



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG



PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

MBF

ANNEE ACADEMIQUE : 2012 - 2013

OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RQUES

PROJET PROFESSIONNEL

THEME :

MISE EN PLACE D'UNE FENETRE ISLAMIQUE DANS UNE BANQUE COMMERCIALE

Présenté par :
Mlle Aïchatou SYLLA
Etudiante en MBF
12^{ème} Promotion

Superviseur :
**M. Ibrahima Mboulé
FALL**
Enseignant permanent,
Chef de Département
Licence ISMEO/CESAG

DAKAR, AVRIL 2014

DEDICACES

Je dédie ce projet professionnel à mon père, ma mère et ma grande sœur en reconnaissance de leur engagement, de leur compréhension et des sacrifices qu'ils ont acceptés de faire afin que je puisse avoir la meilleure formation possible.

Je vous remercie pour tout ce que vous m'apportez dans ma vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je voudrais, au terme de cette formation, adresser mes remerciements très sincères

- à la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique, ACBF, pour l'opportunité qu'elle donne aux jeunes de bénéficier d'une formation de qualité et de participer ainsi au renforcement des capacités en Afrique.
- au Directeur Général du CESAG, Pr Boubacar BAIDARI, pour tout l'appui, la disponibilité, la compréhension dont il a fait preuve.
- à la coordination du Master en Banque et Finance pour avoir donné de son temps et de son énergie.
- à M. Aboudou OUATTARA, pour sa disponibilité infaillible et ses conseils pertinents.
- à M. Ibrahima Mboulé FALL « Papy FALL », pour le respect, la considération et la disponibilité.
- au corps professoral et au personnel du CESAG.
- à tous mes collègues de la 12^{ème} promotion, pour le soutien moral.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

MBF : Master en Banque et Finance

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

FMI : Fond Monétaire International

AIP : Agence Ivoirienne de Presse

APBEF : Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers

RAE : Résultat de l'actif économique

RE : Rentabilité économique

BACI : Banque Atlantique Côte d'Ivoire

BCP : Banque Centrale Populaire

DCPR : Direction de la clientèle Particulier et du Réseau

GLOSSAIRE

Charia : ensemble des recommandations et principes établis par le Coran et la Sounna.

Coran : livre Saint de l'Islam.

Ijara : location.

Istinaa: contrat de vente/d'achat d'un bien à construire (sorte de sous-traitance).

Moucharaka : contrat entre plusieurs associés qui contribuent tant au capital qu'à la gestion.

Moudharaba : forme d'association dans laquelle une des deux parties prenantes fournit le capital et l'autre le travail.

Mourabaha : contrat par lequel un créancier achète un bien pour le revendre avec une marge déclarée.

Qard hassan : prêt sans contrepartie.

Ribâ : intérêt, usure.

Salam : contrat de vente avec livraison différée et paiement comptant.

Sounna : paroles et actes du Prophète Mohamed (PSL).

Qyas : références ou analogie

Zakat : aumône légale

Sukuk : obligation adossée à un actif

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : réseau d'agences

Tableau 2 : marché des ressources

Tableau 3 : marché des emplois

Tableau 4 : Le plan de financement initial

Tableau 5 : Bilan en hypothèse pessimiste

Tableau 6: Bilan en hypothèse Normale

Tableau 7 : Bilan en hypothèse optimiste

Tableau 8 : Résultats prévisionnels en hypothèse pessimiste

Tableau 9 : Résultats prévisionnels en hypothèse normale

Tableau 10 : Résultats prévisionnels en hypothèse optimiste

Tableau 11 : Tableau du résultat de l'actif économique

Tableau 12 : Tableau de la rentabilité économique

Tableau 13 : Tableau de la rentabilité financière

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Mudarabah

Figure 2 : Musharaka

Figure 3 : Murabaha

RESUME

Ce projet propose aux banques commerciales, précisément à la Banque Atlantique Côte d'Ivoire de créer en son sein une Fenêtre Islamique. La mise en place de cette fenêtre s'inscrit dans une dynamique de saisie des opportunités du marché et de différenciation. Vu l'évolution de la Finance Islamique dans les pays de l'UEMOA nous croyons en la nécessité d'un Guichet Islamique.

Nous avons choisi de tester ce projet en Côte d'Ivoire en raison du dynamisme du système bancaire, de la croissance économique et de l'absence de Banque et de SFD à caractère Islamique. Après un diagnostic de l'environnement bancaire, nous avons défini les grandes lignes du projet et fait une analyse financière. Il en ressort que ce projet est faisable et rentable mais nécessite une gestion des risques singulière en raison de la nature de l'activité.

ABSTRACT

This project proposes to commercial banks like Banque Atlantique Côte d'Ivoire to create an Islamic department which will be in charge of creating products and services in order to satisfy the demand in Islamic products and catch market opportunities.

We chose to implement this project in Côte d'Ivoire because of market opportunities, economic growth, and absence of any Islamic bank or micro finance in the financial system.

After a diagnosis of banking environment, we define the main points of the project and developed a financial plan. To conclude the project is feasible and profitable but requires taking calculated risks.

SOMMAIRE

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
GLOSSAIRE	IV
LISTE DES ILLUSTRATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	V
RESUME	VI
ABSTRACT	VII
SOMMAIRE	VIII
INTRODUCTION	1
PARTIE I : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	4
CHAPITRE I : LA FINANCE ISLAMIQUE	5
I. LES SOURCES	5
1. <i>Le Coran</i>	5
2. <i>La Sunnah</i>	5
3. <i>Ijma</i>	6
4. <i>Itihad</i>	6
II. LES PRINCIPES	6
1. <i>Les principes généraux</i>	6
2. <i>L'interdiction de l'intérêt</i>	7
3. <i>La Zakat</i>	7
III. LES CONTRATS DE LA FINANCE ISLAMIQUE	8
1. <i>Le partage de profits et pertes (PPP)</i>	8
2. <i>Contrats basés sur la vente</i>	12
CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC DU SECTEUR BANCAIRE IVOIRIEN	16
I. DISPOSITIF REGLEMENTAIRE EN VIGUEUR AU SEIN DE L'UEMOA	16
1. <i>Les conditions d'exercice de la profession</i>	16
2. <i>La réglementation comptable</i>	17
3. <i>Réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers</i>	18
II. ENVIRONNEMENT BANCAIRE EN COTE D'IVOIRE ET ANALYSE DE LA CONCURRENCE	20

1.	<i>L'environnement bancaire Ivoirien.....</i>	21
2.	<i>L'Analyse de la concurrence.....</i>	22
III.	LE DIAGNOSTIC INTERNE DE LA BACI.....	26
1.	<i>Missions, Vision et Valeurs de la BACI.....</i>	26
2.	<i>Structure et système d'organisation de la BACI.....</i>	27
3.	<i>Compétence distinctive et avantage concurrentiel.....</i>	29
	PARTIE II : LA CREATION D'UNE FENETRE ISLAMIQUE.....	31
	CHAPITRE I : LES GRANDES LIGNES DU PROJET	33
I.	LE MANAGEMENT DU PROJET	33
1.	<i>Définition du projet.....</i>	33
2.	<i>Phases du projet.....</i>	33
II.	LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA BANQUE	37
1.	<i>Les organes de gestion.....</i>	38
2.	<i>Les organes de contrôle.....</i>	42
III.	LE PLAN MARKETING.....	44
1.	<i>Instruments marketing et canaux de distribution.....</i>	44
2.	<i>Politique de promotion et de publicité.....</i>	45
	CHAPITRE III : LE PLAN FINANCIER.....	47
I.	LES COMPTES PREVISIONNELS.....	47
1.	<i>Le plan de financement initial.....</i>	47
2.	<i>Le bilan prévisionnel.....</i>	48
3.	<i>Le compte de résultat.....</i>	51
II.	L'ANALYSE FINANCIERE	54
1.	<i>L'analyse des activités.....</i>	54
2.	<i>L'analyse de la solvabilité.....</i>	55
3.	<i>Analyse de la rentabilité.....</i>	55
4.	<i>L'analyse du risque.....</i>	57
	CONCLUSION.....	58
	BIBLIOGRAPHIE.....	59
	ANNEXE.....	60

INTRODUCTION

La crise financière de 2008 a été une illustration des limites du système conventionnel. Le système islamique, après avoir résisté à ce séisme mondial, a été développé un peu partout dans le monde comme une alternative aux instruments de financement classique.

Au cours de la dernière décennie, les plus grandes banques islamiques auraient enregistré une croissance annuelle continue estimée autour de 15%¹. Ainsi, selon le rapport de l'International Financial Services London sur la finance islamique, les actifs investis à la fin de 2008 étaient de 951 milliards de dollars, ce qui représente une hausse de 25% par rapport aux 758 milliards de dollars enregistrés l'année précédente. De même, une étude de 2012 publiée par Ernest & Young², estime que la finance islamique représente 1000 milliards de dollars, soit 1% des flux financiers mondiaux.

Ainsi, le système bancaire islamique représente incontestablement l'une des formes les plus récentes de l'activité bancaire dans le monde. Le nombre de banques dites islamiques est en constante augmentation et les produits financiers en conformité avec les préceptes de l'islam, qui n'étaient jusqu'alors qu'une offre de niche, prennent une ampleur au sein du monde musulman (les pays d'Asie) et également dans les pays occidentaux (France, Royaume-Uni, Suisse, etc.).

¹ Entretien de Diakité Mouhamed, président du CNFICI, avec le magazine Les Afriques.

<http://www.lesafriques.com/actualite/les-actifs-de-la-finance-islamique-mondiale-ont-depasse-1000-milliards-de-dol.html?Itemid=89?articleid=27393>

² Magazine Afrique Expansion, FINANCE ISLAMIQUE : L'Afrique, la nouvelle plaque tournante, 05 Mars 2013.

<http://www.afriqueexpansion.com/finance-islamique-/7768-finance-islamique--lafrique-nouvelle-plaque-tournante.html>

En effet, les grandes banques occidentales comme Citibank, HSBC, UBS et BNP Paribas sont désormais engagées dans la finance islamique sous la forme de « guichets islamiques ».

L'Afrique abrite un quart de la population musulmane mondiale, et la demande en services et produits financiers islamiques y est potentiellement forte, présentant d'importantes possibilités d'approfondissement et d'élargissement de l'intermédiation financière.

Bien qu'encore relativement sous-développé (1% du système bancaire³), le système financier islamique est en pleine expansion dans de nombreuses parties du continent. Les prestataires de services financiers islamiques sont désormais présents dans la plupart des pays d'Afrique du Nord et dans de nombreux pays d'Afrique de l'Est et de l'Ouest (en particulier dans ceux dont les communautés musulmanes sont relativement importantes).

C'est le cas dans la zone de l'UEMOA où on note la présence de banques islamiques dans deux pays à majorité musulmane à savoir le Niger et le Sénégal. Dans ce contexte, nous pensons que répondre à la demande dans un pays comme la Côte d'Ivoire présente un intérêt fondamental pour ce que ce pays représente dans l'union et avec sa communauté musulmane assez importante. Cela pourra être sans doute une rampe de dynamisme pour cette activité financière.

Ainsi un tel intérêt nous amène nous interroger sur la problématique suivante :

Comment exploiter cette nouvelle activité financière fondée sur la prééminence de l'économie réelle pour capter des capitaux en Côte d'Ivoire?

C'est cette question que nous étudierons dans les lignes de notre projet.

L'objectif visé à travers ce projet est d'élaborer un business plan détaillé qui définit les conditions, les motivations, les moyens et les outils nécessaires à la création d'une filiale islamique d'une banque commerciale en Côte d'Ivoire.

Cet objectif global se subdivise en 3 objectifs spécifiques à savoir :

³ Rapport du Forum organisé par l'African Institute of Islamic Finance en partenariat avec le Ministère de l'Economie et des Finance du Sénégal.

- Faire le diagnostic stratégique du secteur.
- Définir les conditions de création de la filiale islamique.
- Définir le plan financier.

Dans le cadre de nos travaux de recherche, il s'agira de s'attarder sur les objectifs spécifiques et d'élaborer des méthodes de collecte d'information.

Concernant le diagnostic stratégique, nous consulterons les sites de la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest et de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, nous étudierons la réglementation bancaire et le code général des impôts afin de ressortir les forces et faiblesses de notre projet.

Ensuite nous étudierons pour le volet création le management stratégique de la banque, le système d'information et la politique RH. Après ces études, il faudra administrer des questionnaires au personnel de la banque et aux prospects afin d'élaborer la stratégie marketing et commerciale.

Enfin, dans la dernière partie, nous ferons des prévisions d'activité et définirons les investissements nécessaires pour la réussite du projet et nous étudierons la rentabilité de celui-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

CHAPITRE I : LA FINANCE ISLAMIQUE

Il s'agira dans ce chapitre de faire ressortir les sources de la finance islamique, de rappeler ses principes et de définir les types de contrats offerts.

I. Les sources

La finance islamique tire son essence du Livre Saint de l'islam le Coran, de la Sunnah « les pratiques du prophète Mohamed SAW », de l'Ijma « interprétation du Coran et de la Sunna » et de Itihad « jugements ».

1. Le Coran

« Il s'agit des paroles d'Allah - Exalté soit-Il - révélées au Messager d'Allah - que la Paix et le Salut soient sur lui -, en langue arabe. Il est transmis par génération successive (*tawaatour*). Sa lecture est une adoration. ».

Le Coran est dans la législation islamique ce qu'est la constitution dans les législations séculières des autres nations. Le Coran en tant que constitution n'évoque les préceptes et les règles qu'avec des textes sommaires et ne s'engage que très peu dans les développements et les détails sur la manière de procéder. Il est la parole d'Allah - Exalté soit-Il - dans sa forme et dans son sens. Il a un niveau d'éloquence en dehors des capacités humaines d'où son inimitabilité. Il est une obligation de le suivre et de se conformer à toutes ses injonctions. C'est le premier niveau de la législation musulmane et sa psalmodie est une adoration.

2. La Sunnah

Le terme Sunnah s'emploie pour désigner ce qu'on a rapporté du Messager -paix et bénédictions d'Allah sur lui- comme parole, acte ou approbation. La Sunnah vient immédiatement après le Coran en rang dans les sources de la législation. Elle comporte l'explication de ce qui y est concis, l'élucidation de ce qui y est vague, la restriction de ce qui y est absolu et traite ce qui n'y est pas évoqué. La Sunnah est donc une source indépendante de la législation en ce sens qu'elle peut comporter des préceptes et des règles qui ne sont pas évoqués dans le Coran. La distinction entre la Sunnah et le hadith est que ce dernier est

narratif, rapportant ce que le prophète a dit, fait, approuvé ou désapprouvé. Alors que la Sunnah est la pratique du prophète - paix et salut sur lui-, c'est les normes comportementales.

3. Ijma

C'est l'unanimité des érudits de la religion, à une époque donnée à partir des compagnons du prophète, sur une règle légale islamique précise. Ce consensus est la résultante de la compréhension, de l'interprétation et de l'application du Coran et de la Sunnah. C'est un mécanisme permettant d'entreprendre des législations collectives pour suivre les évolutions et les changements. C'est la troisième source de législation se situant après la Sunnah.

4. Itihad

C'est l'exercice de la raison et du jugement personnel par les savants de l'Islam. Il englobe l'opinion (ra'y), l'analogie (qiyas)... C'est un élément important assurant la dynamique de la Shari'a.

II. Les Principes

La finance islamique repose sur 6 principes à savoir :

Le principe de l'interdiction du « Riba »

Le principe de l'interdiction du « Gharar » (Incertitude)

Le principe de l'interdiction du « Maysir » (Jeu de hasard)

Le principe de l'Interdiction des investissements illicites

Le principe du partage des pertes et des profits

Le principe de « l'asset backing »

Nous avons choisi de regrouper certains de ces principes dans l'intitulé « principes généraux » et de développer singulièrement ceux qui nous semblent capitaux.

1. Les principes généraux

La finance islamique puise ses fondements de la *Shari'a*. C'est une des composantes d'un système global qui obéit à un ordre divin. C'est un système basé sur l'unicité de Dieu, et qui fournit les règles de conduite sociales, politiques, biologiques et apporte l'équilibre à la

société. L'Islam abroge toutes les activités économiques basées sur l'exploitation et l'injustice qui ne contribuent pas au bien être humain universel.

Ainsi, l'Islam s'oppose à la thésaurisation, à la concentration du capital, aux monopoles. Il condamne les exploiters et toutes les formes d'exploitation. La spéculation est aussi interdite en finance islamique. Un spéculateur tend à tirer profit dans le court terme, des mouvements de prix d'un actif ou d'une commodité. Il peut faire un profit ou enregistrer une perte, mais son activité n'ajoute rien à la production de l'industrie.

Dans la finance conventionnelle, les deux dimensions de l'investissement sont le risque et le rendement, alors que dans le contexte islamique, l'investisseur doit prendre en considération **les aspects éthiques** et **le type d'activité économique** dans laquelle il investit. Ainsi l'investissement dans des compagnies impliquées dans des activités portant sur l'alcool, le jeu, le tabac et la pornographie ne sont pas permises.

Pour assurer la réussite des relations économiques dans le système islamique, tous les contrats doivent être écrits. Ils doivent inclure les différents détails et clauses clairement. L'Islam a aussi condamné les transactions basées sur les faux serments, il a mis l'emphasis sur la justice dans les transactions commerciales en respectant les bons poids et mesures.

2. L'interdiction de l'intérêt

L'un des plus importants fondements de la Finance islamique est l'interdiction de la *Ribâ*. Ce mot arabe qui veut dire « **augmentation** » englobe l'intérêt dans toutes ses formes, qu'il soit excessif ou modéré. Tout revenu fixe et prédéterminé, indépendant de la rentabilité de l'actif financé n'est pas admis.

L'interdiction de l'intérêt en Islam est catégorique. Elle est confirmée par les quatre sources légales islamiques : le Coran, la Sunnah, le consensus et l'Ijma. Huit versets coraniques, dans quatre sourates différentes portent sur l'intérêt.

3. La Zakat

La Zakat peut être définie par l'Aumône légale due par tout musulman à partir d'un minimum imposable. C'est une sorte d'impôt obligatoire sur la fortune pour tous les musulmans. C'est un des piliers de l'islam et de ses grands fondements, comme le montrent les preuves du

Coran et de la Sunnah. Allah a rendu la *Zakat* obligatoire pour tout musulman libre possédant le minimum imposable (Nisab).

Le musulman doit posséder une quantité prescrite par la religion, ce quota diffère selon la nature des biens. Quand ce quota n'est pas atteint la personne n'a de zakat à payer. Les biens soumis à la zakat sont l'or et l'argent, les bestiaux, les produits agricoles.

L'Islam condamne l'intérêt qui favorise la polarisation des richesses entre les mains d'une minorité et instaure la Zakat qui stimule la circulation de l'argent dans la société

En plus d'instaurer un système d'assistance sociale, en prenant de l'argent des riches pour donner aux pauvres, la Zakat est un catalyseur de l'investissement et de l'utilisation des richesses. C'est un ennemi de la thésaurisation et stimule la tendance à investir et réaliser des profits au lieu de payer des pourcentages sur de l'argent dormant.

III. Les contrats de la Finance Islamique

L'un des principes essentiels de la Finance islamique est celui concernant l'interdiction de l'intérêt, tout revenu prédéterminé et fixé sur les transactions financières. L'intérêt n'est pas permis, que le prêt soit employé pour des buts de consommation ou de production.

Des techniques alternatives au financement basé sur l'intérêt ont été développées par les banques islamiques et les autorités monétaires de plusieurs pays. Les instruments mis en œuvre ont été élaborés selon deux principes : le partage de profits et pertes (PPP) et la marge bénéficiaire (MB).

1. Le partage de profits et pertes (PPP)

Le principe de PPP est unanimement accepté comme la base des transactions contractuelles en finance dans une économie islamique. Selon ce principe, le financier a droit à un revenu sur le prêt qu'il a fourni et est disposé à supporter une perte si le projet échoue. Deux instruments basés sur ce principe ont été conçus et sont utilisés par les banques islamiques :

a) Le Mudarabah

Cette formule peut être assimilée au capital investissement (*private equity*). C'est un contrat entre le propriétaire du capital (*rabb al mal*) et l'entrepreneur appelé *moudarib*.

Le profit est réparti entre les deux parties en fonction d'un ratio défini au moment de la signature du contrat. La perte financière incombe au propriétaire du capital ; la perte du manager étant le coût d'opportunité de sa force de travail qui a échoué à générer un surplus de revenu.

A noter que les gestionnaires n'ont pas à garantir un niveau de rentabilité au bailleur. Ils ne peuvent être mis en cause qu'en cas de mauvaise gestion de l'affaire. L'apporteur de fonds peut imposer certaines conditions et restrictions, comme par exemple la manière dont le projet sera géré, le type d'activités à ne pas entreprendre.

Ce genre de contrats est très risqué et demande une grande confiance entre les parties. Il est adapté aux professionnels et personnes avec des qualifications spéciales qui ont les idées, mais ne disposent pas de capital.

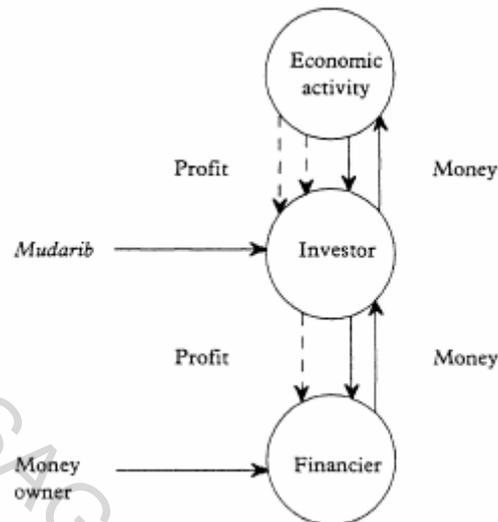
Les banques exigent des garanties contre la négligence ou l'abus dans l'utilisation des fonds. La garantie peut prendre différentes formes selon l'ampleur du risque et l'importance de l'apport.

La *Mudarabah* peut prendre une forme inverse, dans laquelle le client devient le propriétaire de capital et la banque le *mudarib*. Le client peut déposer son argent dans des bons de la banque (des bons de *Mudarabah*) pour une période déterminée et la banque investit cet argent dans des projets et partage les gains avec les déposants.

Dans les bilans des banques islamiques, les dépositaires de fonds sont considérés comme investisseurs et la banque comme entrepreneur. Le rôle de la banque islamique diffère en fonction du porteur du projet. Elle agit en tant que propriétaire de fonds face au manager considéré comme entrepreneur.

Le schéma simplifié suivant illustre la *Mudarabah*.

Figure 1 : Mudarabah



Source: Mustafa Gamal-Eldin Abdallah (1999)

b) Le Musharaka

C'est un contrat où l'entrepreneur et le financier participent à l'apport du capital et à la gestion de l'affaire. Les bénéfices sont répartis selon des ratios prédéterminés alors que les pertes sont supportées en fonction de l'apport initial de chacun. A la fin de chaque exercice, les coûts sont déduits des revenus et un pourcentage est affecté aux frais de gestion. Le profit net est réparti par la suite entre les partenaires au prorata de leur participation au capital.

Si le projet est complètement géré par le client, les frais de gestion lui sont attribués en plus de son revenu sur la contribution au capital. Si la banque est impliquée dans la gestion, une part des frais sont payés à la banque. Au Soudan, d'après Mustafa Gamal-Eldin Abdallah (1999), les frais de gestion varient entre 10 et 30% selon le pouvoir de négociation du client et la nature du projet.

La *Musharaka* peut être permanente (*Musharaka daa'ima*) ou limitée à une certaine période, c'est ce qui est connu par une *Musharaka* décroissante (*Musharaka mutanakissa*). Dans la *Musharaka* décroissante, le client est autorisé à acheter graduellement les parts de la banque.

Les banques demandent généralement des garanties contre la négligence ou l'abus dans l'utilisation des fonds. Les garanties sont généralement sous forme de chèques postdatés signés par le client, portant sur tout le montant de la participation de la banque. Le partenariat devient effectif après la signature du contrat de *Musharaka* entre la banque et le client.

Dans les *Musharaka*, les actifs sont réévalués annuellement pour déterminer la part de chaque partenaire.

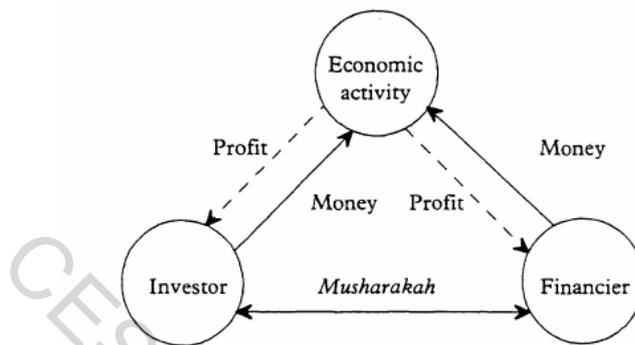
Un aspect important de la *Musharaka* est que la banque doit surveiller de près le projet et participer à son marketing, ce qui va élargir et développer les qualifications et les connaissances des entrepreneurs. Il y a un transfert de qualifications, de connaissances dans le processus de la *Musharaka*, ce qui est profitable pour l'investisseur. Dans les partenariats réussis, le revenu sur investissement de la *Musharaka* pour la banque est plus intéressant que dans les autres modes de financement.

Parmi les problèmes qui entravent l'émergence de la *Musharaka*, les garanties exigées des clients. Bien que celles-ci visent à prémunir les dépositaires de la banque contre les abus et les mauvaises allocations de fonds, elles constituent un facteur décourageant pour les clients (entrepreneurs). Un autre problème est le poids de la banque dans la gestion et le suivi du projet.

Les relations d'agence sont omniprésentes dans les contrats de *Musharaka*. Le succès de ce partenariat dépend donc de l'établissement d'une relation de confiance entre la banque et l'investisseur.

Schéma simplifié pour la *Musharaka*

Figure 2: Musharaka



Source: Mustafa Gamal-Eldin Abdallah (1999)

2. Contrats basés sur la vente

La banque finance l'achat de marchandises ou loue des capitaux en échange d'une marge bénéficiaire calculée comme la différence entre le prix d'achat et le prix de vente ou de location.

c) Murabaha

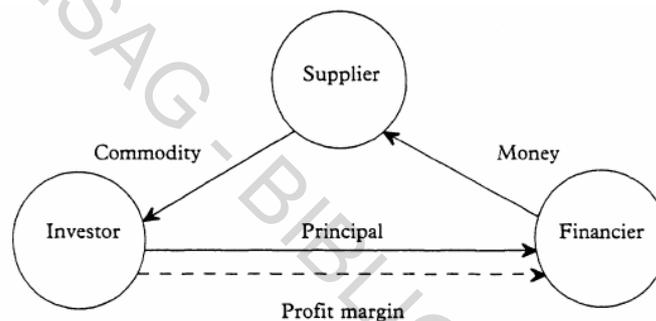
La banque finance l'achat de marchandises ou loue des capitaux en échange d'une marge bénéficiaire calculée comme la différence entre le prix d'achat et le prix de vente ou de location. C'est un contrat de vente avec marge bénéficiaire. Le client donne l'ordre à la banque d'acheter pour son compte une marchandise au comptant. Il s'engage ensuite à reprendre ce bien par le biais d'un paiement différé moyennant une marge bénéficiaire versée à la banque. Ce paiement peut faire l'objet d'un seul versement ou être réparti sur plusieurs échéances. Ce contrat est utilisé pour financer des actifs ou des fonds de roulement.

Pour qu'il respecte la *Sharia*, il faut que la banque achète d'abord le bien puis elle le revend par la suite. Il est aussi nécessaire que le bien soit tangible, que le client soit informé et qu'il accepte d'acheter au nouveau prix (prix d'achat augmenté de la marge bénéficiaire). Quand toutes ces conditions sont remplies, les parties (le financier et le client) signent un « contrat de

Murabaha » dans lequel tous les termes et conditions sont précisées : prix d'achat, marge bénéficiaire, date de paiement etc.

Au Soudan par exemple, où la *Sharia* est établie, la marge bénéficiaire pour les contrats à fins commerciales est de 48% par an (4% par mois) alors que si le contrat est pour des fins d'investissement, elle est de 36% par (soit 3% par mois). Les banques demandent des garanties en plus de chèques postdatés émis par le client (emprunteur) pour le montant total (le principal plus la marge bénéficiaire). Les garanties peuvent être sous forme d'hypothèque, garantie d'une tierce entité (physique ou morale) en fonction du montant du contrat et de la flexibilité de la banque. La figure suivante est une illustration simplifiée de *Murabaha* :

Figure 3 : *Murabaha*



Source: Mustafa Gamal-Eldin Abdallah (1999)

d) *Ijara*

La banque achète l'actif et le met à la disposition de l'entrepreneur pour l'utiliser en contrepartie d'un paiement de loyer (contrat de leasing). La finalisation de ce contrat demande aussi un ordre d'achat exprimé par le client final. Sauf que ce dernier s'engage à louer et non à acheter le bien comme c'est le cas dans la *Murabaha*. Cette formule sollicite donc trois types d'engagements: un ordre d'achat, une promesse de location et un contrat de leasing. Il peut être sans ou avec promesse d'achat (*Ijara-Wa-Iqtina*).

La location aboutissant à l'achat consiste à transférer la propriété du bien au locataire à la fin du contrat de leasing. Ce transfert peut être fait sous forme de don ou de contrat de vente. Le document portant sur la deuxième option ne peut être signé qu'à la fin de la période de bail. Une troisième variante est l'*Ijara* avec *Musharaka* décroissante. La part de l'institution financière dans le bien loué diminue avec les paiements de capital que le client effectue en sus

du paiement des loyers. L'objectif est, à terme, le transfert de propriété du bien (généralement immobilier) au client.

e) Salam (Vente à terme)

Il s'agit d'un accord à court terme par lequel une institution financière verse, d'avance, les montants correspondants à la livraison future d'une quantité définie de marchandises.

Principalement utilisé pour le financement des marchandises, il est semblable à un *forward*.

Il y a sept conditions à remplir pour valider le Salam :

- ✓ L'information doit être donnée sur la catégorie à laquelle appartient le produit à livrer (*jins*).
- ✓ L'information doit être donnée sur sa variété ;
- ✓ Sur la quantité (*quadr*) ;
- ✓ Sur la qualité (*sifa*),
- ✓ Sur la date de livraison (*ajal*) ;
- ✓ Sur le lieu (*makân*), avec les coûts de transport et autres frais ;
- ✓ Sur le montant exact qui doit être payé (*ra's al-mâl*)

Le contrat *Salam* permet au vendeur de recevoir son argent d'avance en échange de l'obligation de livrer la commodité ultérieurement. La banque achète la commodité dans laquelle elle veut faire du commerce, bénéficie des opportunités de prix qui s'offrent et se protège contre les fluctuations.

La banque peut vendre en parallèle la commodité en question par un autre contrat *Salam* indépendant, comme elle peut attendre la réception de la commodité et la vendre cash ou par paiement différé. La livraison et la réception de la commodité se fait à une date précise, et la banque dispose de plusieurs options. La banque peut recevoir la commodité à la date prévue et la vendre au comptant ou à crédit. Elle peut autoriser le vendeur de vendre la commodité à sa place moyennant des honoraires ou sans honoraires. Elle peut aussi demander au vendeur de livrer la commodité à une troisième partie selon une entente préalable.

f) Istisna'a

« L' *Istisna'a* est un contrat d'entreprise en vertu duquel une partie (*Moustasni'i*) demande à une autre (*Sani'i*) de lui fabriquer ou construire un ouvrage moyennant une rémunération

payable d'avance, de manière fractionnée ou à terme. La majorité des juristes considèrent l'*Istisna'a* une variante qui s'apparente au contrat *Salam* à la différence que l'objet de la transaction porte sur la livraison, non pas de marchandises achetées en l'état, mais de produits finis ayant subi un processus de transformation. »

La banque peut utiliser le contrat *Istisna'a* de deux manières :

- ✓ La banque peut acheter la commodité par un contrat *Istisna'a* et la vendre moyennant des paiements fractionnés ou un paiement à terme, c'est un contrat *Istisna'a* de vente.
- ✓ La banque peut entrer parallèlement dans deux contrats *Istisna'a*, un en tant que vendeur pour les acheteurs d'une commodité particulière, et l'autre en tant qu'acheteur de la commodité auprès du manufacturier, c'est un contrat *Istisna'a* parallèle. La formule de l'*Istisna'a*, mise dans ce cas revêt l'aspect d'une opération triangulaire faisant intervenir aux côtés de la Banque, le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur dans le cadre d'un double *Istisna'a*.

L'*Istisna'a* est applicable dans des industries variées, il peut être utilisé dans les industries de l'alimentaire, dans le secteur de la construction, dans l'industrie technologique, dans le financement des importations des biens nécessaires aux différents projets etc.

CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC DU SECTEUR BANCAIRE IVOIRIEN

Il s'agira dans ce chapitre de faire une revue du dispositif réglementaire en vigueur au sein de l'UEMOA en vue de ressortir les conditions d'exercice de l'activité bancaire. Nous ferons ensuite l'état des lieux du système bancaire actuel en indiquant la taille de celui-ci et en ressortant l'intensité concurrentielle à travers les résultats de l'exercice 2013. Enfin nous présenterons la BACI et présenterons ses avantages concurrentiels.

En Septembre 2012, un protocole d'accord a été signé entre la BCEAO et la BID en vue de faciliter l'implantation de banques et établissements financiers au sein de l'UEMOA. Bien qu'en phase embryonnaire (1% du système bancaire) la Finance islamique représente un levier sur lequel les banques pourraient jouer en vue de se différencier, d'acquérir un savoir faire et un avantage concurrentiel et d'augmenter leur marge.

La Côte d'Ivoire est un pays laïc et présente 38,6% de musulmans qui pourraient être intéressés par la Finance Islamique, le facteur innovant de ce type de finance c'est qu'il n'est pas uniquement adressé aux musulmans et a pu émerger dans certains pays comme la France et l'Angleterre alors que la population musulmane n'y est pas forcément conséquente. Aujourd'hui notre vision est de mettre en pratique le modèle Européen en matière d'implémentation de la FI et de tirer les leçons du modèle Africain (Sénégal). Il existe déjà en Côte d'Ivoire une IMF à caractère Islamique Raouda Finance qui tarde à prendre ses repères, nous comptons nous servir de l'expérience de cette IMF pour renforcer notre position. Le choix de la BACI se justifie par l'importance de sa clientèle Particulier et l'étendue de son réseau que nous mettrons à profit pour toucher le maximum de personnes et les faire adhérer au projet.

I. DISPOSITIF REGLEMENTAIRE EN VIGUEUR AU SEIN DE L'UEMOA

L'exercice de l'activité bancaire est très règlementé au sein de l'UEMOA. La Loi Bancaire est le document de référence des banques. Elle édicte les normes de gestion, les droits et obligations à respecter par les banques.

1. Les conditions d'exercice de la profession

Cette partie regroupe toutes les exigences à remplir pour l'exercice de l'activité bancaire.

a) Montant du capital social minimum

Le capital minimum requis pour les banques est de 5 milliards et de 1 milliard pour les Etablissements Financiers.

Le capital social d'une banque agréée dans un Etat peut être employé dans toute autre pays de l'UEMOA.

Les banques et établissements financiers doivent à tout moment justifier des fonds propres de base au moins égaux au capital minimum fixé dans la décision d'agrément.

b) La réserve obligatoire

Les banques et établissements financiers sont tenus de constituer une réserve spéciale dont le taux est fixé depuis le 16 Mars 2012 à 5% pour chacun d'entre eux. La réserve obligatoire inclus toutes réserves éventuellement exigées par les lois et règlements en vigueur. Sa dotation est obligatoire quel que soit le niveau atteint par son montant cumulé par rapport au capital social. La réserve obligatoire peut servir à l'apurement des pertes à condition que toutes les autres réserves disponibles soient préalablement utilisées.

2. La réglementation comptable

Les banques et les établissements financiers sont tenus d'organiser leur comptabilité selon les dispositions prévues dans le plan comptable bancaire de l'UMOA, entré en vigueur depuis le 1er janvier 1996.

Le PCB vise les objectifs fondamentaux ci-après :

- ✓ l'intégration des normes généralement admises au plan international en matière d'évaluation, de comptabilisation et de présentation de l'information financière ;
- ✓ l'actualisation et la fiabilité des données transmises aux Autorités monétaires et de contrôle ;
- ✓ l'incitation des établissements assujettis à se doter d'outils et de techniques modernes de gestion

Durant les différentes phases de son développement et de sa mise en place, ce Plan a fait l'objet d'une étroite concertation entre toutes les parties concernées : banques, administration, professionnels de la comptabilité et du contrôle.

De même, des séances de formation ont été organisées au bénéfice de toutes les catégories d'utilisateurs

Le PCB est caractérisé par :

- ✓ l'imposition d'un plan de comptes avec des contenus de comptes clairement définis ;
- ✓ la définition de l'organisation comptable relative au manuel de procédures, à l'enregistrement des opérations, à la confection des documents de synthèse et à l'établissement des comptes consolidés ;
- ✓ la définition des principes comptables ;
- ✓ la définition des méthodes comptables, notamment les méthodes d'évaluation, les règles et les procédures de préparation et de présentation des documents de synthèse.

3. Règlementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers

Cette règlementation vient pour cadrer les prises de participations des banques dans d'autres secteurs d'activité afin de ne pas s'éloigner de l'essence de son activité.

Aussi elle limite les concours accordés aux personnels, acteurs de la banque.

a) Règlementation des participations

La participation des BEF (directe ou indirecte) dans une même entreprise, autre qu'une banque, un établissement financier ou une société immobilière, est limitée :

- ✓ à 25% du capital de l'entreprise ou ;
- ✓ à 15% de leurs fonds propres de base.

b) Règlementation des prêts aux principaux actionnaires, dirigeant et au personnel

Montant global des concours aux personnes participant à la direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement \leq à 20% des FPE.

Par ailleurs, les personnes physiques ou morales détenant chacune directement ou indirectement 10% des droits de vote ou plus au sein d'une banque ou d'un établissement financier sont concernées par cette disposition

4. Normes de gestion

a) Couverture des risques ou « ratio fonds propres sur risques »

- ✓ Numérateur = montant des fonds propres effectifs de la BEF
- ✓ Dénominateur = risques nets pondérés selon la qualité ou la catégorie des contreparties.
- ✓ Pourcentage minimum à respecter = 8%.

b) Coefficient de couverture des emplois à MLT par des ressources stables

- ✓ Numérateur = ressources stables.
- ✓ Dénominateur = emplois à moyen et long terme.
- ✓ Pourcentage minimum à respecter $>$ ou $=$ 75%.

Sont pris en compte les emplois et ressources ayant une «**durée restant à couvrir**» ou «**durée résiduelle**» **supérieure à 2 ans.**

c) Division des risques

Double limitation

- ✓ Montant total des risques sur une seule et même signature \leq **75% des FPE.**
- ✓ Volume global des risques atteignant individuellement 25% des FPE \leq **8 X FPE.**

d) Règle de liquidité

- ✓ Numérateur = actif disponible et réalisable à CT
- ✓ Dénominateur = passif exigible à CT + engagements.
- ✓ Pourcentage à respecter $= >$ 75%.

e) Ratio de structure de portefeuille

- ✓ Numérateur = encours des crédits bénéficiant d'accord de classement

- ✓ Dénominateur = total crédits bruts
- ✓ Pourcentage à respecter $\geq 60\%$.

Avec l'avènement de la Finance Islamique aux principes et objectifs différents de celles des banques commerciales, il fallait réaménager la réglementation afin que celle-ci ne soit pas lésée. La commission de l'UEMOA a donc mis en place en 2009 le Comité Régional de Charia Finance pour accompagner les décideurs dans la politique de promotion et de développement des produits islamiques dans l'espace.

L'institution de ce comité était une occasion offerte par la commission de l'UEMOA pour pousser les banques à aller vers cette niche que représente la finance islamique. Le Sénégal, pays musulman a été le premier à donner l'exemple en mettant en place un comité chargé de l'étude sur la revue du cadre réglementaire du système financier en vigueur au sein de l'UEMOA.

Ce Groupe de travail pluridisciplinaire a été présidé par Madame le Directeur de la Monnaie et du Crédit avec une expertise de la BID et composé du Cabinet du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor, de la Direction Générale des Impôts et Domaines, de la Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes financiers décentralisés, de la Direction des Assurances et de la BCEAO.

Le Groupe était chargé de réfléchir sur les modalités de promotion et de développement de la finance islamique au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, en particulier au Sénégal. Au final ce travail aura abouti sur la mise en place de conditions particulières pour la promotion de la finance islamique. A ce jour, le Sénégal a une avance considérable en matière de Finance Islamique avec une banque islamique BIS et des SFD islamiques.

II. Environnement bancaire en Côte d'Ivoire et analyse de la concurrence

Cette partie fera ressortir en premier lieu le nombre de banque et la liste des banques exerçant sur le territoire Ivoirien, ensuite une analyse des résultats de l'année comptable 2013 sera proposée afin de mettre en évidence l'intensité concurrentielle.

1. L'environnement bancaire Ivoirien

La Côte d'Ivoire compte 24 banques à savoir :

- ✓ Afriland First Bank ex ACCES BANK
- ✓ Bank of Africa (BOA)
- ✓ Banque Atlantique Côte d'Ivoire (BACI)
- ✓ Banque de l'Habitat de Côte d'Ivoire (BHCI)
- ✓ Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire (BICICI)
- ✓ Banque Nationale d'Investissement (BNI)
- ✓ Banque pour le Financement de l'Agriculture (BFA)
- ✓ Orabank ex Banque Régionale de Solidarité (BRS)
- ✓ Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce Côte d'Ivoire (BSIC)
- ✓ BGFIBANK Côte d'Ivoire
- ✓ BIAO CI
- ✓ Bridge Bank Group
- ✓ Caisse Nationale des Caisses d'Épargne de la CI CNCE
- ✓ CITIBANK CI
- ✓ COFIPA Investment Bank CI
- ✓ Coris Bank International
- ✓ Diamond Bank
- ✓ Ecobank
- ✓ Guaranty Trust Bank CI (GT Bank)

- ✓ Société Générale de Banque Côte d'Ivoire (SGBCI)
- ✓ Société Ivoirienne de Banque (SIB)
- ✓ Standard Chartered Bank
- ✓ United Bank of Africa (UBA)
- ✓ Versus Bank

01 établissement financier

- ✓ Société Africaine de crédit Automobile ALIOS FINANCE SAFCA

2. L'Analyse de la concurrence

En Côte d'Ivoire, le secteur bancaire reste l'un des plus performants de la sous-région⁴. Malgré les crises successives traversées par le pays, les banquiers Ivoiriens sont parvenus à maintenir le cap bien que d'énormes défis restent à relever.

Le marché bancaire ivoirien compte vingt-quatre banques au 31 Octobre 2012 essentiellement orientées vers les activités du "retail".

En dépit de la crise que traverse le pays, de nombreuses banques ont entrepris des politiques d'extension de leur réseau d'agences (SGBCI, SIB). Le réseau d'agence en se répartit comme suit en 2012 :

⁴ Les déterminants de la profitabilité des banques de l'UEMOA : une analyse sur données de Panel, TANIMOUNE NA, NIS n°539 d'AOUT/SEPTEMBRE 2003

Tableau N° 1 : réseau d'agences

Banques	Nombre Agences
SGBCI	64
BACI	63
SIB	42
BICICI	28
BNI	24

Source : Analyse de la concurrence BACI

L'année 2012 marque une importante progression de la concurrence au niveau du réseau d'agence. Malgré cette menace, la BACI demeure une référence par l'étendue de son réseau d'agence.

L'analyse des données disponibles sur la concurrence, fait ressortir qu'avec un réseau bien étendu, la banque atlantique se positionne en 3ème place sur le marché des ressources avec une forte propension sur les ressources fortement rémunérées (DAT et comptes épargnes) et en 6ème position sur le marché des emplois⁵.

De nouvelles banques sont également annoncées (CORIS BANK et ORA BANK) sur ce marché relativement concurrentiel où le taux de bancarisation est d'environ 7% (environ 70% de la population bancarisée à Abidjan).

La hausse prévisible des fonds propres réglementaires nécessaires à l'exercice de la profession devrait se traduire à moyen terme par une consolidation du secteur.

7 banques (sur 24) occupent plus de 75%⁶ du marché aussi bien des ressources que des emplois : SGBCI, BACI, BIAO-CI, ECOBANK-CI, BICICI, BNI et SIB.

Au 31 Décembre 2012, le marché des ressources et des emplois se présente comme suit :

⁵ Document stratégique interne BACI

⁶ Document Stratégique interne BACI

Tableau N°2: Marché des ressources

RUBRIQUES	MARCHE				%BACI
	Etat	Entreprises	Particuliers	TOTAL	%
Compte ordinaire créditeurs	211 340	1 091 058	356 826	1 659 224	11%
Dépôts à terme reçus	110 796	331 894	202 057	644 747	12%
Compte épargne	73	24 860	797 669	822 602	10%
Dépôts de garantie	16 707	76 376	4 727	97 810	24%
Bon de caisse	71	27 835	1 512	29 418	0%
Autres sommes dues	5 983	39 013	24 828	69 824	3%
TOTAL RESSOURCES	344 970	1 591 036	1 387 619	3 323 625	11%

Source : Document stratégique interne BACI

Avec 11% du marché global des ressources clientèle, la banque Atlantique Cote d'Ivoire se positionne au 3^{ème} rang derrière SGBCI et ECOBANK CI.

Tableau N°3 : Marché des emplois

RUBRIQUES	MARCHE				%BACI
	Etat	Entreprises	Particuliers	TOTAL	%
Compte ordinaire débiteur	15 407	428 253	21 200	464 860	4%
Prêts	142 966	1 202 369	287 118	1 632 453	9%
-effets Cciaux	6 217	67 694	528	74 439	11%
-Court terme	25 528	675 181	37 128	737 837	9%
-Moyen terme	105 814	344 051	215 761	665 626	2%
-Long terme	15	29 840	23 966	53 821	4%
-Crédit en souffrance	5 392	85 603	9 735	100 730	47%
Titre d'investissement	819	-	-	819	0%
TOTAL EMPLOIS	302 158	2 832 991	595 436	3 730 585	8%

Source : Document stratégique interne BACI

Avec 8% du marché global des emplois clientèle, la banque atlantique Cote d'Ivoire se positionne au 6^{ème} rang derrière SGBCI, ECOBANK CI, BIAO CI, SIB et BICICI.

Le dynamisme du marché Ivoirien n'est pas le fait de ces deux ténors uniquement. Des institutions bancaires comme la Banque internationales de l'Afrique Occidentale (BIAO) devenue NSIA Bank, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Cote d'Ivoire (BICICI) et la Société Ivoirienne de Banque (SIB) présentent des performances remarquables. Cette année encore les banques ont ouverts de nouvelles agences, mis en place

de nouveaux produits, des politiques de proximité pour capter l'attention d'une clientèle devenue exigeante.

Les banques sont à l'ère numérique avec des cartes bancaires différentes et adaptées aux besoins de la clientèle.

Cependant la problématique essentielle demeure « l'accès au crédit »

Selon une étude menée par l'Institut Ivoirien de l'entreprise (INIE) en 2013, 84,5% des entreprises affirment disant avoir des difficultés pour obtenir un financement. Cependant Les financements accordés par les établissements de crédits aux entreprises privées en 2013 ont connu une forte évolution, avec 446 milliards⁷ de plus que l'année précédente, représentant à fin 2013, 78% des concours octroyés par les banques à leurs clients. Ainsi, si les performances macroéconomiques de la Côte d'Ivoire sont restées remarquables en 2013 comme relevé par le FMI dans son étude sur l'économie Ivoirienne, l'industrie bancaire y a notablement contribué.

« En 2013, les crédits accordés par les banques ont cru de 23% avec une hausse en volume de 550 milliards de FCFA ; les prêts constituant plus de 99% des emplois clientèle octroyés par l'ensemble des établissements de crédits.

En effet, les Crédits à long terme, principal moyen de financement auquel recourent les entreprises pour financer leurs investissements ont connu au cours de l'année écoulée leur plus forte hausse, plus de 40% par rapport à 2012, gagnant ainsi près de 43 milliards de FCFA supplémentaires.

A fin décembre 2013, ses ressources globales ont progressé de 17% pour s'établir à 4.736 milliards enregistrant plus de 699 milliards de plus que l'année précédente. », Discours Souleymane DIARRASSOUBA à la rentrée solennelle de l'APBEF en 2014.

⁷ APBEF, rentrée officielle du 02 Avril 2014

III. Le diagnostic interne de la BACI

Créée en 1978, la BACI est l'une des premières banques à s'installer Côte d'Ivoire, en 1997, elle reprend les activités de Barclays Bank en Côte d'Ivoire et crée la COBACI (Compagnie Bancaire de l'Atlantique Banque Côte d'Ivoire).

En 2006, la BACI ouvre plusieurs filiales dans la sous-région, notamment au Bénin, Niger, Burkina Faso, Mali, Togo, Sénégal.

Dans le souci d'optimiser l'allocation des ressources d'une part et de mieux répondre aux attentes des clients d'autre part, les deux entités bancaires que sont la BACI et la COBACI vont fusionner en 2009 pour donner ce qui est aujourd'hui la BACI. Banque à fort potentiel et en pleine croissance, la BACI retiendra l'attention des investisseurs. En 2013 la Banque Centrale Populaire (BCP) du Maroc entre dans le capital de la BACI. Elle apportera des ressources fraîches pour développer les activités et étendre le réseau existant, une expertise en matière de gestion avec un accent mis sur la banque de détail. Les résultats de l'année 2013 témoignent du caractère fructueux de ce partenariat.

1. Missions, Vision et Valeurs de la BACI

a) Missions

La BACI a pour mission d'œuvrer pour un meilleur développement au travers de solutions durables et représentatives, de former une communauté humaine fière et solidaire au bonheur de tous. Elle propose à ses clients des conseils en gestion financière et les soutient dans leur processus d'implantation et entend s'imposer comme premier groupe bancaire Africain opérant avec synergie régionale en Afrique de l'ouest. La BACI souhaite également devenir un acteur incontournable dans le secteur privé, reconnu comme moteur de la croissance et du développement économique de nos Etats.

b) Vision

La vision du groupe BACI prend racine dans la volonté de devenir le banquier de référence des hommes et des organisations partenaires de l'Afrique en terme de qualité de service, de proximité culturelle et d'écoute tout en assurant une rentabilité des fonds propres pour ses actionnaires, l'épanouissement pour ses collaborateurs et le soutien aux communautés.

c) Les valeurs

Les valeurs promues par la BACI sont l'African Touch, la performance, l'intégrité, la crédibilité, la responsabilité, l'éthique, le professionnalisme et 'épanouissement des collaborateurs.

2. Structure et système d'organisation de la BACI

L'administration et le fonctionnement de la BACI sont régis par l'acte uniforme de l'OHADA portant sur les sociétés et les regroupements d'intérêts économiques.

d) Organes d'Administration

L'organe d'administration de la BACI est composé d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration.

i. L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale regroupe l'ensemble des actionnaires. Ceux-ci prennent les décisions les plus importantes qui sont mises en application par le Conseil d'Administration.

ii. Le Conseil d'Administration

Il est chargé d'élire un Directeur Général dont le rôle est de traduire fidèlement les exigences du Conseil d'Administration.

e) Organes de Gestion

Ce sont les organes de direction et d'exploitation

i. Organe de direction

Il a pour tâche la gestion effective et quotidienne de la banque. Pour mener à bien ses activités il se réfère aux services qui lui sont rattachés.

- ✓ La Direction de l'Audit Interne : elle est chargée de conduire les missions de l'audit et de conseil sur tous les aspects des activités et du fonctionnement des entités du groupe BACI ;

- ✓ Le Service Informatique Bancaire : il dépend de ATECH et est chargé de concevoir, de mettre en place et de gérer le système d'information, en collaborant avec l'ensemble des directions ;
- ✓ La Direction des Opérations Bancaires : elle est composée du Service Portefeuille Local et du Service Portefeuille Etranger et participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de la BACI en matière de moyens de paiements, assure la gestion bancaire de l'ensemble des moyens de paiements du réseau ;
- ✓ La Direction Juridique : elle s'occupe de toutes les questions juridiques et judiciaires de la BACI et la représente auprès des autorités judiciaires ;
- ✓ Les Directions Clientèle : Il s'agit de la DCPR (Direction de la Clientèle Particuliers et du Réseau) et la DCE (Direction de la Clientèle Entreprises). Elles ont pour rôle d'organiser au sein ou en dehors de la BACI les relations clientèles. Elles recensent, analysent les marchés dont elles ont la responsabilité et assurent la conception et le suivi des engagements pris vis-à-vis de la clientèle ;
- ✓ La Direction des Ressources Humaines : elle est chargée de gérer le personnel de la banque. Elle définit les stratégies de politique d'emploi et de gestion du personnel, s'occupe de la formation et des conditions de travail, et le développement social au sein du groupe.
- ✓ La Direction Financière et Comptable : elle assure la responsabilité en matière comptable, élabore tous les documents comptables et statistiques, procède aux règlements des affaires générales sur l'ensemble du réseau.
- ✓ La Direction de la Trésorerie : elle s'occupe de la gestion de la liquidité quotidienne et des marchés financiers.
- ✓ La Direction des Risques : elle est chargée d'analyser et d'étudier les dossiers de demande de crédits.

ii. Organes d'Exploitation

Il s'agit de tous les services rattachés aux directions précédemment citées.

3. Compétence distinctive et avantage concurrentiel

La BACI ressort en fin d'exercice 2013, 3^{ème} en termes de part de marché après la SGBCI et Ecobank⁸.

A la base de cette réussite, nous retrouvons le réseau d'agences, la politique de taux, et le partenariat avec BCP.

a) Réseau d'agence

La BACI est en Côte d'Ivoire la banque qui dispose du plus fort réseau avec 61 agences. L'ouverture de nouvelles agences est prévue en 2014. Avec ce dense réseau, la BACI est plus proche de ses clients et au cœur de leur activités. Ceci est un atout considérable car il permet à la banque de saisir des opportunités d'affaires et proposer des solutions adaptées aux réalités de chaque client.

b) Partenariat BACI-BCP

Le partenariat avec la BCP a été le fait le plus marquant de l'année 2013. Il a été pour la BACI un nouveau souffle en termes de ressources et d'expertise.

En effet ledit partenariat a permis d'augmenter les ressources, le nombre de crédit octroyé a explosé, la BACI a mis un point d'honneur sur les crédits immobiliers.

Cette nouvelle politique de crédit a permis d'augmenter le nombre de clients (nouveaux clients, rachat de créances des clients consœurs).

Un autre aspect de ce partenariat est l'expertise de la BCP. En effet cette banque est classée 2^{ème} au Maroc de par sa taille et le volume de ses activités. Elle a plus de 1100 DAB et TPE à travers le pays et compte le plus grand nombre d'agence. Elle a une expertise avérée dans la banque de détail et une gestion efficace de son réseau.

Dans le cadre de ce partenariat, la BCP forme les cadres de la BACI à travers des séminaires organisés à Casablanca qui visent à renforcer les capacités de ceux-ci et de leur permettre de connaître et voir les outils de gestion et les procédures utilisées.

La BACI est doublement gagnante donc plus puissante en termes d'expertise et de ressource.

⁸ Rapport de gestion 2013, document interne.

c) Taux d'intérêts

La BACI est pour l'heure la banque présentant les taux les plus compétitifs du marché.

En effet, depuis 2013 avec la signature du partenariat, la BACI a mis sur le marché des offres packagées regroupant plusieurs produits et services à un tarif mensuel unique. La segmentation a été faite en fonction de la cible et du revenu. Elle se retrouve donc avec des taux allant de 9,25% à 12% beaucoup moins que ceux pratiqués par la concurrence (ex : CMT SGBCI 14-15%).

Cet avantage lui a fallu la 3^{ème}⁹ place en fin d'année 2013.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁹ Etude de marché menée par la BACI

PARTIE II : LA CREATION D'UNE FENETRE ISLAMIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette deuxième partie consiste à décrire le processus de mise en place d'une filiale indépendante consacrée à la Finance Islamique en passant par les conditions d'agrément auprès du Ministère de l'Economie et des Finances et de la Direction de la BCEAO, l'organisation à mettre en place pour la réussite du projet et le coût du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : LES GRANDES LIGNES DU PROJET

Dans ce chapitre nous allons décrire les étapes indispensables à la réussite de notre projet. Pour ce faire nous aborderons le volet management de projet qui décrira les phases du projet, le volet management stratégique qui définira l'organisation et les attributions du personnel, le volet marketing qui indiquera les actions à mener pour la visibilité du projet.

I. LE MANAGEMENT DU PROJET

1. Définition du projet

Ce projet a pour objectif d'organiser et de mettre en place une fenêtre islamique offrant des services financiers innovants et ayant pour priorité la collecte et la redistribution de ressources selon des règles conforme aux lois islamiques. Elle sera fonctionnelle au début du 2^{ème} semestre de l'année 2015 avec un objectif de trente mille clients et un résultat net de 400 Millions en fin d'année 2015.

Les clients cibles sont les clients du marché financier et bancaire de l'espace UEMOA avec un accent particulier sur ceux de la Côte d'Ivoire.

Cette mise en place se fera conformément à chronogramme d'activité inscrit dans une durée déterminée.

2. Phases du projet

a) Phase de lancement de la fenêtre islamique

La BACI est jusqu'à présent en Côte d'Ivoire, la banque qui dispose du réseau le plus étendu¹⁰. Ce réseau servira à faire le marketing des produits et services Islamiques afin de générer des fonds islamiques à placer. Pour exercer la finance islamique et proposer de nouveaux services et produits qui n'existaient pas lors de l'obtention de l'agrément d'exercice, il faudra introduire auprès du MEF et de la BCEAO une demande d'agrément pour ces nouvelles activités.

i. La procédure d'instruction des dossiers d'agrément (70 à 100 jours)

¹⁰ Etude de marché Client mystère BACI 2013.

- ✓ Lettre de demande d'agrément pour création d'une fenêtre islamique au sein de la BACI accompagnée des documents requis et adressée au Ministre de l'Economie et des Finances. Cette demande sera déposée auprès de la Direction Nationale de la BCEAO (3 à 5 jours) ;
- ✓ Instruction du dossier par la Direction Nationale et notification aux promoteurs des observations éventuelles puis transmission au siège de la BCEAO (10 à 15 jours) ;
- ✓ Examen du dossier et observations éventuelles du siège de la BCEAO (10 à 15 jours) ;
- ✓ Après examen du dossier complet en fonction des observations, transmission, avec avis motivé, à la Commission Bancaire de l'UEMOA (10 à 20 jours) ;
- ✓ Examen du dossier et observations éventuelles de la Commission Bancaire (20 à 35 jours) ;
- ✓ Transmission par la Commission Bancaire de la demande d'agrément avec son avis conforme, au Ministre chargé des Finances (3 à 5 jours) ;
- ✓ Décision de Ministre chargé des Finances par un arrêté portant agrément, notifié au requérant, à la Commission Bancaire de l'UMOA et à la Direction Nationale de la BCEAO (8 à 5 jours) ;
- ✓ Information du siège de la BCEAO par la Direction Nationale (3 à 5 jours) ;
- ✓ Prise en compte de l'activité financière islamique par la Commission Bancaire (3 à 5 jours) ;

ii. La procédure de constitution de la fenêtre islamique (15 à 45 jours)

- ✓ Les formalités obligatoires pour la constitution d'une entreprise en Côte d'Ivoire sont les suivantes :
- ✓ L'obtention du casier judiciaire (pour le Gérant) ; les étrangers doivent, en sus, fournir le casier judiciaire du pays d'origine ou tout autre document équivalent (1 à 2 jours) ;
- ✓ L'établissement des actes notariés (2 à 3 jours)
- ✓ La constitution du capital auprès du Notaire ou à la banque (8 à 15 jours) ;
- ✓ Assemblée constitutive qui nomme les administrateurs, la sharia board et les l'enregistrement des statuts (2 à 3 jours) ;
- ✓ L'immatriculation au Registre de commerce et du crédit Mobilier (RCCM) (2 à 3 jours) ;

- ✓ L'immatriculation au NINEA (3 à 5 jours) ;
- ✓ La déclaration d'établissement (2 à 3 jours) ;
- ✓ La publication au journal d'annonce légale (3 à 5 jours).

iii. La procédure d'installation (66 à 80 jours)

- ✓ Locations d'un local à l'immeuble MACI, Abidjan pour le département (3 à 5 jours) ;
- ✓ Choix d'une entreprise pour les travaux d'aménagements (10 à 15 jours) ;
- ✓ Travaux d'aménagement et d'installation (30 à 45 jours) ;
- ✓ Acquisitions des équipements d'exploitation (3 à 5 jours) ;
- ✓ Démarrage de l'exploitation (fin du projet).

La fenêtre islamique sera mise en place sous forme d'un département spécialisé dans les activités de finance Islamique. On aura donc un chef de département, un comité de charia board de 4 personnes.

Mise en place d'un fond islamique

b) Phase de consolidation de l'activité bancaire islamique

Une fois les procédures règlementaires achevées, il s'agira pour nous d'asseoir l'activité. A cette étape donc nous mèneront les activités suivantes.

i. Etoffer le personnel

Cette action consistera à recruter le personnel nécessaire pour l'augmentation des activités et la célérité dans le traitement des opérations. Pour une question managériale nous mettrons en place une structure aplanie avec un chef d'équipe. A cet effet nous

- ✓ Recruterons un chef d'équipe qui coordonnera les activités de l'équipe et sera responsable de l'atteinte des objectifs ;
- ✓ mettrons sur en place une force de vente qui gèreront le volet commercial et marketing. Elle sera composée de cinq personnes dont quatre assistants marketing et un responsable commercial qui auront pour but d'apporter de prospecter de nouveaux clients, apporter des opportunités d'affaires ;
- ✓ Recruterons un « credit manager », qui sera chargé de monter et analyser les dossiers de crédits. Il lui sera assigné un nombre de dossier à traiter et un montant de crédit à octroyer. Il sera aidé dans sa tâche par trois analystes crédit.

- ✓ Recruterons un responsable des opérations et trois chargés des opérations qui traiteront spécifiquement les opérations islamiques ;
- ✓ Recruterons un chargé de la recherche, qui s'occupera du montage de nouveaux produits financiers. Il mettra sur place une stratégie de veille concurrentielle avec son équipe composée de deux personnes ayant un profil de statisticien ou économiste.

ii. Introduction d'opérations structurées de financement

A cette étape, nous développeront les opérations menées avec la clientèle. A cet effet nous lanceront les opérations suivantes :

- ✓ Financement du commerce par les opérations de lettre de crédit ;
- ✓ Création d'un « clearing account islamique » il vise à régler l'impossibilité pour les banques islamiques de placer les excédents de liquidité d'un jour des banques islamiques dans les autres institutions dans les opérations « d'over night », les fonds sont généralement investis dans des transactions de type Ijara (operational leasing), Ijara wal iktana (Financial leasing) et Moud araba. Une estimation quotidienne de la VAN est faite s'il y'a appréciation, l'investisseur en bénéficie s'il y a dépréciation la maison garantie à l'investisseur le jour de la vente le prix qu'il a payé à l'achat.

c) La conduite du projet

Pour assurer le suivi du projet nous accordons une place essentielle au suivi des couts et des délais. Toutefois la gestion du projet ne consiste pas uniquement à suivre les indicateurs couts et délais.

Il faut un pilotage actif à l'aide d'outils assistance d'anticipation intégrant notamment la gestion des risques et des menaces afin de prévenir les fausses routes.

Le tableau de bord établi à cet effet à cinq compartiments :

- ✓ L'outil de suivi des couts et des délais : cet outil permet de vérifier et de comparer au jour le jour a qui est prévu avec ce qui a été fait et ce que cela a couté.
- ✓ L'instrument de suivi des menaces ; il permet de peser les enjeux réels au sens de chacun des clients externes et internes. Il se repose sur la notion de création de valeur pour le client.

- ✓ L'outil de suivi des budgets et des cash-flows : il permet d'évaluer la rentabilité des projets confrontés à d'autres placements de nature différente.
- ✓ L'outil de suivi des risques : comme le risque inhérent aux projets n'est jamais nul il faut un outil permettant de s'en prémunir.
- ✓ L'outil de suivi des enjeux : il permet de rencontrer la conception des produits sur les questions du « juste nécessaire » pour la satisfaction des clients, il permet d'éradiquer systématiquement toute dépense inutile pouvant grever le budget du projet.

La direction générale sera le maître d'œuvre tout en assignant à chaque unité fonctionnelle un segment du projet dont il a la responsabilité de l'achèvement. La responsabilité du projet reviendra au conseiller juridique compte tenu du rôle prépondérant qu'il doit jouer dans ce projet.

II. LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA BANQUE

L'industrie des services financiers islamiques a enregistré une croissance importante au cours des deux dernières décennies et elle devrait continuer ainsi dans le futur. Néanmoins la réglementation et le contrôle de cette industrie représentent un souci politique important du fait de la nature unique de ces modes de financement.

En effet elle repose sur des principes, dictés par le Coran, la Sunna et la jurisprudence (*Fish*), fondamentalement différents de ceux de la finance anglo-saxonne, par conséquent le modèle appliqué aux banques islamiques, en matière de gestion et de contrôle, sont en partie différents de leurs homologues des banques conventionnelles.

En vue de relever le défi de la réglementation et du contrôle posé par l'émergence de l'industrie financière islamique, les organes d'administration, épaulés par les chercheurs de l'économie islamique se sont penchés sur cette question, en essayant de trouver un cadre réglementaire typique qui pourrait aisément se fondre avec les différentes législations des pays qui accueillent des établissements bancaires islamiques.

Et le fruit de ce travail ne se fait pas attendre, en effet en 1981, une loi islamique modèle, portant sur la réglementation bancaire fut adoptée par les gouverneurs des banques centrales et les autorités monétaires des pays islamiques. Cette loi devrait servir de modèle pour la création des banques islamiques.

Les chercheurs de leur part, ayant ressenti le besoin d'assurer la stabilité de ce système islamique, ont donné la priorité à la recherche et la formation dans le domaine de la réglementation et le contrôle.

Les banques islamiques sont généralement administrées par un conseil d'administration, élu par l'assemblée générale, et qui délègue une partie de ses pouvoirs au directeur général placé sous son contrôle.

1. Les organes de gestion

Les organes de gestion ne changent pas de ce qui existe actuellement. Seulement vu la spécificité de l'activité nous inséreront pour les besoin du projet des personnes chargées du contrôle religieux des activités. Selon l'évolution du projet nous organiseront les organes de gestion comme suit :

a) Le conseil d'administration

L'administration de la banque islamique est confiée à un conseil d'administration, composé d'administrateurs nommés, révocables, salariés ou gratuits, nommés par l'assemblée générale des actionnaires, leur nombre est déterminé par les statuts, en cas de vacance d'un siège de membre de conseil d'administration, il sera occupé par le candidat ayant recueilli le plus grand nombre de voix lors des élections du conseil d'administration, en attendant la première réunion ordinaire de l'assemblée générale.

i. Condition d'admission au conseil d'administration

✓ Etre musulman

Vu la nature spéciale de la banque islamique, dont les transactions sont régies par la charia, les membres du conseil d'administration ne peuvent être choisis que parmi les musulmans, cela traduit aussi le souci de préserver la confiance entre la banque et ses clients, qui semble-t-il, en faisant confiance à ces institutions vise en premier lieu le respect du droit musulman, et la présence d'un membre non musulman au sein de tel établissement mettrait la banque en contradiction avec ses principes.

✓ **Etre titulaire d'un nombre d'action exigé par les statuts**

Les membres du conseil d'administration doivent être titulaires d'un nombre minimum d'action fixé par les statuts, ces actions sont nominatives, inaliénables, elles servent à garantir une bonne gestion de la part du membre du conseil d'administration, leur inaliénabilité prend fin lorsque l'administrateur cesse ses fonctions.

Cette condition n'est toutefois exigée par toutes les banques islamiques, la banque islamique du Soudan précise dans ses statuts que le membre du conseil d'administration peut ne pas être parmi les actionnaires, cette règle concorde mieux avec le principe d'égalité entre les associés, ce dernier étant une règle absolue dans le droit musulman qui implique que tout associé peut participer à la gestion de la société.

✓ **Ne pas tomber sous une incompatibilité**

Cette disposition n'est pas commune à toutes les banques islamiques, la banque islamique de DUBAI adopte cette condition et précise que le membre du conseil d'administration ne peut occuper dans la banque un autre poste sauf celui du président du conseil d'administration, ou celui de directeur général.

Le statut de la banque islamique du KOWEIT précise que le membre du conseil d'administration, ne peut être en même temps administrateur d'une autre société exerçant la même activité que la banque islamique, et ne doit avoir aucun intérêt direct ou indirect dans les transactions de la banque.

La banque islamique du SOUDAN de sa part ne voit dans l'exercice simultané de certaines fonctions par l'administrateur de la banque aucun inconvénient, d'ailleurs ces statuts précisent que l'administrateur peut exercer n'importe quel autre poste dans la banque, comme il peut également exercer n'importe quelle activité lucrative. Sous réserve que si l'administrateur a un intérêt quelconque dans des opérations traitées avec la banque il doit déclarer cet intérêt lors de la réunion du conseil d'administration et perd de ce fait son droit de vote.

Cette condition, qui vise à réaliser un certain équilibre dans la société en garantissant la confiance entre les associés, s'avère porter atteinte au principe de la liberté des associés admis par le droit musulman.

La durée des fonctions des administrateurs élus par l'assemblée générale est en principe 3 ans.

ii. Les attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration jouit des pleins pouvoirs pour la gestion de la banque, à l'exception des pouvoirs réservés à l'assemblée générale. Son action n'est limitée que par les dispositions légales ou statutaires, ainsi que par les recommandations de l'assemblée générale. Le conseil d'administration :

- ✓ Fixe la politique générale de la banque.
- ✓ Etablit les règlements concernant les opérations financières et administratives. A la libre disposition des biens de la banque et peut accomplir n'importe quel acte d'acquisition ou d'aliénation, dans l'intérêt de la banque.
- ✓ Convoque l'assemblée générale à se réunir, et fixe du l'ordre jour.
- ✓ Etablit un rapport sur l'activité de la banque, et sur sa situation financière durant l'année écoulée

Les décisions sont prises à la majorité et les actes accomplis contrairement aux statuts sont nuls, et ne peuvent être ratifiés que par l'assemblée générale des actionnaires.

iii. La responsabilité des administrateurs

Les administrateurs sont responsables devant la banque, les associés, et les tiers de toute violation de la loi ou des statuts.

Les administrateurs ne répondent pas personnellement des actes accomplis au nom de la banque.

Ces dispositions tirent plus du droit positif que du droit musulman, en effet elles rappellent plus celles prévues par le droit marocain à la réglementation des sociétés

anonymes, cet aspect met la banque en disparité avec certains principes du droit musulmans, tel que la liberté et l'égalité des associés. Aussi force est de souligner que les banques islamiques sont une entité morale, or dans le droit musulman la personne morale est ignorée, c'est-à-dire que les tiers ne traitent pas avec la société en tant qu'entité abstraite mais avec des personnes qui agissent pour leur compte et celui des autres associés.

b) Le directeur général

Dans la banque islamique le directeur général est une personne physique à laquelle le conseil d'administration délègue une partie de ses pouvoirs. Le directeur général exerce ses pouvoirs sous le contrôle du conseil d'administration, devant lequel il est responsable de ses actes.

c) Les assemblées générales d'actionnaires

On distingue l'assemblée générale ordinaire et l'assemblée générale extraordinaire. Ces assemblées sont convoquées par le conseil d'administration chaque fois que celui-ci le juge utile, mais elles peuvent être aussi convoquées par les actionnaires représentant une part du capital déterminée par les statuts.

Les réunions des assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration, et un quorum doit être atteint pour que les assemblées puissent délibérer.

i. L'assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire de la banque islamique :

- ✓ Nomme les membres du conseil d'administration et fixe leur rémunération.
- ✓ Nomme les membres du conseil religieux et fixe leur rémunération.
- ✓ Se réunit au moins une fois par an à fin de discuter, et approuver le rapport annuel du conseil d'administration.
- ✓ Fixe le montant du bénéfice qui doit être réparti entre les actionnaires.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux réunions de l'assemblée générale, et de prendre part au vote, aussi il a le droit de discuter le rapport annuel du conseil d'administration, et le

compte des pertes et des profits. En outre l'actionnaire peut se faire représenter, pour vue que cette représentation soit faite par écrit.

Les décisions de l'assemblée générale sont prises à la majorité.

ii. L'assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire :

- ✓ Examine les modifications des statuts, les augmentations et réductions du capital.
- ✓ Examine les modifications dans la durée de la banque et sa dissolution, ou la fusion avec une autre banque.

L'ordre du jour est fixé par le conseil d'administration, et tous les actionnaires, quel que soit leur nombre d'action, peuvent participer à l'assemblée générale extraordinaire et prendre part au vote. D'ailleurs pour pouvoir délibérer les trois quarts du capital doivent être représentés, et les décisions sont prises à la majorité.

2. Les organes de contrôle

a) Les censeurs comptables

A l'instar des sociétés anonymes de droit positif, les censeurs comptables des banques islamiques sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires qui fixe leur rémunération et leur durée de fonction.

Ils assument le contrôle de la gestion de la banque, et doivent établir un rapport à l'assemblée générale des actionnaires sur le bilan de la banque le compte des profits et pertes, donner des informations sur la situation véritable de la banque.

Les censeurs comptables ont le droit de procéder à des actes matériels de vérification et de contrôle :

Examiner les livres de la banque, ses registres et documents.

S'assurer de son actif, et de ses obligations.

Demander tous les renseignements.

S'ils ne peuvent prendre communication des documents, ils doivent le mentionner dans leur rapport à l'assemblée générale.

b) Le contrôle religieux

Parmi toutes les activités humaines, le secteur économique a connu le développement le plus rapide qui soit, et cela parce qu'il produit de l'argent et ce dernier est sollicité par tous.

Le Fiqh doit courir à la même vitesse que ce développement, afin de l'encadrer et lui procurer, en permanence, les opinions et les décisions religieuses, susceptibles de le prémunir contre la dérive à l'illicite.

Sous cet angle les institutions islamiques s'avère les plus intéressés par une telle concurrence du Fiqh dans le secteur économique, car confrontés en permanence à de nouvelles situations nécessitant des décisions religieuses dites FATWA.

Et ça va sans dire qu'une seule personne ne pourrait assumer cette responsabilité, car ceci augmentera la marge d'erreur. C'est pour cela qu'il faut un conseil, dont les membres sont des savants qui réunissent entre le Fiqh et l'économie...

La présence d'un tel conseil au sein des institutions bancaires islamiques est maintenant une évidence la quasi-totalité des banques islamiques en sont dotées. Il porte sur son dos le fardeau de la Fatwa.

Le problème qui se pose dans ce cadre, c'est lorsque deux conseil religieux de deux banques différentes ont des opinions différents sur une même question comme il a été le cas entre la Fayçal Islamique Bank et la société ARRAJIHI. D'où le besoin de créer un conseil suprême pour la Fatwa dans les affaires économiques, un conseil dont les Fatwas seront obligatoires à toutes les institutions.

c) Le conseil religieux

Il est composé d'un président et de plusieurs membres choisis parmi les Oulémas et les spécialistes dans la loi comparée, croyant en l'idée de la banque islamique. Leur rémunération ainsi que la durée de leurs fonctions, sont déterminés par l'assemblée générale. L'activité de ce conseil consiste à émettre des opinions en ce qui concerne l'application des dispositions de

la Charia sur les activités de la banque. Et à cet effet ils disposent des mêmes attributions que les censeurs comptables.

Un représentant du conseil religieux peut assister à n'importe quelle réunion du conseil d'administration, sans avoir droit au vote.

d) Le conseil religieux suprême

Il a été créé au niveau de la fédération des banques islamiques, pour le but d'unifier les opinions des membres des conseils religieux des différentes banques.

Il est composé des présidents des conseils religieux des différentes banques, et d'un certain nombre de juristes, ayant une connaissance approfondie de la Charia.

III. LE PLAN MARKETING

1. Instruments marketing et canaux de distribution

La fenêtre Islamique de la BACI, dans le cadre de son plan marketing produira des objets, brochures et organisera des portes ouvertes.

a) Les objets

Il s'agira de faire produire des stylos, de petits blocs notes, des t-shirts, casquettes et classeurs. Ces objets qui sont transportables feront en sorte que la nouvelle image de la Banque Atlantique soit partout visible.

b) Les brochures et calendriers

Ces produits doivent servir à deux choses, premièrement montrer les contrats et services de la fenêtre islamique et deuxièmement offrir sur le calendrier les dates (souvent approximative, car souvent en fonction de l'apparition de la lune) des heures de prière et des fêtes musulmanes.

c) Portes ouvertes

La BACI organisera périodiquement des portes ouvertes. Les clients seront invités et se feront expliquer comment leurs demandes sont prises en compte et comment nous orientons les ressources. Aux futurs clients, nous exposerons nos contrats et services, la sécurité de nos systèmes et la compétence des collaborateurs. Aux investisseurs, nous présenterons en plus de

nos contrats, sécurité des systèmes et qualité professionnel des collaborateurs, nous insisterons sur le développement, notamment, les chiffres et les perspectives.

d) Les canaux de distribution

Pour ce projet, nous utiliserons le réseau de la banque fort de 64 agences afin de communiquer sur les nouveaux produits et services offerts.

2. Politique de promotion et de publicité

a) La télévision

La banque participera à des débats télévisés. Ces débats seront l'occasion d'expliquer la finance islamique notamment ses pratiques et principes. Ça sera également l'occasion d'expliquer aux populations les activités de la fenêtre islamique de la BACI: ses produits, ses services et l'accompagnement qu'elle accorde aux promoteurs. La télévision étant présente sur toute l'étendue du territoire de la Côte d'Ivoire, nous atteindrons ainsi toute notre cible.

Il y aura une insistance sur la différence entre la finance conventionnelle et la finance islamique. En Côte d'Ivoire, la pratique du prêt à intérêt est l'unique choix qui s'offre aux clients étant donné que ce moyen de prêt est le seul pratiqué. Le principe de partage des pertes et profits, correspond mieux aux attentes des populations. En effet, les commerçants, agriculteurs et entrepreneurs sont ingénieux mais ne disposent en générale pas de sources de financements en dehors de la famille.

b) La radio

La quasi-totalité de la population possède une radio et l'écoute quotidiennement. La radio, constitue la première source d'information de masse avec une qualité d'émission avérée. Il existe en Côte d'Ivoire plusieurs radios de proximité, communautaires et nationales. Nous communiquerons sur toutes les radios.

c) La presse écrite

Cette voie de communication sera plus adaptée aux populations citadines. En effet, la banque proposera des articles sur la finance islamique.

d) Internet

La banque dispose déjà d'un site internet, il sera simplement question d'y rajouter les nouveaux produits et services. Les réseaux sociaux étant très actifs nous créerons des pages afin d'expliquer aux clients le bien fondé de nos nouveaux produits et services.

e) Conférences publiques

Il sera question d'organiser périodiquement des conférences sur différents thèmes se rapportant à la finance islamique avec des intervenants de la BIS et de la BID.

f) Prospectus

Des prospectus seront mis à disposition des clients afin de leur permettre de s'informer et de poser toutes leurs préoccupations soit en ligne ou en agence.

g) Sondages

Les sondages périodiques permettront de développer d'autres contrats et ou de revoir certaines orientations stratégiques. Le sondage est un excellent outil d'analyse des perspectives.

CHAPITRE III : LE PLAN FINANCIER

Le plan financier comporte les comptes prévisionnels et l'analyse financière de la banque sur quatre (5 ans).

I. LES COMPTES PREVISIONNELS

Les comptes prévisionnels qui font l'objet d'une présentation dans ce projet sont le bilan de financement initial, le besoin en fond de roulement, le bilan sur cinq exercices et le compte de résultat prévisionnel sur la même période.

1. Le plan de financement initial

Il est représenté par le tableau ci-dessous.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N° 4 : Le plan de financement initial

PLAN DE FINANCEMENT INITIAL			
BESOINS PERMANENTS		RESSOURCES DURABLES	
Immobilisations incorporelles	15 000 000	Capital	10 000 000 000
<i>Frais d'établissement</i>	15 000 000		
<i>Brevet, licences</i>	-		
<i>Fonds de commerce ou droit au bail</i>	-		
Immobilisations corporelles	510 000 000	Comptes courants d'associés *	-
<i>Travaux / aménagements</i>	100 000 000		
<i>Location, charge locative</i>	50 000 000		
<i>Réseaux et télécoms</i>	50 000 000		
<i>Matériel et fournitures</i>	100 000 000	Subvention, prime	-
<i>Matériels de transport</i>	30 000 000		
<i>Matériel informatique</i>	80 000 000		
<i>Matériels et mobilier de bureau</i>	100 000 000	Prêt bancaire	-
Immobilisations financières	50 000 000		
<i>Caution sur loyer</i>	50 000 000		
<i>Garanties professionnelle</i>			
<i>s (ex : agent immobilier, transporteur)</i>			
Stock de marchandises	-		
Trésorerie (ou fonds de caisse)	9 425 000 000		
TOTAL	10 000 000 000	TOTAL	10 000 000 000

2. Le bilan prévisionnel

Le bilan est élaboré sur la base de l'estimation du marché et des politiques de la banque sur les cinq prochaines années. Il est représenté par le tableau ci-dessous.

Pour nos projections financière, nous partons des hypothèses suivantes :

➤ **Hypothèse Pessimiste**

La FI étant une forme nouvelle et quasi-inexistante dans le secteur bancaire Ivoirien, le démarrage des activités se fait timidement le volume des capitaux octroyés s'accroît de 2 milliards par an et le volume des commissions reçues progresse à un taux de 2% par an.

Tableau N°5 : Bilan en hypothèse pessimiste

Tableau N° : Le bilan quinquennal (en milliards de FCFA)					
Hypothese Pessimiste : le volume des capitaux octroyés s'accroît de 2 milliards par an et le volume des					
	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIFS					
Cash	10	12	14	16	18
Murabaha interbancaire de CT	10	12	14	16	18
Actions, immobilier, autres investissements	5	7	9	11	13
Portefeuille de crédits	20	22	24	26	28
Musharaka	5	7	9	11	13
Actifs immobilisés et autres	5	7	9	11	13
Total Actif	55	67	79	91	103
PASSIF					
Qard Hassan (Compte courants non rémunérés)	20	22	24	26	28
Murabaha interbancaire de CT exigibles	15	17	19	21	23
Murabahas syndiqués de LT	10	12	14	16	18
Compte de partage des profits et des pertes, non restreints		8,00	10,00	12,00	14,00
Réserves de péréquation des rendements		-	-	4,00	8,00
Fonds Propres	10	10	10	10	10
Total Passif	55	69	77	89	101

➤ **Hypothèse Normale**

Dans cette hypothèse, nous partons du fait que les nouveaux services proposés par la FI intéressent les consommateurs Ivoiriens qui s'y essaient. Dans ce contexte le volume des capitaux octroyés s'accroît de 5 milliards par an et le volume des commissions reçues progresse à un taux de 5% par an.

Tableau N°6 : Bilan en hypothèse Normale

Tableau N° : Le bilan quinquennal (en milliards de FCFA)					
Hypothese Normale : le volume des capitaux octroyés s'accroit de 5 milliards					
	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIFS					
Cash	10	15	20	25	30
Murabaha interbancaire de CT	10	15	20	25	30
Actions, immobilier, autres investissements	5	10	15	20	25
Portefeuille de crédits	20	25	30	35	40
Musharaka	5	10	15	20	25
Actifs immobilisés et autres	5	5	5	5	5
Total Actif	55	80	105	130	155
PASSIF					
Qard Hassan (Compte courants non rémunérés)	20	25	30	35	40
Murabaha interbancaire de CT exigibles	15	20	25	30	35
Murabahas syndiqués de LT	10	15	20	25	30
Compte de partage des profits et des pertes, non restreints		10	20	25	30
Réserves de péréquation des rendements		-	-	5	10
Fonds Propres	10	10	10	10	10
Total Passif	55	80	105	130	155

Hypothèse Optimiste

La FI séduit les consommateurs Ivoiriens, les principes sont adoptés et les produits captent l'attention, le volume des capitaux octroyés s'accroit de 10 milliards par an et le volume des commissions reçues progresse à un taux de 10% par an.

Tableau N°7: Bilan en hypothèse optimiste

Tableau N° : Le bilan quinquennal (en milliards de FCFA)					
Hypothese Optimiste : le volume des capitaux octroyés s'accroît de 10 milliards par an et le volume					
	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIFS					
Cash	10	20	30	40	50
Murabaha interbancaire de CT	10	20	30	40	50
Actions, immobilier, autres investissements	5	15	25	35	45
Portefeuille de crédits	20	30	40	50	60
Musharaka	5	15	25	35	45
Actifs immobilisés et autres	5	5	5	5	5
Total Actif	55	105	155	205	255
PASSIF					
Qard Hassan (Compte courants non rémunérés)	20	30	40	50	60
Murabaha interbancaire de CT exigibles	15	25	35	45	55
Murabahas syndiqués de LT	10	20	30	40	50
Compte de partage des profits et des pertes, non restreints		10	20	30	40
Réserves de péréquation des rendements		10,00	20,00	30,00	40,00
Fonds Propres	10	10	10	10	10
Total Passif	55	105	155	205	255

3. Le compte de résultat

Le compte de résultat prévisionnel est élaboré sur la base de l'analyse de l'étude de marché réalisé pour le lancement de la banque. Ce compte est matérialisé par les tableaux ci-dessous.

Ces tableaux sont basés sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse Pessimiste

Le volume des commissions reçues progresse à un taux de 5% par an tandis que les autres postes évoluent de 1% par an.

Tableau N°8 : Résultats prévisionnels en hypothèse pessimiste

	2015	2016	2017	2018	2019	Taux d'évolution
Marge nette sur capitaux	3 000 000	3 060 000	3 121 200	3 183 624	3 247 296	2%
Marge sur commissions	2 000 000	2 040 000	2 080 800	2 122 416	2 164 864	2%
Marge sur opérations financières	1 000 000	1 020 000	1 040 400	1 061 208	1 082 432	2%
Produit Net Bancaire	6 000 000	6 120 000	6 242 400	6 367 248	6 494 593	
Produit & Charges non bancaires	500 000	505 000	510 050	515 151	520 302	1%
Frais de personnel	-2 000 000	-2 020 000	-2 040 200	-2 060 602	-2 081 208	1%
Frais Généraux	-500 000	-505 000	-510 050	-515 151	-520 302	1%
Dotations aux amortissements	-100 000	-101 000	-102 010	-103 030	-104 060	1%
Charges d'exploitation	-2 600 000	-2 626 000	-2 652 260	-2 678 783	-2 705 570	
Résultat d'exploitation	3 900 000	3 999 000	4 100 190	4 203 616	4 309 325	
Provisions pour risques	-200 000	-180 000	-160 000	-140 000	-120 000	
Dotations aux provisions CDL	-400 000	-404 000	-408 040	-412 120	-416 242	1%
Reprises de provisions	500 000	505 000	510 050	515 151	520 302	1%
Coût net du risque	100 000	101 000	102 010	103 030	104 060	
Résultat avt impot	3 800 000	3 920 000	4 042 200	4 166 646	4 293 385	
Impôts	950 000	980 000	1 010 550	1 041 662	1 073 346	
Résultat Net	2 850 000	2 940 000	3 031 650	3 124 985	3 220 039	

Hypothèse Normale

Le volume des commissions reçues progresse de 5% par an tandis que les autres postes évoluent de 2% par an.

Tableau N°9 : Résultats prévisionnels en hypothèse normale

	2015	2016	2017	2018	2019	Taux d'évolution
Marge nette sur capitaux	3 000 000	3 150 000	3 307 500	3 472 875	3 646 519	5%
Marge sur commissions	2 000 000	2 100 000	2 205 000	2 315 250	2 431 013	5%
Marge sur opérations financières	1 000 000	1 050 000	1 102 500	1 157 625	1 215 506	5%
Produit Net Bancaire	6 000 000	6 300 000	6 615 000	6 945 750	7 293 038	
Produit & Charges non bancaires	500 000	510 000	520 200	530 604	541 216	2%
Frais de personnel	-2 000 000	-2 040 000	-2 080 800	-2 122 416	-2 164 864	2%
Frais Généraux	-500 000	-510 000	-520 200	-530 604	-541 216	2%
Dotations aux amortissements	-100 000	-102 000	-104 040	-106 121	-108 243	2%
Charges d'exploitation	-2 600 000	-2 652 000	-2 705 040	-2 759 141	-2 814 324	
Résultat d'exploitation	3 900 000	4 158 000	4 430 160	4 717 213	5 019 930	
Provisions pour risques	-200 000	-180 000	-160 000	-140 000	-120 000	
Dotations aux provisions CDL	-400 000	-408 000	-416 160	-424 483	-432 973	2%
Reprises de provisions	500 000	510 000	520 200	530 604	541 216	2%
Coût net du risque	100 000	102 000	104 040	106 121	108 243	
Résultat avt impot	3 800 000	4 080 000	4 374 200	4 683 334	5 008 173	
Impôts	950 000	1 020 000	1 093 550	1 170 834	1 252 043	
Résultat Net	2 850 000	3 060 000	3 280 650	3 512 501	3 756 130	

Hypothèse Optimiste

Le volume des commissions reçues évolue de 10% par an tandis que les autres postes progressent de 4%.

Tableau N°10: Résultats prévisionnels en hypothèse optimiste

	2015	2016	2017	2018	2019	Taux d'évolution
Marge nette sur	3 000 000	3 300 000	3 630 000	3 993 000	4 392 300	10%
Marge sur commissions	2 000 000	2 200 000	2 420 000	2 662 000	2 928 200	10%
Marge sur opérations financières	1 000 000	1 100 000	1 210 000	1 331 000	1 464 100	10%
Produit Net Bancaire	6 000 000	6 600 000	7 260 000	7 986 000	8 784 600	
Produit & Charges non bancaires	500 000	520 000	540 800	562 432	584 929	4%
Frais de personnel	-2 000 000	-2 080 000	-2 163 200	-2 249 728	-2 339 717	4%
Frais Généraux	-500 000	-520 000	-540 800	-562 432	-584 929	4%
Dotations aux amortissements	-100 000	-104 000	-108 160	-112 486	-116 986	4%
Charges d'exploitation	-2 600 000	-2 704 000	-2 812 160	-2 924 646	-3 041 632	
Résultat d'exploitation	3 900 000	4 416 000	4 988 640	5 623 786	6 327 897	
Provisions pour risques	-200 000	-180 000	-160 000	-140 000	-120 000	
Dotations aux provisions CDL	-400 000	-416 000	-432 640	-449 946	-467 943	4%
Reprises de provisions	500 000	520 000	540 800	562 432	584 929	4%
Coût net du risque	100 000	104 000	108 160	112 486	116 986	
Résultat avt impot	3 800 000	4 340 000	4 936 800	5 596 272	6 324 883	
Impôts	950 000	1 085 000	1 234 200	1 399 068	1 581 221	
Résultat Net	2 850 000	3 255 000	3 702 600	4 197 204	4 743 662	

II. L'ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière porte sur les activités, la solvabilité et la rentabilité économique et financière. Cette analyse tire ses sources des données de l'hypothèse normale de réalisation de nos prévisions.

1. L'analyse des activités

L'analyse des activités de la banque peut se faire à l'aide de la décomposition du PBN ci faite.

Profit sur capitaux : 2 000

Marges sur opérations financières : 500 000

Marges sur commissions : 1 500

2. L'analyse de la solvabilité

Le système bancaire fonctionne de telle sorte que la faillite d'une banque affecte immédiatement la stabilité du système financier. C'est pourquoi elles doivent avoir des fonds propres solides pour faire face à leurs engagements à tout instant.

Cette solidité se mesure par le Ratio Cook ci-après :

Ratio solvabilité= FP effectifs/ risque pondéré

Le risque pondéré est égal à la somme du risque de crédit, de marché, et du risque opérationnel. Les niveaux de pondération sont les suivants :

- BCEAO : 0 à 20%
- Banques : 50%
- Clients : 100%

Après la pondération des risques en première année, on trouve un risque pondéré de 25 Milliards FCFA $((0,5*10\ 000\ 000\ 000) + (1*20\ 000\ 000\ 000))$.

Les fonds propres effectifs sont égaux à 10 Milliards FCFA. Le rapport donne donc un ratio de 40% (10/25).

Ce ratio témoigne de la solvabilité de l'entreprise et de sa capacité d'octroi de crédit à sa clientèle.

3. Analyse de la rentabilité

Elle porte sur la rentabilité économique et financière de la fenêtre islamique sur cinq ans.

a) Le résultat de l'actif économique (RAE)

Pour calculer le RAE, il faut d', il faut d'abord utiliser le taux d'impôt sur le bénéfice. Le TIB appliqué en Côte d'Ivoire est de 25%. La détermination de ce taux nous permet de calculer le RAE qui est donné dans le tableau ci-dessous.

$RAE = REX * (1 - TIB)$

Tableau N°11 : Tableau du résultat de l'actif économique

Tableau N° : Tableau du résultat de l'actif économique			
	REX	1-TIB	RAE
2015	2 275 000 000	1-0,25=0,75	1 706 250 000
2016	2 950 000 000	1-0,25=0,75	2 212 500 000
2017	4 000 000 000	1-0,25=0,75	3 000 000 000
2018	5 675 000 000	1-0,25=0,75	4 256 250 000
2019	7 912 500 000	1-0,25=0,75	5 934 375 000
RAE=REX * (1-TIB)			
Source: Résultat de la recherche			

b) La rentabilité économique

Après le résultat de l'actif économique, nous allons calculer la rentabilité économique.

Elle est déterminée par le rapport du résultat d'exploitation avant impôt sur l'actif économique. Cette analyse permet de juger l'efficacité de la fenêtre d'un point de vue financier. L'actif économique est égal à la somme des immobilisations et du besoin en fond de roulement.

Tableau N°12: Tableau de la rentabilité économique

Tableau N° : Tableau de la rentabilité économique			
	RAE	AE (AI+BFR)	RE= RAE/AE
2015	1 706 250 000	5 000 000 000	34%
2016	2 212 500 000	5 000 000 000	44%
2017	3 000 000 000	5 000 000 000	60%
2018	4 256 250 000	5 000 000 000	85%
2019	5 934 375 000	5 000 000 000	119%
e=RAE/AE			
Source: Résultat de la recherche			

La rentabilité économique est très élevée plus de 30% mais nécessite l'évaluation de la rentabilité financière pour faciliter la prise de décision aux investisseurs.

c) La rentabilité financière

La rentabilité financière est calculée par le rapport du résultat net aux capitaux propres, c'est-à-dire les capitaux apportés par les actionnaires de l'entreprise. Elle permet de mesurer la rentabilité de l'investissement effectué par ceux-ci.

Tableau N°13 : Tableau de la rentabilité financière

Tableau N° : Tableau de la rentabilité financière			
	RN	CP	K=RN/CP
2015	1 177 500 000	10 000 000 000	12%
2016	1 743 750 000	10 000 000 000	17%
2017	2 257 500 000	10 000 000 000	23%
2018	3 311 250 000	10 000 000 000	33%
2019	4 891 875 000	10 000 000 000	49%
k= RN/CP			
Source: Résultat de la recherche			

4. L'analyse du risque

L'analyse financière a permis de constater le rendement élevé de notre projet, notons cependant celui-ci est accompagné d'un niveau de risque du même niveau.

Selon les théories économiques, un marché rentable et en pleine croissance attire de nouveaux entrants, ce qui accroît l'intensité concurrentielle réduit la marge jusqu'à ce que l'équilibre soit atteint. Ainsi il faudra être vigilant pour ne pas en subir les conséquences.

La BACI qui implémente ce projet en son sein respecte déjà les risques inhérents à l'activité à savoir :

- Le risque de marché ;
- Le risque de liquidité ;
- Le risque opérationnel ;
- Le risque juridique.

CONCLUSION

Le secteur bancaire étant un secteur très concurrentiel, nous pensons effectivement que la mise en place de cette fenêtre au sein d'une banque conventionnelle serait un avantage concurrentiel non négligeable car la banque islamique reste un marché à conquérir. Cependant la réussite de ce projet dépend de la bonne volonté de l'Etat Ivoirien qui devra réaménager son dispositif réglementaire et fiscal afin de promouvoir ce nouveau genre de financement.

Loin d'être réservé uniquement aux musulmans, la finance islamique est accessible à tous et facilite l'accès au financement, c'est pourquoi nous pensons que ce type de financement permettra de relever le défi de la bancarisation et de l'accès au financement.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BENAMARA S : « Finance Islamique et capital-risque », 2006.

CAUSSE –BROQUET Geneviève (2009), *La finance islamique*, Revue Banque édition, 215 p.

DESQUILBET J-B & KALAI F : « La banque conventionnelle et la banque islamique avec fonds propres : contrat de dépôt et partage du risque de liquidité ».

DIAW Abdou (2009), Introduction à la finance islamique, 58 p.

SIAGH Lachemi (2003), *L'Islam et le monde des affaires*, Editions d'Organisation, 384 p.

Autres documents

AL JARHI M. A & IQBAL M. « *Banques Islamiques : réponses à des questions fréquemment posées* », Banque Islamique de développement, Document périodique n°4, 2001.

CEKICI I. Z : « *Finance éthique et finance islamique : quelle convergence ?* », Les Cahiers de la Finance Islamique n°1, 11 Février 2009.

FALL Ousseynou, Création d'une filiale spécialisée dans la finance islamique par la CBAO, MBAIP.

Sites

<http://www.labanqueislamique.fr/salam.html>

<http://www.e-financeislamique.com/finance-islamique/techniques-bancaires/40-salam--avance-de-tresorerie.html>

<http://www.bis-bank.com>

<http://chariafinance.org>

<http://www.bceao.int>

ANNEXE

Annexe 1 : Détail des postes du plan de Financement

<i>Postes de charge</i>	<i>Détail des postes de charge</i>	<i>Montant total</i>
Travaux et aménagement	Aménagement de l'espace de travail	75 000 000
	Décoration	5 000 000
	Plomberie, Maçonnerie	20 000 000
	TOTAL	100 000 000
Location, charges locatives	Loyer	50 000 000
	TOTAL	50 000 000
Réseaux et télécoms	Logiciels finance islamique	25 000 000
	Téléphonie	5 000 000
	Logiciels contrôle de gestion	20 000 000
	TOTAL	50 000 000
Matériels et fournitures	fournitures,entretien et ptit equipement	30 000 000
	frnitures admin	25 000 000
	Dispositif d'alarme	30 000 000
	Climatiseurs	10 000 000
	Groupe électrogène	5 000 000
	TOTAL	100 000 000
Matériel de transport	Véhicules fonction	20 000 000
	Véhicules commerciaux	10 000 000
	TOTAL	30 000 000
Matériel informatique	Ordinateurs bureaux	20 000 000
	Ordinateurs portables	35 000 000
	Scanners	10 000 000
	Imprimantes	15 000 000
	TOTAL	80 000 000
Matériels et mobilier de bureau	Tables bureau	70 000 000
	Armoire de rangement	10 000 000
	Sièges	20 000 000
	TOTAL	100 000 000
TOTAL IMMOBILISATIONS		510 000 000

TABLES DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
GLOSSAIRE	IV
LISTE DES ILLUSTRATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	V
RESUME	VI
ABSTRACT	VII
SOMMAIRE.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....	4
CHAPITRE I : LA FINANCE ISLAMIQUE.....	5
I. LES SOURCES	5
1. <i>Le Coran</i>	5
2. <i>La Sunnah</i>	5
3. <i>Ijma</i>	6
4. <i>Itihad</i>	6
II. LES PRINCIPES	6
1. <i>Les principes généraux</i>	6
2. <i>L'interdiction de l'intérêt</i>	7
3. <i>La Zakat</i>	7
III. LES CONTRATS DE LA FINANCE ISLAMIQUE	8
1. <i>Le partage de profits et pertes (PPP)</i>	8
a) Le Mudarabah	8
b) Le Musharaka	10
2. <i>Contrats basés sur la vente</i>	12
c) Murabaha	12
d) Ijara	13
e) Salam (Vente à terme).....	14
f) Istisna'a	14

CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC DU SECTEUR BANCAIRE IVOIRIEN.....	16
I. DISPOSITIF REGLEMENTAIRE EN VIGUEUR AU SEIN DE L'UEMOA	16
1. Les conditions d'exercice de la profession	16
a) Montant du capital social minimum.....	17
b) La réserve obligatoire.....	17
2. La réglementation comptable.....	17
3. Réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers	18
a) Réglementation des participations	18
b) Réglementation des prêts aux principaux actionnaires, dirigeant et au personnel.....	18
a) Couverture des risques ou « ratio fonds propres sur risques »	19
b) Coefficient de couverture des emplois à MLT par des ressources stables.....	19
c) Division des risques	19
d) Règle de liquidité	19
e) Ratio de structure de portefeuille	19
II. ENVIRONNEMENT BANCAIRE EN COTE D'IVOIRE ET ANALYSE DE LA CONCURRENCE	20
1. L'environnement bancaire Ivoirien.....	21
2. L'Analyse de la concurrence.....	22
III. LE DIAGNOSTIC INTERNE DE LA BACI.....	26
1. Missions, Vision et Valeurs de la BACI	26
a) Missions.....	26
b) Vision.....	26
c) Les valeurs	27
2. Structure et système d'organisation de la BACI.....	27
d) Organes d'Administration.....	27
i. L'Assemblée Générale.....	27
ii. Le Conseil d'Administration.....	27
e) Organes de Gestion	27
i. Organe de direction.....	27
ii. Organes d'Exploitation.....	28
3. Compétence distinctive et avantage concurrentiel.....	29
a) Réseau d'agence.....	29
b) Partenariat BACI-BCP.....	29
c) Taux d'intérêts	30
PARTIE II : LA CREATION D'UNE FENETRE ISLAMIQUE.....	31
CHAPITRE I : LES GRANDES LIGNES DU PROJET	33
I. LE MANAGEMENT DU PROJET	33
1. Définition du projet.....	33

2.	<i>Phases du projet</i>	33
a)	Phase de lancement de la fenêtre islamique	33
i.	La procédure d'instruction des dossiers d'agrément (70 à 100 jours).....	33
ii.	La procédure de constitution de la fenêtre islamique (15 à 45 jours).....	34
iii.	La procédure d'installation (66 à 80 jours).....	35
b)	Phase de consolidation de l'activité bancaire islamique.....	35
i.	Etoffer le personnel.....	35
ii.	Introduction d'opérations structurées de financement	36
c)	La conduite du projet	36
II.	LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA BANQUE	37
1.	<i>Les organes de gestion</i>	38
a)	Le conseil d'administration.....	38
i.	Condition d'admission au conseil d'administration.....	38
ii.	Les attributions du conseil d'administration	40
iii.	La responsabilité des administrateurs	40
b)	Le directeur général	41
c)	Les assemblées générales d'actionnaires	41
i.	L'assemblée générale ordinaire	41
ii.	L'assemblée générale extraordinaire	42
2.	<i>Les organes de contrôle</i>	42
a)	Les censeurs comptables.....	42
b)	Le contrôle religieux	43
c)	Le conseil religieux.....	43
d)	Le conseil religieux suprême	44
III.	LE PLAN MARKETING.....	44
1.	<i>Instruments marketing et canaux de distribution</i>	44
a)	Les objets	44
b)	Les brochures et calendriers.....	44
c)	Portes ouvertes	44
d)	Les canaux de distribution	45
2.	<i>Politique de promotion et de publicité</i>	45
a)	La télévision.....	45
b)	La radio	45
c)	La presse écrite	45
d)	Internet.....	46
e)	Conférences publiques	46
f)	Prospectus.....	46
g)	Sondages	46
	CHAPITRE III : LE PLAN FINANCIER	47

I.	LES COMPTES PREVISIONNELS.....	47
1.	<i>Le plan de financement initial.....</i>	47
2.	<i>Le bilan prévisionnel.....</i>	48
3.	<i>Le compte de résultat.....</i>	51
II.	L'ANALYSE FINANCIERE	54
1.	<i>L'analyse des activités</i>	54
2.	<i>L'analyse de la solvabilité</i>	55
3.	<i>Analyse de la rentabilité</i>	55
a)	Le résultat de l'actif économique (RAE)	55
b)	La rentabilité économique.....	56
c)	La rentabilité financière	57
4.	<i>L'analyse du risque.....</i>	57
	CONCLUSION.....	58
	BIBLIOGRAPHIE.....	59
	ANNEXE.....	60