9- Préoccupant	
10- Très préoccupant	

Source : Politique Spécifique de Notation Entreprises SFDI Marchés Emergents et Outre-Mer (SFDI-MEO, BNP Paribas, Décembre 2007)

Au moment de l'étude de dossiers de crédit, les contreparties classées dans la catégorie 11 sont celles pour lesquelles on constate un risque probable ou certain de défaut de paiement, susceptible d'entraîner pour la Banque un non recouvrement partiel ou total des créances indépendamment de garanties reçues, l'existence d'une quelconque procédure contentieuse telle que mesures de protection, redressement, ou assimilées.

Les contreparties classées dans la catégorie 12 sont celles dont la banque estime, en présence d'un cas de défaut, qu'elles ont une probabilité quasi-nulle de retour en saine.

Par définition les contreparties en liquidation judiciaire sont incluses dans cette catégorie.

Section 3 : Les étapes du traitement d'une demande de crédits des entreprises

Il s'agit ici de mettre en exergue l'ensemble des étapes essentielles du processus depuis la réception de la demande de crédit par l'entreprise jusqu'à sa mise en place par la banque. Plus précisément, cette partie de notre travail sera consacrée aux différents aspects techniques, juridiques et administratifs du processus, aux intervenants et leur rôle.

Fondamentalement, le processus de crédits aux entreprises est piloté par deux entités : le pôle commercial et la filière risque. Ces dernières sont toutefois appuyées par d'autres services qui interviennent soit pour des contrôles de conformité, de régularité, pour des validations ou pour la mise en place du concours sollicité.

3.1. Les interventions du pôle commercial

Le pôle commercial de la BICICI est composé du Directeur Commercial Entreprise (DCE), du pôle Entreprise, du pôle « multinationales et financements spécialisés », du pôle professionnels et particuliers. Dans le cadre de notre étude qui porte sur le crédit aux entreprises, nous nous intéressons plus particulièrement au pôle Entreprises et au pôle Multinationales et Financements spécialisés. Ces deux pôles se composent en plus des responsables, des Chargés d'Affaires Entreprises (CAE), des Analystes Commerciaux Entreprises (ACE). Les ACE sont nés d'une combinaison des fonctions d'appuis commerciaux et d'analystes crédit.

3.1-1- Les Chargés d'Affaires Entreprises

A la BICICI, les CAE sont au cœur de l'activité de crédit aux entreprises. Ils sont au front office donc en contact direct avec la clientèle Entreprise. A ce titre, ils sont les premiers interlocuteurs des entreprises auprès de la banque pour toutes sortes de besoins et sollicitations notamment pour les concours bancaires. Entre autres missions qui leur sont confiées, ils doivent chercher à maximiser le Produit Net Bancaire de la banque sous contrainte d'une minimisation des risques. C'est la raison pour laquelle, les CAE sont amenés à « filtrer » les dossiers de crédit provenant des clients. Ils sont donc au début du processus d'octroi de crédits aux entreprises.

Ainsi, lorsqu'une entreprise sollicite le concours de la Banque, le CAE en charge du client concerné récupère sa demande, vérifie qu'elle est justifiée et si nécessaire, la reformule pour l'adapter aux besoins de celui-ci. Il formalise la demande pour poser les premières bases juridiques et éviter un financement abusif. A ce niveau, il vérifie par exemple la conformité du dossier par rapport aux dispositions légales, réglementaires, professionnelles, déontologiques et internes du groupe BNP Paribas ; puis il collecte les informations pour instruire le dossier, a priori les informations comptables et financières des deux ou trois derniers exercices. Si la demande intervient plus de trois mois après le nouvel exercice, l'entreprise devra produire la situation intermédiaire de cet exercice, notamment l'évolution du Chiffre d'Affaires, les prévisions de rentabilité, ce qui permettra d'apprécier l'évolution de l'activité. Le CAE fait par la suite une étude de l'environnement de l'emprunteur et éventuellement des informations sur le Groupe auquel il appartient et porte un jugement objectif sur cette relation. Il transcrit et argumente l'ensemble de ces informations de façon synthétique dans un document appelé « proposition de crédit » de sorte à le faire comprendre.

C'est un document qui retrace toutes les informations sur la relation, depuis le groupe auquel il appartient (si éventuellement filiale ou non) jusqu'aux garanties sur crédits bancaires en passant par l'analyse de la vie de l'entreprise. Il soumet enfin la proposition à un analyste commercial entreprises via APCE (automatisation des Propositions de Crédits aux Entreprises, application informatique) pour examen avant validation par le responsable du pôle Entreprises.

3.1-2- les analystes commerciaux entreprises (ACE)

L'intervention des analystes commerciaux entreprises dans le processus d'octroi de crédits a lieu en deux temps. Dans un premier temps, l'analyste commercial aide le CAE à disposer des données nécessaires pour mieux cerner le client demandeur de concours avant d'élaborer la proposition de crédit. Il prépare dans ce cadre la visite chez le client, étape importante pour mieux connaître ses besoins réels avant tout octroi ou renouvellement de crédit. La préparation de visite consiste en une synthèse des informations relatives aux mouvements sur les comptes du client, la régularité de son dossier physique existant, ses engagements vis-à-vis du système bancaire et avec la BICICI et la rentabilité de la relation. L'ACE commente ces informations, fait le point des documents à recueillir auprès du client et propose au CAE certaines questions dont les réponses de la part du client permettront de mieux conduire l'étude de son dossier.

Dans un second temps, l'ACE intervient pour conforter l'analyse financière faite par le CAE et vérifier la cohérence des informations contenues dans la proposition de crédit et y apporter au besoin des corrections, en accord avec le CAE.

L'analyse financière à la BICICI est facilitée grâce à la méthode de décomposition des bilans et comptes de résultat qui permettent de dégager un document appelé « COMPARATIF » qui retrace l'ensemble des informations sur la santé financière (solidité, solvabilité, rentabilité) de l'entreprise qui sollicite le concours de la banque. Tous les ratios sont automatiquement calculés, les plus importantes du moins ; leurs évolutions sur les deux ou trois derniers exercices sont indiquées et l'on sait aussi si cette entreprise respecte les normes de gestion fixées par la BCEAO. Une fois l'ACE et le CAE parviennent à s'accorder sur le contenu de la proposition de crédit, celle-ci est transmise au responsable du pôle entreprise pour validation.

Toutefois, avant cette transmission, la proposition de crédit validée par le Métier (DCE, Responsable Pôle Entreprise, CAE) transite par les Chargés de Surveillance des Risques (CSR) pour un contrôle de leur part. Ce contrôle consiste essentiellement en une vérification des données de la proposition de crédit. Il s'agira notamment pour le chargé de surveillance des risques de vérifier la présence des principaux éléments constituant la proposition ainsi que le bon niveau de délégation des pouvoirs pour l'approbation du dossier concerné. Ce contrôle est formalisé sur une check list qui est rattachée en pièce jointe à la proposition de crédit et devra permettre de s'assurer que le Métier a réalisé et joint à la proposition la fiche d'audit des garanties.

Au terme de ce contrôle, le dossier est soit clôturé (cas des forfaits après vérification des conditions d'éligibilité) soit transmis au répartiteur de la Plateforme Risque (dossiers hors forfaits, relevant d'un niveau de pouvoir supérieur).

3.2. Les interventions de la Plateforme Risque

La filière Risque est pilotée par un Directeur des risques, membre de l'état major du site local et a pour collaborateurs des analystes Risques (seniors et juniors), des contrôleurs de risques de crédit (credit controllers) et des chargés du reporting.

La filière risque joue un rôle déterminant dans le processus d'octroi de crédit de la Banque en ce sens qu'elle a un avis critique majeur quant à l'appréciation des risques que court la banque en s'engageant. Elle joue un rôle de sentinelle au sein de la banque. C'est pourquoi, la mise en place de tout concours quelque soit sa nature, doit être validée par la filière risque. A cet effet, les analystes risques doivent identifier les risques éventuels liés à l'octroi d'un crédit par la banque que tous les autres intervenants antérieurs n'auraient pas pu détecter.

Ils disposent pour cela de certains éléments d'appréciation du risque notamment les informations fournies par l'analyse financière des états financiers de synthèse, l'utilisation des informations issues du système d'informations et les données issues de la Centrale des Risques.

3.2-1- L'analyse financière des états financiers

Elle se fonde essentiellement sur les données de la situation financière de l'emprunteur pour les deux ou trois derniers exercices que fait ressortir le Comparatif, document obtenu après décomposition du bilan, et du compte de résultat. Sur une même feuille, l'ensemble des informations sur la santé financière (ratios d'activité et de structure financière) de l'entreprise

qui sollicite le concours de la banque est fourni. Le comparatif fournit également l'évolution des grandes masses du bilan et du compte de résultat ainsi que les ratios des accords de classement de la BCEAO et leur respect ou pas par l'emprunteur. Par ce document, l'analyste peut se faire une idée sur la santé financière de l'entreprise, et dire si oui ou non la banque peut se permettre de s'engager dans une telle aventure.

Mais l'analyste complète son étude en se servant du logiciel ST 518, pour connaître l'état des mouvements sur le compte du client ; et de la Centrale des Risques produits par la BCEAO.

3.2-2- utilisation des informations issues du système d'information

Le système d'informations de la BICICI est fondé sur le logiciel bancaire ATLAS dans sa nouvelle version et qui fournit un certain nombre d'états synthétiques sur lesquels les analystes et CAE s'appuient pour argumenter leur appréciation du risque. Il s'agit essentiellement de la carte des mouvements, du chiffrier etc).

La « carte de mouvements » est un état récapitulatif l'ensemble des mouvements réels de la relation, pour chaque mois ; elle donne également, les positions extrêmes à savoir le plus petit solde et le plus grand solde, le nombre de jours associé à ces positions extrêmes dans le mois, et d'autres informations utiles.

Le chiffrier est quant à lui un état quotidien qui retrace les opérations des clients et permet de savoir si ces derniers peuvent bénéficier ou pas des concours de la Banque.

Cette analyse est plus affinée grâce à des indicateurs d'alerte fournis par le système qui sont :

- ✓ débit permanent pendant tout le mois ;
- ✓ dépassement > 15 jours dans le mois ;
- ✓ mouvement < au plus fort débit (sur deux mois consécutifs) ;
- ✓ mouvement < à l'autorisation (sur 3 mois consécutifs) ;
- ✓ plus fort débit > de +20% de l'autorisation ;
- ✓ autorisations échues +3 mois ;
- ✓ particularités : présence d'impayé à régulariser, saisie arrêt.

La présence d'un ou plusieurs de ces indicateurs motive la confirmation ou la révision des cotations et conséquemment de la décision d'octroi du concours.

3.2-3- Exploitation des données de la Centrale des risques de la BCEAO

La centralisation des risques a été la réplique de la BCEAO face à la cavalerie financière des années 1990 et au besoin des banques de l'UMOA de connaître le niveau d'endettement d'un

emprunteur potentiel au moment de l'étude du dossier de crédit. La centrale des risques récence l'ensemble des engagements des banques sur un même client et constitue une base de données importante pour les banques de l'Union.

Grâce à ces informations la BICICI peut connaître son exposition au risque par rapport l'ensemble des banques et y mener de actions appropriées. Les informations issues de la Centrale des Risques, révèlent une importance capitale pour la banque outre l'aspect risque. En effet, à la part en risque de la BICICI doit correspondre au moins la même proportion du chiffre d'affaires du client confiée en terme de total de mouvements. Il n'est pas dans l'intérêt de la banque de s'exposer plus par rapport à ses consœurs, alors qu'une infime partie des mouvements lui est confiée en retour. Une fois le dossier validé par les analystes risques, il est transmis au directeur des risques pour recueillir son commentaire avant d'être transmis selon le niveau de pouvoir au Directeur Général et/ou à Paris.

Au terme de l'analyse par la filière risques en fonction de la délégation de pouvoirs du site, les dossiers retournent au Responsable C.S.R pour être clôturés. Ce dernier ou tout autre collaborateur habilité procède au contrôle de la conformité du ticket d'autorisation qu'il formalisera directement dans le système (APCE) avant la clôture effective du dossier.

Une fois le dossier de crédit « clôturé » par le Responsable C.S.R ou tout autre collaborateur habilité, le contrôleur ayant suivi la proposition en « contrôle initial » reprend le traitement et transmet le ticket d'autorisation de crédit édité par le système (portant la mention « original » au Service Production Crédits (SPC) pour la saisie des lignes accordées.

Dès la clôture du dossier, un message est adressé par C.S.R au Métier en vue du recueil des actes et autres garanties requis. Dans le même temps, le contrôleur transmet le ticket au S.P.C qui procède à la saisie des lignes (hors lignes confirmées nécessitant la signature d'actes et garanties entre le Client et la Banque) avant de retourner le ticket saisi au C.S.R.

Le responsable SPC ou tout collaborateur en charge de la saisie des lignes accordées, avant toute saisie vérifie que:

- ✓ les autorisations sont toujours en cours et ne sont pas échues ;
- ✓ il n'y a pas de dépassement, si c'est le cas il réclame alors une demande d'Autorisation de Dépassement (DAD) ainsi que les courriers et autres accords requis selon le type de ligne au CAE en charge du dossier ;
- ✓ les personnes ayant validé le dossier sont habilitées à le faire par consultation de DocuBase (sous application d'Atlas) ou en consultant les dossiers physiques d'instructions contentieuses ;

- ✓ le taux d'intérêt appliqué au concours par le CAE a été confirmé par le DCE ou son adjoint.

Une fois tous les accords réunis, le SPC saisit les lignes dans « Tokos » (sous application d'Atlas).

Le contrôleur vérifie les lignes saisies dans Atlas et met à jour sa fiche de contrôle. Il conserve le dossier sous sa garde jusqu'au recueil de l'ensemble des actes devant garantir le concours. Une fois les garanties recueillies, le C.S.R atteste le contrôle de la documentation juridique par le renseignement du support d'analyse qui sera archivé.

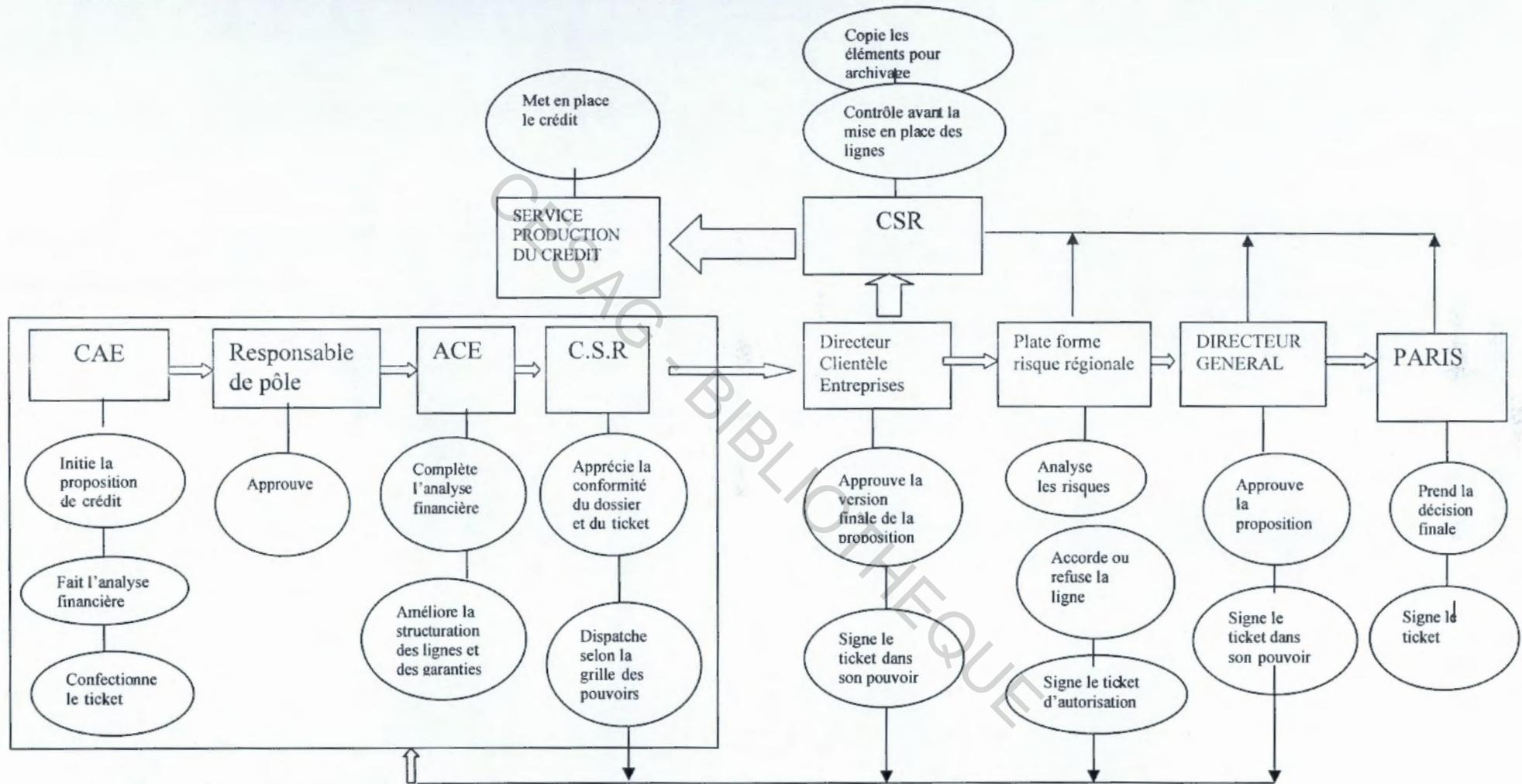
Pour ce qui concerne les C.M.T dont la validation dans « Tokos » demeure la charge du Responsable S.P.C, le contrôle des données saisies dans le système pourra se faire dès le lendemain du déblocage du concours. L'autorisation créée automatiquement par le système lors de la mise en place du C.M.T en statut pending (P) dans Atlas devra être révisée par le S.P.C avant validation par le C.S.R.

Dans le cas où un tirage serait demandé pour un dossier alors que les conditions d'octroi ne sont pas réunies, le C.S.R veillera à confirmer l'accord obtenu des Responsables Métier et Risque habilités.

Le C.S.R ayant suivi la mise en place sera garant de la régularisation des dossiers mis en place dans ce cadre, tout comme il suivra en relation avec le Juridique l'accomplissement de toutes les formalités requises pour la régularité des sûretés conférées à la Banque.

3.3. Schéma global du processus d'octroi de crédits aux entreprises

Figure n° 7: Schéma global du processus de crédit à la BICICI



Source : KASSI (2009 ; 42)

Le processus d'octroi de crédit aux entreprises à la BICICI s'inspire du système de BNP Paribas en ce sens que tout le système d'informations ainsi que les méthodes de travail sont vraisemblablement identiques aux pratiques de la maison-mère. L'organisation de la fonction octroi de crédit ainsi que les outils et paramètres utilisés permettent de mener avec aisance cette analyse au regard des normes communément admises. De cette confrontation des méthodes, pratiques et de la conduite de l'octroi de crédit découleront inévitablement les forces et faibles de la BICICI que nous présenterons dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Après l'exposé de la pratique de l'octroi de crédit aux entreprises par la BICICI, il nous paraît nécessaire d'en faire un rapprochement avec les pratiques en la matière dont nous avons fait mention dans notre revue de littérature. Cela va permettre de mettre en évidence les Forces et les faiblesses du processus et d'émettre des propositions pour amélioration dudit processus.

Section 1 : Forces et faiblesses du processus

L'analyse du processus d'octroi de crédits nous a permis de détecter les forces mais également les faiblesses dudit processus perceptibles sur les plans réglementaire, organisationnel, technique, juridique et administratif.

1.1. Sur le plan réglementaire

L'aspect réglementaire du processus d'octroi de crédit recouvre fondamentalement la conformité des pratiques de la BICICI aux réglementations et normes en vigueur de façon générale au niveau sous-régional et international en matière de gestion des risques et plus précisément la gestion en amont du risque de crédit. Le rôle de ces normes consiste en un ensemble de règles de gestion de bilan destinées à maîtriser les risques et à dicter le comportement quotidien des acteurs du monde bancaire notamment ceux impliqués dans le processus d'octroi de crédit.

Il s'agit principalement du respect du dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers à caractère bancaire de l'UEMOA, en ses points portant sur les normes de gestion et plus précisément de la norme de division des risques et de structure du portefeuille. Ces ratios se retrouvent dans le bloc des ratios d'accord de classement de la Banque Centrale qui constituent un critère d'analyse des dossiers de crédit à la BICICI et qui sont automatiquement générés sur le comparatif. Se faisant, nous pouvons noter avec satisfaction la bonne application de ces dispositifs par la Banque. Aussi, la BICICI, filiale d'un groupe international est-elle soumise à la réglementation internationale en matière d'octroi de crédit notamment le ratio de solvabilité international (Ratio Cooke, devenu Ratio Mac Donough) qu'elle applique avec rigueur même si certains aspects techniques quant à la détermination des fonds propres effectifs selon Bâle II restent encore peu fiable et qu'il est encore difficile de les définir avec précision.

Une autre norme que la Banque respecte est le ratio de division des risques selon la règle « *on ne met pas tous ses œufs dans un seul et même panier* ». Cette norme prévoit deux limitations :

- ✓ Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier ;
- ✓ Le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'un établissement bancaire est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de cet établissement.

Cependant, force est de constater que la mesure de ce ratio reste encore embryonnaire surtout pour la détermination des risques pondérés, la Banque ne disposant pas de logiciel permettant de calculer avec précision et exactitude ce ratio de couverture des risques même si des dispositions prudentielles sont prises pour se faire une appréciation raisonnable de ce risque lors de l'octroi de crédit.

1.2. Sur le plan organisationnel

L'existence d'un comité de crédit à trois niveaux de pouvoir selon le montant octroyé et l'appartenance ou pas de l'emprunteur à un groupe multinational est un atout majeur pour la BICICI en matière de prévention des risques lors de l'octroi de crédit. Cette organisation permet un meilleur regard sur le dossier de crédit et de filtrer suffisamment les concours octroyés pour s'assurer qu'ils ne comportent pas de risques majeurs. En effet, le comité de crédit tel qu'il est constitué est en lui-même un système d'autorisations et de limites qui précise les procédures de décisions d'engagements. En plus, cette organisation comprend plusieurs unités indépendantes de la fonction commerciale ou octroi de crédit tels que l'unité des chargés de surveillance des risques, la filière risque, l'unité de production de crédits. Leur rôle est d'assurer une gestion exhaustive, intègre et fiable, de s'assurer de la notation de tous les emprunteurs avant l'octroi de crédits, de s'assurer du respect des procédures et de la cohérence des notations et de produire des études et analyses issues du système sous forme de rapports. On peut également citer comme point fort la bonne séparation des tâches opérationnelles du processus d'octroi de crédit notamment la réalisation et le contrôle du crédit. La réalisation ou le déblocage du crédit est placé sous la responsabilité d'un responsable du service de production de crédits ou tout autre collaborateur habilité, différent des services qui ont initié et autorisé le crédit, et dont la tâche est de mettre les fonds à la disposition de l'emprunteur après les contrôles relatifs à l'existence d'autorisation, à la conformité des conditions générales ou/et particulières dûment autorisées, l'existence de garanties et d'un dossier complet.

Le contrôle après la réalisation du crédit est assuré par le C.S.R qui s'assure que seuls les crédits autorisés sont débloqués. Il vérifie particulièrement le montant autorisé, les conditions appliquées (taux, commissions, frais), les dates de valeur, l'échéancier du remboursement, la catégorie de crédit (nature du crédit, durée, etc.), la domiciliation pour le remboursement.

Toutefois, il convient de noter que le système de délégations de la BICICI souffre de quelques inconvénients qui en constituent les faiblesses. Le principe de délégations quoique précisé fait appel à des cas d'exception qui font intervenir un peu trop la maison-mère (Paris), ce qui alourdit le processus pour des cas qui peuvent bien entrer dans les pouvoirs de la Direction commerciale et rend souvent inefficace le processus d'octroi de crédit étant donné le temps que prend le traitement du dossier.

Aussi faut-il noter l'absence d'une charte de crédit formalisée qui définit clairement ce qu'il faut faire ou ne pas faire en matière d'octroi de crédit, les objectifs recherchés pour chaque type de crédit ou de clients, la documentation des prêts, les conditions de remboursement. Certes, la plupart de ces informations sont connues partiellement ou en grande partie par les utilisateurs et intervenants mais pas dans un cadre formalisé et régulièrement mis à jour et adapté à l'évolution de la politique de crédit et de l'environnement.

Par ailleurs, on ne peut parler du volet organisationnel sans mentionner l'organisation du personnel, la prise en compte de ses préoccupations dans le cadre strict des interventions dans le processus d'octroi de crédit. Le personnel appelé à monter les dossiers de crédits, à l'analyser ou à mettre en place le concours à la BICICI est choisi de façon très sélective, généralement en provenance d'universités et écoles de commerce occidentales ou d'écoles africaines avec lesquelles la Banque a tissé un partenariat. C'est donc, à n'en point douter un personnel de qualité. Mais en la matière, ces qualités individuelles ont besoin d'être organisées et intégrées pour former une équipe dynamique dans un environnement de travail harmonieux où les intérêts généraux de la Banque et des clients sont censés prévaloir sur les intérêts individuels des acteurs.

1.3. Sur le plan technique

La BICICI de par son appartenance au Groupe BNP Paribas, très avancé sur le plan technologique bénéficie d'un système d'exploitation très performant avec ATLAS (logiciel bancaire) dans sa version la plus actuelle, qui permet aux chargés d'affaires, analystes et autres de mieux suivre le compte des clients. Ainsi, ils peuvent suivre en temps réel les différents mouvements sur les comptes de ceux-ci. Elle bénéficie en outre de l'expertise de l'équipe d'analyse économique du Groupe, qui mène des études économiques par zone géographique

(pays, région), par secteur d'activité, par type de produits (agricoles, miniers, pétrole, financiers). Ces études qui retracent l'évolution, les comportements et tendances du monde des affaires, permettent ainsi une meilleure appréciation de l'environnement des entreprises multinationales et donc de leurs filiales dont celles établies en Côte d'Ivoire. Une autre innovation majeure à la BICICI est le système interne de notation. En effet, la notation de l'emprunteur à la BICICI se fait à quatre niveaux :

- ✓ les notations intrinsèques qui prennent en compte le pays d'activité, le management, le positionnement de l'entreprise dans le secteur d'activité, sa capacité de remboursement, ses sources de financement. etc.
- ✓ les notations du support ;
- ✓ l'analyse du support et ;
- ✓ la notation de la contrepartie.

La notation de la contrepartie, en particulier celle dont le chiffre d'affaires est élevé, est possible à la BICICI grâce à l'outil BIRD Corporate (BNP Paribas Intrinsic Rating Decision aid tool Corporate) destiné à favoriser la cohérence des pratiques internes de notation et, en particulier, à objectiver autant que faire se peut le processus d'attribution de la note intrinsèque. Cet outil donne une indication de ce que serait la note intrinsèque attribuée par un comité de SCO (Senior Credit Officers) laquelle indication constitue un benchmark qui facilite la prise de décision en matière de note intrinsèque.

Ce système de notation permet entre autres d'analyser le risque client hors de toute considération commerciale ou relationnelle, d'apprécier la qualité intrinsèque de chaque risque porté à l'actif du bilan de la banque et de décrire chacun des portefeuilles par niveau de risque. Par ailleurs, la notation est un outil d'aide à l'évaluation, à la décision (les délégations sont articulées notamment sur la note de signature) et au suivi du risque et qui, en qualifiant le portefeuille constitue un des supports majeurs de la stratégie risque.

C'est un système de notation qui prend en compte tous les paramètres de la méthode dite avancée préconisée par le Comité de Bâle. L'outil BIRD présente toutefois des limites structurelles en ce sens que son champ d'application n'intègre pas les sociétés de négoce, les sociétés immobilières, les holdings foncières, les professionnels... Aussi BIRD s'appuie-t-il sur des données historiques à un an alors que les notes entendent refléter le risque de défaut sur un horizon à venir de 5 à 7 ans.

Par ailleurs, comme dans la plupart des filiales de banques occidentales, la BICICI connaît quelques faiblesses dans le processus d'octroi de crédit liées au décalage entre les pratiques et la culture de la maison-mère et elle. Ainsi un observateur du monde bancaire et praticien a pu noter

ceci : « les règles de fonctionnement dans le processus de décision sur les dossiers de crédits sont différentes en Côte d'Ivoire par rapport à la France ; il y a un fort décalage informatif et culturel entre les deux pays. Il a donc fallu que je m'adapte à une nouvelle gestion du crédit, à des processus plus longs » (cf. Echonet du 03/06/2011). Ceci met en exergue la lourdeur du processus, ce qui le rend épuisant aussi bien pour les intervenants que pour les clients et constitue un manque d'efficacité et des pertes financières subséquentes. Y-a-t-il vraiment une politique de transfert de compétences et d'harmonisation des pratiques de la maison-mère aux filiales ?

1.4. Sur le plan juridique

Le risque juridique devient de plus en plus important du fait de la complexification des règles et des obligations de plus en plus lourdes mises à la charge des établissements de crédits. Le non-respect de ces règles ou l'insuffisance de précautions juridiques peuvent se traduire par des pertes, des contentieux et une atteinte à la réputation de la Banque.

A la BICICI, la fonction juridique, logée à la Direction Juridique et Fiscale (DJF), intervient essentiellement à titre préventif dans le processus d'octroi de crédit pour :

- ✓ analyser et valider les différents documents émis par la Banque à destination des entreprises (conditions générales, contrats types de crédit, de dépôt, de cautions, etc.),
- ✓ analyser et valider des contrats importants et inhabituels de crédit, accords-cadres sur les opérations de marché, etc.,
- ✓ analyser les situations particulières où l'établissement pourrait se voir accusé de concours abusifs, de rupture abusive de concours ou de blanchiment.

Ainsi, selon que l'entreprise relève du droit ivoirien ou de celui d'un pays tiers, la fonction juridique organise son action de façon à préserver la Banque de tout contentieux qui pourrait lui causer des préjudices.

Mais en la matière, des points faibles ont été notés lors de notre étude notamment en ce qui concerne les garanties et les différents accords subséquents à la mise en place des crédits. Il nous a été donné de constater que certains concours ayant reçu la validation des personnes autorisées passent souvent plus de cinq jours au service de production de crédit faute de certaines garanties non encore réunies ou d'autorisations non obtenues alors même que le dossier est en phase finale. C'est bien la preuve de certains dysfonctionnements préjudiciables aux clients et donc à la Banque. De même, le traitement juridique et même administratif des dossiers CMT nous semble extrêmement lourd même si le risque est élevé à ce niveau. Trop d'hésitation pour donner les autorisations, ce qui crée par moment de petits conflits entre le commercial et le risque avec pour

conséquences la lenteur dans le traitement des dossiers. Cela laisse croire que ces différents acteurs ne sont pas au même niveau d'informations concernant la documentation juridique selon le type de crédit ou alors pour symboliser 'les premiers voient le verre à moitié plein alors que les seconds le voient à moitié vide'.

1.5. sur le plan administratif

La décision d'accorder un crédit est prise à partir d'un dossier dont la qualité est fondamentale pour permettre une décision motivée. La gestion administrative exige que les dossiers présentent des qualités de forme et des qualités de fonds.

De façon formelle, les dossiers doivent être standardisés et structurés de manière ordonnée pour permettre un classement rationnel et clair des différents documents concernant le client afin de permettre à tout utilisateur de trouver facilement les informations et documents dont il pourrait avoir besoin dans l'étude des demandes de crédits. Ceci est particulièrement important lors de l'absence du gestionnaire direct, son remplaçant pouvant rapidement trouver les éléments nécessaires lui permettant de prendre la décision adéquate. Le dossier doit comprendre les documents de base (statuts, pouvoirs, contrats et garanties, etc) et également la fiche de synthèse permettant d'avoir immédiatement les informations essentielles sur le client et les facilités dont il dispose.

Les qualités de fonds comprennent l'ensemble des éléments qui justifient la décision d'accorder les concours. Il s'agit notamment de:

- ✓ analyses financières de la situation du client ;
- ✓ la centralisation de toutes les facilités accordées au client individuellement et, le cas échéant, le groupe auquel il appartient ;
- ✓ La centralisation des concours accordés au client par le secteur bancaire,
- ✓ informations économiques sur son activité ;
- ✓ informations sur les actionnaires, les dirigeants ;
- ✓ suivi du dossier : articles de presse, comptes rendus de visites ou d'entretiens téléphoniques ;
- ✓ informations d'activité : mouvements du compte, impayés, rentabilité ;
- ✓ la note de synthèse lors de l'autorisation du crédit, avec recommandation motivée de l'auteur.

Le point fort de la BICICI c'est d'avoir prévu ces dispositions pour un meilleur suivi administratif des dossiers en donnant aux différents collaborateurs des orientations précises sur les documents à

classer ainsi que leur ordre de rangement. Mais un sondage que nous avons effectué sur un échantillon d'une centaine de dossiers nous a laissé un peu perplexe quant à la qualité aussi bien de forme que de fonds des dossiers de clients entreprises à la BICICI. En effet, moins de quarante (40) dossiers sur 100 remplissent à 70% les critères de qualité de forme et de fonds. En ce qui concerne la forme, nonobstant le fait que les dossiers soient standardisés et structurés de manière ordonnée, leur contenu semble préoccupant car ils contiennent à peine les documents de base encore moins la fiche de synthèse.

Pour la qualité de fonds des dossiers, très peu d'éléments sont collectés notamment les analyses et centralisations de concours et facilités ainsi que les informations sur l'activité et sur les actionnaires. Ces informations, quand elles existent sont particulièrement mal organisées et difficiles à retrouver par un autre utilisateur. Les articles de presse qui devraient fournir des informations régulières sur l'entreprise ou son secteur d'activité n'existent pas du tout dans les dossiers. Or c'est l'ensemble de ces éléments qui devrait donner la conviction au lecteur extérieur que les concours n'ont été accordés qu'après une étude sérieuse de la situation du client. Et l'absence de ces informations fait perdre du temps supplémentaire pour les rechercher lors de l'étude des dossiers de crédits.

Tableau n°6 : Récapitulatif des Forces et faiblesses du processus

Plans :	Forces	faiblesses
<p>➤ réglementaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> -existence de textes, normes et procédures internes d'octroi de crédit -existence d'une politique de crédit avec un système de délégation de pouvoirs formalisé -Respect de la réglementation en vigueur au plan régional et international en matière de crédit -existence de règles en matière de prise de garantie selon le type et le montant des concours 	<ul style="list-style-type: none"> -inexistence d'une charte de crédit formalisée, à jour et connue de tous les acteurs - -détermination peu fiable des fonds propres effectifs de Bâle II -inexistence de logiciel permettant de déterminer avec précision les risques pondérés
<p>➤ organisationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> -existence d'un comité de crédit à 3 niveaux de pouvoir -existence d'unités de contrôle du crédit indépendantes de la fonction commerciale -bonne séparation des tâches incompatibles -existence d'une politique de ressources humaines de qualité -existence d'un système de contrôle périodique des crédits octroyés 	<ul style="list-style-type: none"> -inexistence d'objectifs clairement définis et formalisés en matière d'octroi de crédits -imprécision des tâches réparties entre CAE et ACE -déficit de communication entre le front office et le back office -environnement de travail pollué par la méfiance -inexistence de contrôles et/ou d'évaluation périodique du processus d'octroi de crédits

Tableau n°6bis : Récapitulatif des Forces et faiblesses du processus

Plans :	Forces	faiblesses
➤ technique	<ul style="list-style-type: none"> -existence d'une enquête préalable sur le demandeur avant l'étude de sa demande -système de notation à quatre niveaux -avancée technologique (logiciel d'exploitation performant) -assistance technique de la maison-mère 	<ul style="list-style-type: none"> -fiabilité relative et incomplète de l'outil BIRD -non harmonisation des pratiques avec la maison-mère -lourdeur dans le traitement des données -inexistence de délai formalisé pour le traitement des dossiers de crédit
➤ juridique	<ul style="list-style-type: none"> -existence d'une fonction juridique indépendante de la fonction commerciale -existence de cellules de recueil et de vérification des garanties et contrats 	<ul style="list-style-type: none"> -retards dans le recueil des garanties -dossier garanties non à jour -lourdeur et hésitation dans le traitement juridique des dossiers
➤ administratif	<ul style="list-style-type: none"> -existence de standards pour le classement des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> -dossiers non à jour -perte de temps pour reconstituer les informations -manque d'efficacité dans le traitement des dossiers de crédit

Source : nous même

Section 2 : Propositions pour amélioration du processus d'octroi des crédits aux entreprises

L'analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises à la BICICI nous a révélé beaucoup de leçons dans l'exercice de la fonction 'octroi de crédit' dans une banque commerciale à vocation universelle. Au cours de notre stage qui a duré trois (03) mois, nous avons eu l'occasion d'observer de près la pratique de la mise en place des concours bancaires. D'abord, par l'observation des actes quotidiens des intervenants du processus, ensuite par des entretiens avec des Chargés d'Affaires Entreprises, des Analystes Commerciaux Entreprises, des Responsables Analystes Risques, des responsables chargé de la surveillance des risques ou de la mise en place des concours et enfin par la littérature disponible au sein de la Banque sur ce sujet. En somme,

L'ensemble des informations recueillies et des observations faites nous ont montré que le processus d'octroi de crédits aux entreprises présente beaucoup de points forts, en partie du fait de l'étroite collaboration entre la BICICI et sa maison-mère, c'est-à-dire BNP Paribas. Toutefois, il a été donné de constater certains dysfonctionnements et points faibles pour lesquels nous faisons les propositions d'améliorations ci-après qui vont se focaliser sur les aspects techniques, organisationnel, juridique et administratif.

2.1. Améliorer l'organisation de la fonction de crédits

La fonction de crédit aux entreprises occupant une place importante dans l'activité et le produit net bancaire de la BICICI, son organisation doit tout aussi occuper une place de choix dans la politique générale de la Banque. Certes l'organisation actuelle lui permet des résultats satisfaisant pour ces actionnaires et autres parties prenantes, vu les résultats positifs qu'elle dégage sur la dernière décennie malgré la crise socio-politique et économique en Côte d'Ivoire. Elle pourrait mieux faire si elle arrive à rendre plus fluide, disponible et facilement accessible l'ensemble des procédures, instructions et règles d'octroi de crédits à l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de crédits. Cela revient à éditer une charte de crédit formalisée et adaptée à l'environnement des affaires, à la concurrence, aux besoins des entreprises et à la nécessité de prendre des risques sains et suffisamment garantis. Cette charte, assimilable à un manuel de procédures d'octroi de crédits, devra être régulièrement mise à jour et disponible aussi bien pour la Direction commerciale que pour la filière risque en passant par tous les services connexes impliqués dans ce processus.

L'amélioration de l'organisation passe aussi par une organisation du personnel notamment dans l'analyse de la proposition de crédit. En effet, les chargés d'affaires, responsables du montage du dossier sont organisés par secteur d'activité, ce qui leur permet de mieux cerner le secteur et l'activité de leurs clients. Or, les analystes risques qui doivent conduire une étude plus approfondie des dossiers n'ont que des connaissances transversales, générales et par conséquent sont un peu limités dans leur connaissance de l'activité. Il est donc nécessaire de les organiser par secteur d'activité pour leur permettre de faire des analyses plus pertinentes et éviter les incessants recours aux commerciaux pour des informations complémentaires lors du traitement des dossiers et gagner en temps et en efficacité. Dans le même élan, les dirigeants doivent favoriser des cadres de rencontres et d'échanges entre commerciaux et risques de façon périodique (mensuels ou trimestriels) pour partager leurs expériences et leurs craintes sur des dossiers ou des chantiers qui semblent mal compris. Les responsables des services connexes pourraient être associés à ces

rencontres en vue d'harmoniser la compréhension des procédures d'octroi de crédits et favoriser un travail d'équipe dont le leitmotiv reste l'intérêt de la Banque et la satisfaction des clients.

2.2. Mettre davantage l'accent sur les acquis de l'expérience et la formation

La BICICI étant implantée il ya près d'un demi-siècle, elle a acquis une belle et longue expérience dans le financement des grandes entreprises, de même que des petites et moyennes entreprises de tout secteur d'activité. Elle dispose donc de données historiques qu'elle pourrait bien utiliser à profit pour concevoir des modèles statistiques de gestion des risques de crédit.

Il faut aussi définir une hiérarchisation des critères d'octroi de crédits qui prend en compte, outre les éléments classiques connus, la durée de la relation avec le client, les relations entretenues par le client avec d'autres agents économiques et politiques, la propension à l'innovation, les externalités sociales négatives, la propension à améliorer l'implication du personnel, avec une prise en compte du coût de l'endettement.

Avec l'évolution rapide de l'environnement des affaires et des méthodes de gestion comptables et financières, d'analyse financière, il est important que les intervenants au processus d'octroi de crédits notamment les analystes risques, les chargés d'affaires et analystes commerciaux aient des formations de façon périodique au moins une à deux fois par an. Ces formations pourront prendre la forme de séminaires de mise à niveau et pourront s'étendre à d'autres domaines comme l'informatique, la monétique, ou l'économie.

2.3. Mieux suivre la documentation juridique des dossiers

La meilleure garantie de remboursement d'un crédit réside dans la qualité personnelle de l'emprunteur et dans l'opportunité et la rentabilité des opérations financées. Cependant, pour se protéger d'une défaillance de l'emprunteur provenant soit de son échec personnel, commercial ou industriel, soit d'événements, le prêteur recherche une assurance de paiement à l'échéance des concours par la prise de sûretés ou garanties. Une garantie ne doit jamais fonder, à elle seule, la légitimité d'un concours. En revanche, garantir convenablement un financement pleinement justifié par l'analyse économique est l'objectif que doit s'assigner tout banquier. C'est pourquoi, la constitution de dossiers de garantie doit être une préoccupation majeure dans le processus d'octroi de crédit. Le contenu des dossiers de garantie doit être clairement défini selon la nature et le montant du concours et disponible auprès des responsables et autres collaborateurs intervenant

dans le processus d'octroi de crédits. Il faut surtout veiller à ce que les garanties, accords et autorisations soient recueillies assez rapidement pour les cas de première demande de concours bancaires et s'assurer de leur existence pour les cas de renouvellement.

2.4. Améliorer la gestion administrative des dossiers

Afin de permettre aux commerciaux de disposer d'informations complètes pour documenter leur proposition de crédit sans perdre du temps dans les recherches et relances clients, nous faisons les propositions suivantes :

- ✓ le détachement d'un agent du service des archives au niveau de la direction commerciale entreprises. Son rôle sera d'aider à ordonner et archiver dans les conditions requises l'ensemble des documents importants. Il pourra également convertir ces documents en fichiers électroniques en les scannant, ce qui permettra de conserver ces données durablement ;
- ✓ un système de notation des dossiers administratifs : on définira une échelle de note de 1 à 10 selon la qualité du dossier. Ainsi, la note 1 ou 2 consacrera un excellent dossier documenté, clair, structuré et à jour ; la note 9 ou 10 réservée à l'inexistence de dossier au sens propre ou figuré et les notes intermédiaires attribuées aux dossiers bons, moyens ou médiocres.

Il convient de souligner qu'il n'existe pas forcément une corrélation entre la qualité du risque et la qualité du dossier. Un crédit peut être mauvais et avoir une bonne gestion administrative ou inversement un bon crédit peut être mal géré sur un plan administratif. Néanmoins, l'existence prouve qu'il existe fréquemment une corrélation de fait d'où la nécessité de prendre toutes les dispositions pour la qualité des dossiers sollicitant régulièrement les concours de la Banque.

Tableau n°7 : faiblesses processus et solutions proposées

Plans :	faiblesses	Solutions proposées
➤ réglementaire	-détermination peu fiable des fonds propres effectifs de Bâle II -inexistence de logiciel permettant de déterminer avec précision les risques pondérés	Nécessité de se doter d'outil permettant de déterminer les risques pondérés et se conformer aux exigences de Bâle II
➤ organisationnel	-inexistence d'une charte de crédit formalisée -imprécision des tâches réparties entre CAE et ACE -déficit de communication entre le front office et le back office -environnement de travail pollué par la méfiance	-élaborer une charte de crédit formalisée, adaptée à l'environnement et à la disposition des intervenants du processus de crédit -définition précise des tâches des différents acteurs (manuel de procédures et fiches de postes actualisés et à jour) -organisation de rencontres périodiques entre collaborateurs impliqués dans le processus de crédit (harmonisation des niveaux d'informations et de connaissance des dossiers)
➤ technique	-fiabilité relative et incomplétude de l'outil BIRD -non harmonisation des pratiques avec la maison-mère -lourdeur dans le traitement des données	-hiérarchiser les critères d'octroi de crédit -parfaire l'outil BIRD Corporate pour le rendre plus efficace et fiable -formations (recyclage, mise à niveau) des collaborateurs impliqués dans le processus
➤ juridique	-retards dans le recueil des garanties -dossier garanties non à jour -lourdeur et hésitation dans le traitement juridique des dossiers	-définir clairement le contenu des dossiers garanties selon le type de concours -recueillir les garanties à temps et mettre à jour les dossiers
➤ administratif	-dossiers non à jour -perte de temps pour reconstituer les informations -manque d'efficacité dans le traitement des dossiers de crédit	-mettre à jour les dossiers physiques -créer un système de notation des dossiers administratifs

Nonobstant les bonnes pratiques héritées de la maison-mère qui font de la BICICI un modèle en matière de formation et d'organisation, cette banque dont l'image de marque reste encore une référence connaît des faiblesses dans son processus d'octroi de crédit aux entreprises. Notre travail nous a permis d'en déceler quelques unes pour lesquelles nous avons émis des propositions d'amélioration. Nous espérons que ces propositions retiendront l'attention des décideurs afin de pallier au plus vite les faibles mentionnées et accroître les performances commerciales, financières de cette banque tout en minimisant les risques pour une meilleure optimisation du couple rentabilité/risques.

La pratique de la fonction « octroi de crédits » aux entreprises est fondamentale à la BICICI car elle lui procure l'essentiel de son produit net bancaire et par là, de sa rentabilité. Elle dispose d'une gamme variée de concours pour les entreprises de toute taille, de toute origine et de toute activité. Cependant l'octroi de crédits quels qu'ils soient implique un souci de limiter les risques tout en permettant de générer une rentabilité satisfaisante pour la banque. Pour ce faire, la BICICI s'est dotée d'un ensemble de mesures, de dispositifs et d'outils qui lui permettent de s'engager avec prudence pour assurer des concours sains éviter de s'exposer à des situations de défauts de paiement qui pourraient compromettre son activité. Elle bénéficie de l'avance technologique de BNP Paribas, maison-mère, qui a une bonne renommée internationale et bénéficie d'une crédibilité sans faille de la part des investisseurs et autres acteurs du développement économique. L'étroite collaboration de la BICICI avec la maison-mère dans l'étude des dossiers de crédits constitue une force majeure. Il en est de même pour son personnel expérimenté et très qualifié et son système d'exploitation performant et efficace. Elle connaît toutefois des faiblesses dans le processus d'octroi de crédit lié principalement à l'absence d'une charte de crédit et de programme de formation des intervenants, au temps relativement long que prend le traitement de certains crédits à cause de certaines incompréhensions et lourdeurs administrative. Nous estimons que la mise en œuvre de nos propositions pourra aider à améliorer ce processus afin de mieux optimiser le couple risque/rentabilité en joignant à l'efficacité dudit processus une efficacité digne d'une banque internationale et hautement expérimentée.

Conclusion

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire (BICICI) accorde une place prépondérante au financement des activités économiques avec un accent particulier au financement des entreprises. Implantée en Côte d'Ivoire depuis près d'un demi-siècle, elle dispose d'une clientèle diversifiée et multisectorielle qui fait d'elle une référence sur le marché bancaire ivoirien et sous-régional. De ce fait, elle est très sollicitée par les entreprises pour le développement de leurs activités des concours de tout type. Cette activité devient de plus en plus grandissante de nos jours surtout avec la relance de l'économie ivoirienne après la grande crise que vient de traverser le pays. La Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) a estimé à mi-juin 2011 le montant des pertes des entreprises ivoiriennes liées à la crise, à plus de 938 milliards de Francs CFA, à la suite des pillages, destructions et pertes d'exploitation. Relancer l'économie revient pour les banques de soutenir les entreprises en leur apporter les concours nécessaires leur permettant de renouveler leur patrimoine ou le reconstituer dans un environnement à risque encore élevé. Cela remet au jour la nécessité pour la BICICI de mieux orienter sa politique de crédit en l'adaptant aux réalités de l'environnement nouveau des affaires afin non seulement de maintenir sa clientèle actuelle et mieux l'accompagner mais également de capter une bonne partie des entreprises qui accourent en Côte d'Ivoire après la fin de la crise que ce pays a vécu la dernière décennie.

Mieux orienter la politique de crédit aux entreprises e, notre sens, c'est d'abord définir une charte de crédit formalisée et connue de tous les intervenants contenant les objectifs de la Banque et les attentes des parties prenantes de l'activités de crédit (actionnaires, dirigeants, clients etc.) relatives aux catégories de concours à accorder, à leur facturation, leur documentation, les critères d'analyse des dossiers de crédit et les garanties à offrir par les emprunteurs. C'est aussi mieux organiser le personnel pour éviter les dysfonctionnements et retards dans le processus d'octroi de crédits et les doter d'outils performants et technologiquement au point dans l'analyse des dossiers. Tout cela est possible si la Direction Générale s'implique fortement dans l'organisation de l'activité de crédits aux entreprises et collabore avec la maison-mère pour un transfert plus fluide des compétences et des technologies (expertise de BNP Paribas en matière d'étude des dossiers de crédits) et en motivant et en formant le personnel aux nouvelles méthodes d'études des dossiers d'octroi de crédits aux entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1) CHOINEL, Alain (2002), Le système bancaire et financier : approches française et européenne, Revue Banque Edition, 277p
- 2) COUSSERGUES, De Sylvie (2002), Gestion de la Banque : du Diagnostic à la Stratégie, 3^e édition, Dunod, 262p.
- 3) DUPAIN, Christian De Saint Cyr (1999), conditions bancaires : analyse, contrôle et négociation, Economica, 112p
- 4) GUINIER D. (1992), Sécurité et qualité des systèmes d'information ;
- 5) IFACI (2000), les mots de l'Audit, Editions Liaisons, 110p
- 6) MADERS Henri-Pierre (1994), l'Audit opérationnel dans les banques, Edition d'Organisation, 221p;
- 7) MEUNIER-ROCHER Béatrice (2009), Diagnostic Financier de l'entreprise, Edition d'Organisation
- 8) PUPION Pierre-Charles (1999), Economie et Gestion bancaires, Dunod, 120p
- 9) SARDI, Antoine (2002) Audit et Contrôle Internes bancaires, Editions Afges, 1099p
- 10) VERNIMEN Pierre (2009), Finance d'Entreprise, Dalloz, 7^{ème} édition, page 439

Articles et Rapports et mémoires

- 11) ADOKOU Edmond (2009), la Firme bancaire : de l'analyse économique à l'approche managériale, Chapitre 3 : la raison d'être de la firme bancaire, page 13-14 (document pédagogique Master Banque & Finance, CESAG)
- 12) Groupe Financier Banque TD (2004), Rapport annuel, rapport de gestion, p.38-39
- 13) KASSI Vivier Yoann (2009), Outils de gestion internalisée efficace du risque à l BICICI (mémoire HEC Paris)
- 14) KOMBILA Donald(2009), la firme bancaire : de l'analyse économique à l'approche managériale, Chapitre 5 : maîtrise des risques bancaires et gestion actif-passif, page 3-4 (document pédagogique Master Banque & Finance, CESAG)
- 15) KOUASSI Daniel (2005), la gestion du risque de crédit aux entreprises dans le cadre prudentiel : cas de la BICICI (mémoire Master Banque & Finance)
- 16) News Eco, mensuel ivoirien d'informations économiques et financières, septembre 2011

- 17) Rapports annuels BICICI 2008 et 2009
- 18) SORO Nanga (2006, mémoire MBF), la gestion des risques liés aux opérations du commerce extérieur

Webographie

- 19) [http:// risk.echonet.net](http://risk.echonet.net)
- 20) [http:// entreprises.bnpparibas.fr](http://entreprises.bnpparibas.fr)
- 21) www.bceao.int

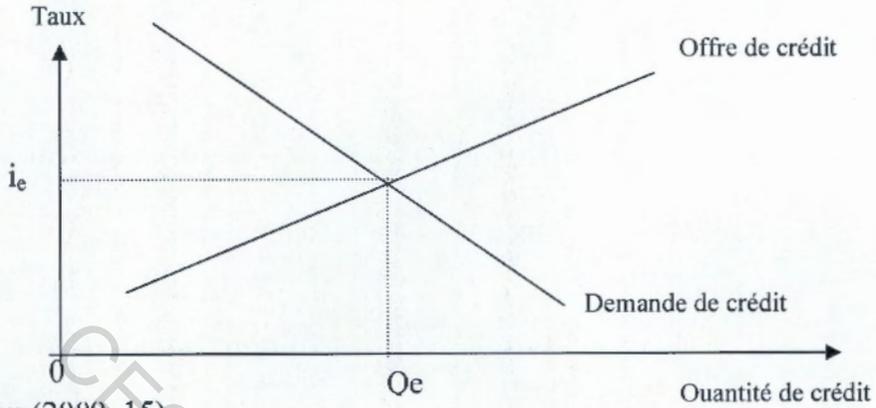
CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES :

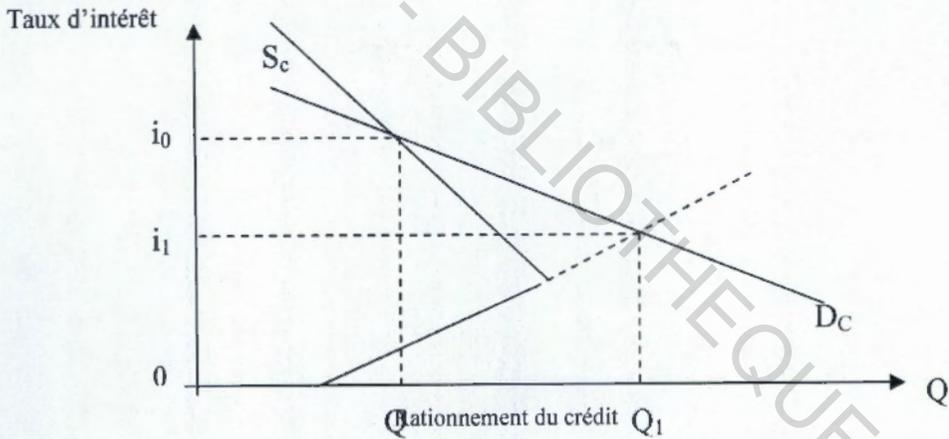
Annexe n°1 :

Figure 3 – Le marché du crédit avec un même type d'emprunteur



Source : Adokou (2009, 15)

Figure 4 – Rationnement du crédit sur le marché du crédit bancaire



Source : Adokou (2009, 16)

Annexe n°2 : Questionnaire de contrôle interne

Questions	OUI	NON	Observations
1. Existe-t-il un comité de crédit au sein de la banque ?.....
2. Y a-t-il une charte de crédit formalisée et à jour ?.....
3. Existence de système de délégation de pouvoir formalisé ?
4. les limites en matière de crédit dont-elles précisées ?
5. les objectifs en matière de crédits sont-ils formalisés et clairement définis ?.....
6. les fonctions « commercial, approbation, gestion et revue régulière » des crédits sont-elles séparées ?
7. le contenu des dossiers de crédit est-il clairement défini ?
8. y-a t-il un système formalisé de sélection et de classification des clients demandeurs de crédits ?
.....
9. les dossiers de crédit sont-ils suffisamment documentés ?
10. y a-t-il une analyse sérieuse du dossier de crédit avant toute décision d'octroi ?.....
11. Existe-t-il une enquête préalable sur le demandeur avant l'étude de sa demande ?
12. Les informations sur les emprunteurs réguliers sont-elles régulièrement mises à jour ?
13. Existe un temps de traitement des demandes de crédit formalisé et connu des prestataires du processus de crédit ?
14. le temps de traitement est-il reparti aux différentes étapes du traitement ?
15. la transmission du dossier d'une étape à l'autre est-elle formalisée, matérialisée ?
16. Le personnel en charge du traitement des dossiers de crédit est-il assez qualifié pour le faire ?
17. y-a-il des applications informatiques pour le traitement rapide des dossiers de crédit ?
18. Le personnel est-il formé à l'utilisation de ces applications ?.....

Source : nous-mêmes

Questions	OUI	NON	Observations
19. Ces applications sont-elles souples et simples à comprendre ?.....
20. L'accès à ces applications est-il sécurisé ?.....
21. Existe-t-il un système de notation interne des crédits ?
22. Le système de notation est-il adapté à l'environnement des entreprises clientes ?.....
23. Existe-t-il un processus d'analyse financière des emprunteurs ?.....
24. les informations analysées sont-elles exhaustives, significatives, pertinentes et fiables ?
25. Les ratios définis sont-ils en adéquation avec les normes internationales et sous-régionales ?.....
26. Existe-t-il un système de mesure et de prévention du risque opérationnel lié à l'activité de crédit ?.....
27. le système de tarification des crédits est-il formalisé et connu du personnel impliqué dans le processus ?.....
28. Existe-t-il une fonction « juridique et contentieux » impliquée dans le processus d'octroi de crédit ?.....
29. Existe-t-il une cellule « revue des crédits », indépendante de la fonction octroi de crédit chargée de revoir de façon régulière les dossiers de crédit ?
30. les rapports de la cellule revue des crédits sont-ils communiqués et les recommandations prises en compte ?

Source : nous-mêmes

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
AVANT-PROPOS	i
REMERCIEMENTS	i
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	i
SOMMAIRE.....	i
INTRODUCTION	i
PREMIERE PARTIE : Démarche conceptuelle du processus d'octroi de crédits bancaires aux entreprises	i
CHAPITRE 2 : Les risques bancaires et le risque de crédit	1
Section 1 : Taxonomie des risques bancaires	1
1.1. Définition de la notion de risque.....	1
1.2. Nature des risques bancaires.....	1
1.3. Typologie des risques bancaires	2
Section 2 : Particularités des risques de crédit.....	4
2.1. Causes du risque de crédit.....	4
2.2. Conséquences du risque de crédit.....	5
2.3. Le processus d'octroi de crédit aux entreprises et les risques y afférents	6
2.3-1- Définitions.....	6
2.3-2- Les étapes fondamentales du processus d'octroi de crédit.....	6
2.4. Les risques liés au processus d'octroi de crédit.....	7
CHAPITRE 3 : MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS BANCAIRES AUX ENTREPRISES	1
Section 1 : Objectifs de l'analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises.....	1
1.1. Exigences des réglementations internationales.....	2
1.2. Exigences de la réglementation bancaire de l'UEMOA.....	2
1.2-1- La couverture des risques.....	3
1.2-2- La division des risques	3
1.2-3- Le ratio de structure du portefeuille	3
1.3. Nécessité d'optimisation du couple risque/rentabilité	4
Section 2 : les outils et paramètres d'étude des dossiers de crédit.....	4
2.1. La politique de crédit, préalable à l'octroi de crédit	5
2.2. L'analyse économique et financière de l'entreprise	6
2.3. Les notations internes du crédit	9
2.4. Les notations externes.....	10
2.5. Les systèmes experts.....	11
Section 3 : le modèle d'analyse du processus d'octroi de crédit	11
3.1. Construction du modèle d'analyse.....	11
3.1-1- les variables indépendantes	12
3.1-2- les variables intermédiaires	12
3.1-3- les variables dépendantes ou objectifs	12
3.2. Les éléments d'appréciation de l'analyse du processus d'octroi de crédits.....	13
3.2-1- : la conformité	13
3.2-2- : l'efficacité	14

3.2-3- les indicateurs de mesure des variables d'appréciation.....	14
3.3. Les outils de recueil de données	16
3.3-1- L'analyse documentaire	16
3.3-2- Les interviews	16
3.3-3- Le questionnaire de contrôle interne (voir annexe n°3)	16
3.4. L'analyse des données	16
DEUXIEME PARTIE.....	1
CHAPITRE 4 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES A LA BICICI	2
Section 1 : Le crédit aux entreprises à la BICICI	2
1.1. la place du crédit aux entreprises à la BICICI	2
1.2. La politique de crédit aux entreprises	3
1.3. les différents types de concours aux entreprises	5
1.3-1- Le financement de l'exploitation.....	5
1.3-2- Le financement des investissements	6
1.3-3- Le financement des industries agricoles et minières	7
1.3-4- Les financements structurés	8
1.3-5- Les engagements par signature	8
Section 2 : Les outils et paramètres clés d'appréciation des dossiers de crédit à la BICICI	9
2.1. les outils d'étude des demandes de crédit	9
2.1-1- la connaissance de la relation	9
2.1-2- l'évaluation de l'entreprise.....	11
a L'étude économique	11
b Les études relatives au dossier administratif	11
c L'analyse technique	12
d L'analyse commerciale.....	12
2.1-3- l'analyse financière de l'entreprise	13
2.1-4- les garanties proposées	13
2.2. les paramètres d'appréciation des dossiers de crédits.....	15
2.2-1- La notation interne de l'emprunteur à la BICICI	15
2.2-2- Le Taux de Récupération Global (TRG).....	18
2.2-3- L'exposition au défaut.....	19
Section 3 : Les étapes du traitement d'une demande de crédits des entreprises.....	20
3.1. Les interventions du pôle commercial	21
3.1-1- Les Chargés d'Affaires Entreprises.....	21
3.1-2- les analystes commerciaux entreprises (ACE).....	22
3.2. Les interventions de la Plateforme Risque.....	23
3.2-1- L'analyse financière des états financiers.....	23
3.2-2- utilisation des informations issues du système d'information	24
3.2-3- Exploitation des données de la Centrale des risques de la BCEAO.....	24
3.3. Schéma global du processus d'octroi de crédits aux entreprises	26
CHAPITRE 5 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION	29
Section 1 : Forces et faiblesses du processus.....	29
1.1. Sur le plan réglementaire	29
1.2. Sur le plan organisationnel.....	30
1.3. Sur le plan technique.....	31
1.4. Sur le plan juridique.....	33

1.5. sur le plan administratif	34
Section 2 : Propositions pour amélioration du processus d'octroi des crédits aux entreprises.....	37
2.1. Améliorer l'organisation de la fonction de crédits	38
2.2. Mettre davantage l'accent sur les acquis de l'expérience et la formation	39
2.3. Mieux suivre la documentation juridique des dossiers	39
2.4. Améliorer la gestion administrative des dossiers.....	40
Conclusion	43
BIBLIOGRAPHIE	44
ANNEXES :	46
Annexe n°1 :	47
Annexe n°2 : Questionnaire de contrôle interne	48
TABLE DES MATIERES	50

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RESUME

L'Analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises dans les banques : cas de la BICICI

Face à la problématique de financement des entreprises pour la reconstruction et la relance économique de la Côte d'Ivoire après dix (10) années de crise socio-politique soldée par une guerre qui a détruit le patrimoine d'un grand nombre d'entreprises ; la BICICI, banque commerciale à vocation universelle, filiale du Groupe bancaire français BNP Paribas ne peut rester en marge. Elle devra octroyer des crédits à court, moyen et long termes en faveur des projets réalisés dans tous les secteurs d'activité, dans un environnement ivoirien où le risque pays reste encore très élevé. Dès lors, il devient particulièrement important d'analyser sa politique de crédit ainsi que tout le processus d'octroi de concours aux entreprises afin de lui garantir des crédits sains.

La présente étude vise donc à analyser le processus d'octroi de crédits aux entreprises à la BICICI, la conformité des procédures et méthodes utilisées pour l'étude des dossiers de crédits avec les normes connues au plan international et leur efficacité.

Mots clés: Risques bancaires, risque de crédit, note de contrepartie, Taux de Récupération Global.

ABSTRACT

L'Analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises dans les banques : cas de la BICICI

Before the problem of financing companies for reconstruction and economic boosting of Cote d'Ivoire after ten years of a social and political crisis ended by a war that destroyed the patrimony of a great number of companies, BICICI, subsidiary commercial bank of BNP Paribas' Group cannot remain on the sidelines. It will have to grant short term, mid-term or long term credits to finance projects of all activity sectors, in an ivorian environment that stays very risky yet. From then on, it is particularly becoming important to analyze the credit policy of BICICI as well as the whole companies' loans granting process in order to guarantee riskless loans.

The present dissertation aims at analyzing the companies' loans granting process at BICICI, the conformity of procedures and methods used to examine the loans application with the international usual rules and their effectiveness.

Key words: banking risks, credit risks, counterparty rating, Global Recovery Rate.