



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA**  
**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**  
**CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel**  
**en Comptabilité et Gestion**  
**Financière**  
**(MPCGF)**

**Promotion 6**  
**(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**Audit du processus de financement des entreprises  
par le crédit-bail : cas de la Banque Internationale  
pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS)**

**Présenté par**

**Dirigé par**

Dieye Woré

M. Diarra Pape Alioune

Responsable section entreprises et professionnels à la BICIS

**Octobre 2013**

## **DEDICACES**

Je dédie ce mémoire à mes très chers parents en reconnaissance de leur soutien, des sacrifices et de tous les efforts qu'ils ont consentis pour mon éducation ainsi que ma formation.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements :

- A Madame Ndiayndoye BADIANE, Responsable du service Mise en Œuvre des Financements qui a accepté de m'accueillir au sein de son service ;
- A Monsieur Papa Alioune DIARRA, mon directeur de mémoire pour l'orientation, la confiance, la patience et la disponibilité qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené à bon port. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité ;
- A Monsieur Momar BA, pour sa contribution à l'encadrement et à la formation lors de mon stage à la BICIS ;
- A l'ensemble du personnel de la BICIS particulièrement aux collaborateurs du service Mise en Œuvre des Financements ;
- A Monsieur le Directeur de l'ISCBF ainsi qu'à l'ensemble du corps professoral du CESAG pour leur soutien et leur suivi tout au long de ma formation ;
- A mes frères, sœurs et amis qui par leurs prières et leurs encouragements, m'ont permis de surmonter tous les obstacles ;
- A tous ceux qui m'ont assistée de près ou de loin pour la réalisation de ce mémoire.

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES**

BICIS : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal

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

BNP : Banque Nationale de Paris

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

DAT : Dépôt à terme

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FRAP : Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

HT: Hors Taxes

IAS: International Accounting Standard

IASC: International Accounting Standard Committee

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

IIA: Institute of Internal Auditors

ISA: International Standards on Auditing

ISO: International Organization for Standardization

LOA : Location avec Option d'Achat

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PV : Procès-Verbal

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

RCCM : Registre de Commerce et du Crédit Mobilier

SA : Société Anonyme

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

## **LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

### **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Principe du crédit-bail.....	10
Figure 2 : Le leasing adossé .....	13
Figure 3 : Modèle d’approche de l’audit par les risques .....	38
Figure 4 : Modèle d’analyse.....	49

### **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Exemple de tableau d’identification des risques .....	41
Tableau 2 : Identification des risques liés à l’étude de la demande .....	78
Tableau 3 : Identification des risques liés à l’établissement du contrat.....	80
Tableau 4 : Identification des risques liés à la passation de la commande et au règlement du fournisseur.....	81
Tableau 5 : Identification des risques liés à la mise en force du contrat et à la gestion des loyers .....	82
Tableau 6 : Identification des risques liés à la cession à terme.....	83
Tableau 7 : Grille de séparation des tâches .....	91
Tableau 8 : Echelle d’évaluation de la probabilité du risque .....	84
Tableau 9 : Probabilité d’occurrence des risques.....	84
Tableau 10 : Echelle de cotation de l’impact du risque .....	86
Tableau 11 : Mesure de l’impact du risque .....	86

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe n° 1 : Organigramme de la BICIS.....	57
Annexe n° 2 : Questionnaires de contrôle interne.....	89
Annexe n° 3 : Résultat des tests de conformité et de permanence.....	51

## Table des matières

DEDICACES .....	
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES.....	III
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
Chapitre I : Le processus de financement par le crédit-bail .....	9
1.1. Notions et caractéristiques du crédit-bail .....	9
1.1.1. Définition du crédit-bail .....	9
1.1.1.1. Principe du crédit-bail .....	10
1.1.1.2. Les différentes techniques du leasing.....	11
1.1.1.3. Avantages du crédit-bail.....	14
1.1.2. Typologie du crédit-bail .....	16
1.1.2.1. Crédit-bail mobilier .....	17
1.1.2.2. Le crédit-bail immobilier.....	18
1.2. Description du processus de financement par crédit-bail.....	18
1.2.1. Préparation et instruction du dossier .....	19
1.2.2. L'étude du dossier et la décision .....	19
1.2.2.1. L'étude financière.....	20
1.2.2.2. La décision .....	20
1.2.2.3. Les garanties.....	20
1.2.3. La mise en place du contrat.....	21
1.2.3.1. La commande du matériel .....	22
1.2.3.2. La livraison du matériel et la signature du procès-verbal.....	22

1.2.3.3.	Le règlement du fournisseur.....	22
1.2.4.	Le suivi du contrat.....	23
1.2.4.1.	La vie et la fin du contrat.....	23
1.2.4.2.	Le transfert éventuel.....	23
1.2.4.3.	Le rachat et la sortie de contrat anticipé.....	23
1.2.4.4.	Les modifications de contrat.....	24
1.2.5.	Recouvrement et contentieux.....	24
1.2.5.1.	Le litige technique.....	24
1.2.5.2.	L'insolvabilité du locataire.....	25
1.3.	Les différents aspects du crédit-bail.....	25
1.3.1.	Aspects juridiques.....	25
1.3.1.1.	Les fondements juridiques du contrat de crédit-bail.....	25
1.3.1.2.	Les caractéristiques du contrat de crédit-bail.....	26
1.3.1.3.	Obligations des parties.....	28
1.3.1.4.	Cadre légal et réglementaire du crédit-bail.....	29
1.3.2.	Aspects comptables.....	32
1.3.3.	Aspects fiscaux.....	33
1.3.3.1.	Durant le bail.....	33
1.3.3.2.	En fin de bail.....	34
Chapitre 2 : Audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail.....		35
2.1.	Définitions et objectifs de l'audit.....	35
2.1.1.	Définitions.....	35
2.1.1.1.	L'audit interne.....	36
2.1.1.2.	L'audit externe (légal).....	36
2.1.1.3.	L'audit de conformité (régularité).....	37
2.1.1.4.	L'audit opérationnel.....	37
2.1.2.	Objectifs.....	38
2.2.	Méthodes d'approches de l'audit.....	38
2.2.1.	Approche par les systèmes.....	38
2.2.2.	Approche par les risques.....	39
2.3.	Démarche d'audit du processus de financement par crédit-bail.....	41
2.3.1.	La phase de préparation.....	41
2.3.1.1.	Prise de connaissance générale.....	41
2.3.1.2.	L'identification et l'évaluation des risques.....	42

2.3.2.	La phase de réalisation .....	45
2.3.2.2.	L'évaluation du contrôle interne .....	46
2.3.3.	La phase de conclusion.....	47
2.3.3.1.	Le rapport d'audit.....	48
2.3.3.2.	Recommandations, plan d'actions et suivi .....	48
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....		51
3.1.	Le modèle d'analyse.....	51
3.2.	Outils de collecte et d'analyse de données .....	53
3.2.1.	Les outils de collecte .....	53
3.2.1.1.	L'analyse documentaire .....	53
3.2.1.2.	Les entretiens.....	54
3.2.1.3.	L'observation physique directe .....	54
3.2.2.	Outils d'analyse de données .....	54
3.2.2.1.	Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	54
3.2.2.2.	Le tableau d'identification des risques .....	54
3.2.2.3.	La grille de séparation des tâches.....	55
3.2.2.4.	Les tests de conformité et de permanence .....	55
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		58
Chapitre 4 : Présentation de la BICIS .....		60
4.1.	Historique de la BICIS .....	60
4.2.	Activités .....	61
4.3.	Organisation et fonctionnement .....	61
4.3.1.	Organigramme de la BICIS.....	61
4.3.2.	Le Conseil d'administration .....	61
4.3.3.	La Direction Générale .....	61
4.3.4.	La Direction Générale Adjointe .....	62
4.4.	Quelques chiffres.....	64
Chapitre 5 : Description du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la BICIS....		65
5.1.	Etude de la demande du client.....	65
5.1.1.	Documents et informations nécessaires.....	66
5.1.2.	Réception de la demande.....	67
5.1.3.	L'entretien .....	67
5.1.4.	La visite au besoin.....	67
5.1.5.	L'analyse du dossier et la décision.....	68

5.1.5.1.	Au niveau de l'exploitant .....	68
5.1.5.2.	Au niveau de la Direction des risques .....	69
5.1.5.3.	La décision de la banque .....	70
5.2.	Etablissement des contrats.....	71
5.2.1.	La vérification d'usage.....	71
5.2.2.	La simulation.....	72
5.2.3.	Les conditions générales du contrat de crédit-bail .....	72
5.2.4.	Conditions particulières du contrat de crédit-bail.....	72
5.2.5.	L'assurance.....	73
5.2.6.	La matérialisation de la garantie.....	73
5.2.7.	Signature du contrat.....	75
5.2.8.	Enregistrement des contrats.....	75
5.3.	Passation de la commande et règlement du fournisseur .....	76
5.3.1.	Passation de la commande au concessionnaire ou fournisseur (ou prise d'engagement)..	76
5.3.2.	Livraison du bien et transmission des documents relatifs à la livraison.....	76
5.3.3.	Déblocage des fonds.....	78
5.4.	Mise en service du contrat et gestion des loyers .....	78
5.4.1.	Mise en force du contrat .....	78
5.4.2.	Gestion des loyers .....	79
5.5.	Cession à terme du contrat .....	80
5.5.1.	L'attestation de main levée.....	81
5.5.2.	La facture.....	81
5.5.3.	La radiation de gage .....	81
Chapitre 6 : Audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail de la BICIS et recommandations .....		82
6.1.	Prise de connaissance générale et plan de mission.....	82
6.1.1.	Prise de connaissance de la banque .....	82
6.1.2.	Plan de mission.....	83
6.2.	Identification des risques.....	83
6.2.1.	Identification des risques liés à l'étude de la demande .....	83
6.2.2.	Identification des risques liés à l'établissement du contrat .....	85
6.2.3.	Identification des risques liés à la passation de la commande et au règlement du fournisseur	87
6.2.4.	Identification des risques liés à la mise en force du contrat et à la gestion des loyers .....	88

6.2.5.	Identification des risques liés à la cession à terme .....	89
6.3.	Evaluation des risques .....	89
6.3.1.	Evaluation de la probabilité du risque .....	90
6.3.2.	Evaluation de l'impact du risque .....	92
6.4.	Evaluation du contrôle interne.....	95
6.4.1.	Le questionnaire de contrôle interne .....	95
6.4.2.	La grille de séparation des tâches .....	96
6.4.3.	Les tests de conformité et de permanence .....	99
6.5.	Recommandations, plan d'action .....	99
6.5.1.	Recommandations relatives à la vulgarisation du produit.....	99
6.5.2.	Recommandations relatives à l'établissement et à l'envoi des factures .....	100
6.5.3.	Plan d'action.....	100
	CONCLUSION GENERALE .....	103
	ANNEXES	106
	BIBLIOGRAPHIE .....	120

# **INTRODUCTION GENERALE**

Pour produire, les entreprises ont besoin de matières premières, de main-d'œuvre, mais aussi de divers équipements : terrains, constructions, matériel de fabrication, etc. ; l'ensemble de ces équipements est appelé l'outil de production.

Que ce soit à la création ou pour des nécessités de développement, toute entreprise se doit d'investir, c'est-à-dire d'acquérir de nouveaux moyens de production. Une fois mis en place, ils permettront à l'entreprise d'augmenter l'efficacité et le rendement de sa production, ce qui pourra se traduire dans les faits par un accroissement des ventes et des marges générées.

En vue de financer leurs investissements, plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises notamment le recours aux fonds propres, aux emprunts bancaires ou au financement par les mécanismes de marchés sous forme d'émission d'actions ou d'obligations pour les entreprises ayant rempli les conditions d'admission à une cote officielle.

Le financement des investissements par fonds propres encore appelé autofinancement présente l'avantage pour l'entreprise de préserver son autonomie vis-à-vis des tiers aussi bien en termes de décisions que de mouvement du capital, mais elle a pour inconvénient majeur de limiter l'entreprise dans ses possibilités d'investissement car les fonds ne sont pas toujours mobilisables à l'immédiat et avec l'absence de contraintes extérieures il n'est pas toujours démontré que les entreprises prennent les meilleures options de financement en ayant recours à une évaluation suivant le modèle risque/rendement.

Ceci justifie l'alternative du financement bancaire qui assure une plus grande disponibilité et une grande capacité de mobilisation car les banques, dans leurs activités d'intermédiation de bilan, peuvent collecter des ressources au niveau des agents à capacité de financement pour les distribuer sous forme de crédit auprès des agents à besoin de financement. C'est pourquoi, le recours aux concours bancaires est la solution la plus couramment utilisée, car elle est bien souvent la seule possible (ou presque) pour la quasi-totalité des petites et moyennes entreprises. Parmi les multiples solutions de financement proposées par les banques, les plus adaptées au financement des investissements productifs restent le crédit classique à moyen ou long terme et le crédit-bail.

Les sociétés de crédit-bail localisées en Afrique de l'Ouest ont un statut d'établissement financier. Depuis la dévaluation du F CFA de janvier 1994 qui a entraîné une dépréciation de la monnaie locale, le coût des équipements productifs importés (machines, matériels, outillages, matériels transports, ...) s'est notablement relevé, limitant ainsi les possibilités de leurs acquisitions sur fonds propres ; or parallèlement, le renouvellement et la modernisation des outils de production s'avèrent nécessaire.

De plus, la réunion du Conseil d'administration de la BCEAO, tenue à Dakar en décembre 1995 a, entre autres, recommandé d'approfondir la réflexion sur la diversification et la modernisation des instruments de crédit.

Bien qu'introduit au Sénégal depuis 1977 le leasing n'a fait l'objet d'une codification qu'en 2011 suite à une demande pressante des acteurs du système financier. Ainsi, c'est en décembre 2011 que le Sénégal a adopté la loi n° 28/2011 portant sur le crédit-bail. Le marché est animé par deux établissements spécialisés dans le crédit-bail que sont Locafrique et Alios Finance ; mais aussi par certaines banques de la place.

Dans ce secteur, nous retrouvons la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) comme faisant partie des plus grandes banques du Sénégal. Celle-ci offre une large gamme de produits et services à ses clients particuliers, professionnels et entreprises. Cependant, pour diversifier son portefeuille de crédits et se différencier de certaines banques, la BICIS propose en plus de ces produits, le financement par crédit-bail. Cette diversification lui assure un statut d'acteur prédominant pour la croissance économique du pays.

En dépit des initiatives conduites par l'état du Sénégal, le système bancaire est faiblement diversifié avec l'absence d'institutions de financement spécialisées dans le capital-investissement, le crédit-bail, l'octroi de garanties ou le refinancement hypothécaire pour compléter le financement à moyen et long termes.

Le crédit-bail ne semble pas très connu du grand public malgré la présence d'un réseau commercial bancaire de plus en plus densifié.

Cette difficulté est liée aux facteurs suivants :

- certains agents de banques, notamment les commerciaux ont de plus en plus tendance à proposer à leurs clients le crédit-bancaire classique afin de répondre à leur besoin de financement alors que le crédit-bail convient beaucoup plus à résoudre certains besoins de financement tant au plan technique, financier que fiscal ;
- les stratégies commerciales des banques semblent accorder beaucoup plus d'importance au crédit classique ;
- les actions de marketing mises en œuvre se limitent généralement à la présentation de dépliants qui ne mettent pas l'accent convenablement sur la nature du produit et ses avantages.

Ces situations favorisent le recours aux crédits bancaires classiques au détriment du leasing, freinent la vulgarisation du produit et accentuent le développement des crédits d'investissement.

Dans cette situation, pour développer le secteur, les sociétés spécialisées dans le leasing ainsi que les banques pratiquant ce mécanisme doivent mettre en œuvre toutes les dispositions nécessaires et ce :

- en augmentant les campagnes de sensibilisation auprès de la clientèle ;
- en faisant des efforts supplémentaires pour la formation du personnel de leurs établissements et la promotion du produit ;
- en orientant les clients qui souhaitent acquérir des biens d'investissements prioritairement vers ce type de financement.

En somme, les banques ou sociétés de leasing doivent assurer un service de proximité à leurs clientèles afin de développer l'activité du crédit-bail en mettant en place des stratégies formelles de développement du produit.

Notre question de recherche dans cet état de fait est de déterminer :

- en quoi le recourt au crédit-bail est efficace pour financer les investissements des entreprises ?

Plus précisément :

- quelles sont les composantes de ce processus de financement ?
- comment apprécier l'efficacité de ce processus ?

Une telle étude ne peut mieux s'apprécier qu'à travers un audit du processus du financement d'où le choix du thème: « **Audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail** ».

Notre objectif principal est de faire un audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail afin de démontrer son efficacité par rapport aux autres mécanismes de financement des investissements. A un niveau plus spécifique, les objectifs seront :

- la prise de connaissance du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la BICIS ;
- l'application de la démarche d'audit adaptée à ce processus ;
- la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer le processus de financement par crédit-bail.

Cette étude dont le thème est l'audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail présente un intérêt qui s'articule autour de trois (3) points :

- pour nous-mêmes, cette étude sera l'occasion de mieux maîtriser la technique de financement par crédit-bail et de cerner les difficultés que rencontrent les agents de la BICIS au niveau de ce processus ;
- pour le CESAG, nous espérons que notre étude contribuera à l'enrichissement de la bibliothèque et renseignera les générations futures sur ce mode de financement ;
- pour la BICIS, cette étude pourrait lui permettre de relever ses forces et faiblesses et d'améliorer au besoin son processus de financement.

Notre étude sera ainsi composée de deux (2) grandes parties dont la première traitera le cadre théorique et la seconde partie étudiera la pratique :

- la partie théorique sera essentiellement composée de la revue littéraire du thème. Ainsi, dans le premier chapitre de cette partie, nous décrirons le processus de financement des entreprises par le crédit-bail, et dans le second nous ferons une étude sur l'audit de ce processus de financement ;
- la partie pratique sera consacrée à la présentation générale de la BICIS, la description du processus de financement des entreprises par le crédit-bail de la BICIS, et de l'audit de ce processus à la BICIS ainsi que des recommandations.

# **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

Terme anglais par essence, francisé en 1960, le leasing, s'est imposé un peu partout dans le monde avec des dénominations différentes telles que le crédit-bail en France ou IJARA dans les pays arabes. Les techniques et pratiques de ce mode de financement diffèrent d'un pays à un autre.

Alors que le crédit bancaire, mode de financement classique, se caractérise par la lenteur de ses procédures et parfois la complexité de sa mise en place, le crédit-bail présente plus de souplesse en combinant à la fois la location et le financement.

Cependant, son processus de financement présente différentes étapes lesquelles feront l'objet d'un audit.

L'audit est exercé de façon périodique au sein d'une organisation pour aider les responsables à tous les niveaux à mieux maîtriser leurs activités ou fonctions.

Ainsi, l'objet de cette première partie sera de décrire le processus de financement par crédit-bail, de présenter la démarche d'audit correspondante et la méthodologie de l'étude effectuée.

## **Chapitre I : Le processus de financement par le crédit-bail**

Le crédit-bail est une opération de crédit inspirée de la technique anglo-saxonne du leasing. Il s'agit d'un procédé de financement des investissements productifs moulé dans une opération juridique complexe. L'utilisation du crédit-bail tant pour le financement des biens d'équipement que pour des investissements immobiliers, témoigne de son essor.

Il convient donc, dans ce premier chapitre de se consacrer à une étude descriptive du crédit-bail tout en abordant sa définition et ses caractéristiques, son processus de financement pour terminer par ses différents aspects.

### **1.1. Notions et caractéristiques du crédit-bail**

Cette partie abordera la notion de crédit-bail et les principaux types de crédit-bail existants.

#### **1.1.1. Définition du crédit-bail**

Selon ROUYER Gérard et CHOINEL Alain (1996 : 199), le crédit-bail peut se définir comme la location d'un bien à usage professionnel avec promesse unilatérale de vente, au plus tard à l'expiration du contrat, au profit du locataire pour un prix convenu à l'origine.

Selon la norme 17 de l'International Accounting Standard Committee (IASC) :

Le leasing ou crédit-bail est un contrat ayant pour effet de transférer substantiellement au preneur des avantages et les risques inhérents à la propriété d'un bien que la propriété soit ou non finalement transférée (GARRIDO Eric, 2002 : 49 ).

BREALEY & al (2006 : 751) définissent le crédit-bail comme un contrat de location qui s'étend sur plus d'un an et qui s'accompagne d'une série de versements.

Le crédit-bail est la réunion de trois (3) éléments indissociables :

- une opération de location ;
- un bien à usage professionnel (bien mobilier ou immobilier) ;
- assortie d'une promesse de vente à l'issue du contrat (option d'achat) (MAHEU et MAIGE, 1998 : 5).

Le système comptable ouest africain (SYSCOA) présente le crédit-bail comme un contrat de location d'un bien meuble ou immeuble, corporel ou incorporel, assorti d'une possibilité de rachat par le locataire, à certaines dates et en particulier à la fin du contrat.

ALBOUY Michel (2000 : 54) définit les opérations de crédit-bail comme étant des opérations de locations de biens d'équipements, de matériels, d'outillage ou de biens mobilier à usage professionnel, spécialement achetées en vue de cette location par des entreprises qui en demeurent propriétaires, lorsque ces opérations, quelle que soit leur dénomination donnent au locataire, la faculté d'acquérir tout ou partie des biens loués, moyennant un prix convenu, tenant compte, au moins pour une partie, des versements effectués à titre de loyers.

Le crédit-bail est un contrat de location d'un actif possédé par le loueur (ou crédit-bailleur) en échange de loyers réguliers payés par le locataire (ou crédit-preneur). Le crédit-bailleur demeure propriétaire de l'actif faisant l'objet du crédit-bail. (BERK et DEMARZO, 2010 : 856).

En nous inspirant des définitions citées ci-dessus, nous pouvons dire que le crédit-bail est un contrat par lequel une personne, le crédit-bailleur (société de financement, banque...) achète un bien et le met à la disposition d'une autre personne, le preneur (locataire), moyennant le paiement d'un loyer. Ce contrat est assorti d'une promesse unilatérale de cession à terme, selon laquelle le preneur a la possibilité d'acheter le bien à un prix (valeur résiduelle) convenu dès le départ.

#### **1.1.1.1.Principe du crédit-bail**

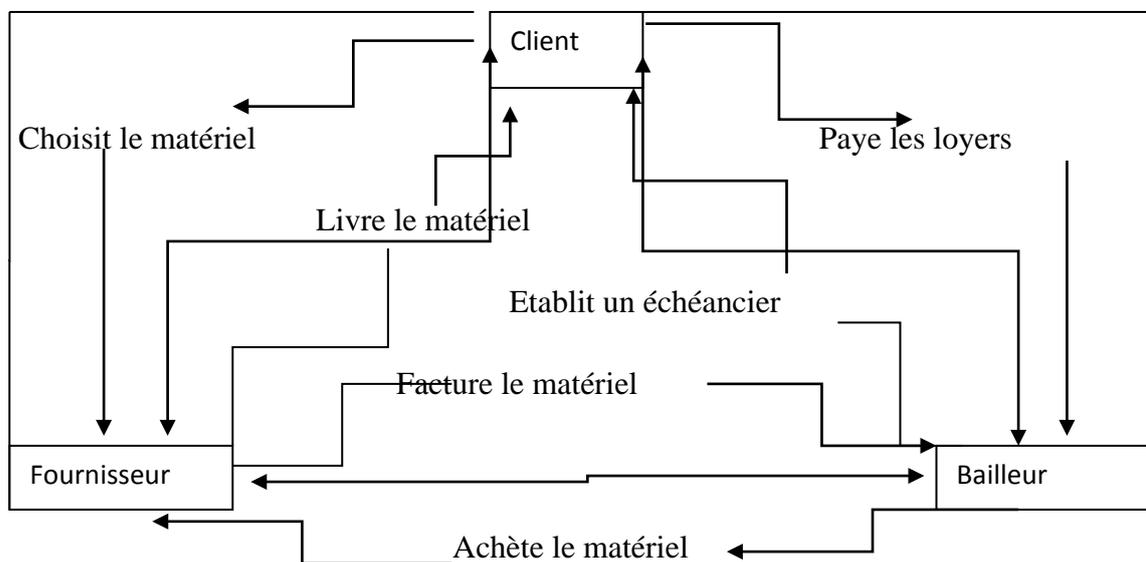
Le contrat de crédit-bail fait état de l'accord entre un propriétaire de biens d'équipement (le crédit-bailleur) et une entreprise souhaitant prendre en location ce matériel en crédit-bail (preneur).

Le principe de ce mode de financement est le suivant :

- le crédit-preneur choisit le matériel et le fournisseur sans faire appel de façon déterminante à la compétence du crédit bailleur ;

- l'acquisition du matériel incombe au crédit-bailleur en vertu d'un contrat de crédit-bail, conclu ou à conclure entre le crédit-bailleur et le crédit preneur, dont le fournisseur a connaissance ;
- les loyers stipulés au contrat de crédit-bail sont calculés pour tenir compte notamment de l'amortissement de la totalité ou d'une partie importante du coût du matériel. (GARRIDO Eric, 2002 : 33).

**Figure 1 : Principe du crédit-bail**



**Source :** MAHEU et MAIGE (1998 : 6)

### 1.1.1.2. Les différentes techniques du leasing

Le vocable leasing couvre des réalités économiques et juridiques différentes d'un pays à un autre. Les législations, la normalisation comptable et la doctrine ont permis la distinction entre diverses opérations dénommées leasing, et ce en fonction de certains critères, dont notamment : la nature du bien (mobilier ou immobilier), les modalités de l'opération, les droits et obligations des contractants, la durée du contrat, le mode de calcul des loyers.

- **La location simple**

Il s'agit de tout contrat de location autre qu'un contrat de location financement, la location ne comportant pas de promesse de vente à un prix déterminé.

- **Le leasing financier (finance lease) : location financement**

Sur le plan international, le contrat de location financement a été défini comme étant, un contrat ayant pour effet de transférer substantiellement au preneur les avantages et les risques inhérents à la propriété d'un bien, que la propriété soit ou non finalement transférée (IAS 17).

La location financement correspond donc à la définition du crédit-bail ou leasing.

- **Le leasing opérationnel (operating lease) : location exploitation**

Cette catégorie d'opérations s'inscrit dans le cadre général de location de biens. Le bailleur ne s'attend pas à récupérer, dans le cadre d'un seul contrat, sa mise de fonds initiale et sa rémunération, mais prend le risque de devoir rechercher pour le même bien plusieurs utilisateurs. Avec cette formule, le bailleur assume le risque économique de l'opération.

Pratiquement, le contrat est conclu pour une période assez courte eu égard à la durée de vie escomptée du bien. Ce type d'opération est généralement entrepris par des organismes spécialisés dans une seule catégorie de biens (tels que les voitures).

- **Le leasing adossé (crédit-bail adossé)**

Le leasing adossé est généralement réalisé par des fabricants de biens mobiliers qui les mettent à la disposition de leur clientèle par le biais de contrats de location.

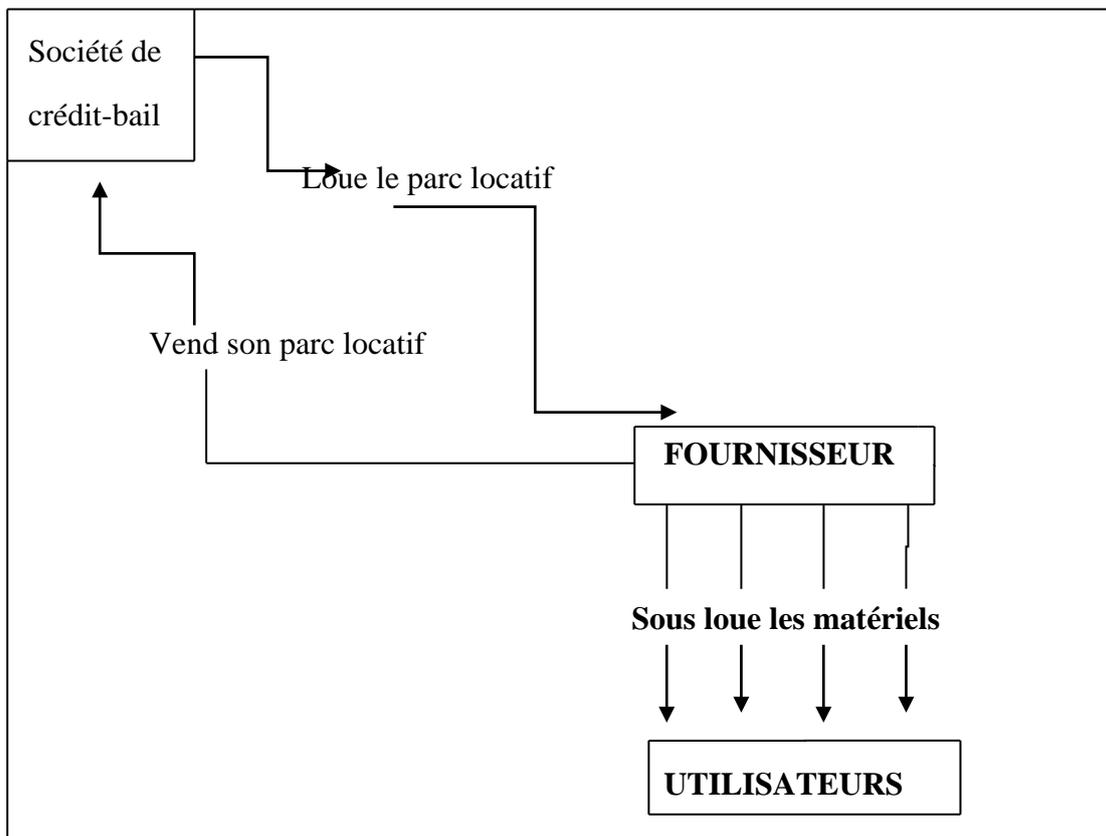
En effet, lorsqu'un fabricant de matériel le loue à l'un de ses clients, comme tout bailleur, il conserve la propriété et le bien en immobilisations à l'actif de son bilan.

L'opération de crédit-bail adossé permet au fabricant de ne pas conserver le bien dans ses immobilisations en le vendant à une société de crédit-bail, qui le lui loue par crédit-bail, ce qui permet au fabricant de percevoir immédiatement le produit de la vente du matériel, tout en remboursant le crédit-bailleur avec les fonds qu'il encaissera lui-même de son sous locataire. (GARRIDO Eric, 2002 : 99).

Trois rapports sont alors à distinguer : un rapport de vente, un rapport de location entre le bailleur et le preneur et un rapport de location entre le preneur et le sous-locataire. Ces rapports sont dépendants dans la mesure où la rupture du contrat de leasing entraînera la rupture du contrat de sous-location.

Selon MAHEU et MAIGE (1998 : 51), le principe du crédit-bail adossé se présente comme suit :

**Figure 2 : Le leasing adossé**



**Source :** MAHEU et MAIGE (1998 : 52)

- **La location avec promesse de vente, ou location avec option d'achat**

Il s'agit d'un contrat de location accompagné d'une promesse unilatérale de vente consentie dès l'origine par le bailleur au locataire, et pour celui-ci d'une simple option d'achat qu'il peut exercer ou pas en fin de bail. Par simplification, le crédit-bail est destiné aux entreprises et aux professionnels, tandis que la location avec option d'achat est réservée aux particuliers (GARRIDO, 2002 : 95).

- **La cession bail ou lease back**

Cette opération consiste pour l'entreprise qui a déjà effectué un investissement, de le vendre, d'en conserver l'usage pour les besoins de son activité et d'en récupérer la propriété au terme du contrat selon les mêmes modalités que dans une opération de leasing classique.

Dans cette opération, au lieu d'avoir une relation tripartite entre le locataire, le fournisseur et le bailleur, on est en présence de deux partenaires : le client-locataire et le bailleur. Il s'agit du rachat par le bailleur d'un bien dont le vendeur, propriétaire du bien à l'origine, sera le futur locataire.

MAHEU et MAIGE (1998 : 50) soulignent que ce type d'opération est surtout pratiqué en crédit-bail immobilier, où une société propriétaire d'un immeuble recherche de nouveaux capitaux pour développer, ou pour retrouver une nouvelle ressource de trésorerie.

Cependant, le lease-back ne peut être pratiqué que par les clients qui récupèrent eux-mêmes la TVA, ce qui exclut d'office les membres de la plupart des professions libérales.

### **1.1.1.3. Avantages du crédit-bail**

En tant que produit financier, le crédit-bail présente des avantages qui le distinguent des autres modes de financement :

- **Un financement à 100% des investissements :**

Selon GARRIDO (2002 : 36), la garantie que constitue pour le crédit-bailleur la propriété du bien mobilier ou immobilier mis à la disposition du preneur, explique en grande partie le succès du dispositif. C'est elle qui justifie le financement à 100% de l'investissement TTC là où le crédit bancaire nécessiterait un apport initial de 20% ou 30%, et ne comprendrait jamais la TVA.

- **Une source supplémentaire de crédit :**

Grâce au financement intégral, le crédit-bail préserve la trésorerie de l'entreprise, qui conserve les fonds propres nécessaires au financement des besoins de son exploitation.

Le recours au crédit-bail ne nécessite aucun apport personnel de l'« emprunteur », et celui-ci n'a pas à fournir de sûreté réelle sur un actif existant d'ores et déjà dans son patrimoine ou dans celui de ses actionnaires ou dirigeants, ce dispositif ne vient pas obérer les capitaux ou les capacités d'emprunt de l'entreprise. Sous cet aspect, le crédit-bail constitue une source supplémentaire de crédit qui n'épuise pas les possibilités d'emprunt du crédit-preneur (GARIDDO Eric, 2002 : 36).

- **Une rapidité d'accès au financement :**

La société de crédit-bail étant spécialisée dans le financement des équipements ou des immeubles professionnels dont elle connaît les marchés, la propriété de ces biens représentant pour elle une garantie fondamentale, la réponse à la demande de financement est donnée plus rapidement que pour un concours bancaire traditionnel.

Pour les établissements de crédit, la rentabilité des opérations de crédit-bail est généralement supérieure à celle des opérations de crédit-bancaire, sans que cela se fasse au détriment du locataire : le crédit-bailleur tire un avantage fiscal important du mode de comptabilisation des opérations de crédit-bail.

L'approche patrimoniale de la comptabilité des opérations de crédit-bail permet au propriétaire légal du bien de bénéficier d'amortissements fiscaux (GARRIDO Eric, 2002 : 37).

- **Le financement sur la durée d'usage effective du bien :**

Le crédit-bail est conclu pour une période brève égale à la durée de vie économique du bien qui est financé, et non pas pour la durée théorique d'un concours bancaire traditionnel. Le locataire peut exploiter le bien financé pendant une période suffisante pour amortir économiquement et rentabiliser l'investissement réalisé.

Ce type de financement permet donc aux entreprises de ne pas impérativement immobiliser des capitaux importants pour l'acquisition d'un équipement dont l'usage sera bref. Il permet le remplacement rapide et le renouvellement du bien en fonction de son usure économique effective, et des nouveaux perfectionnements introduits dans le secteur d'activité. Le crédit-bail apparaît également comme un moyen de réduire les risques financiers issus de l'investissement dans des équipements à forte obsolescence technologique (GARRIDO Eric, 2002 : 38).

- **La déductibilité fiscale :**

Pour GARRIDO (2002 : 39), la déductibilité des loyers pour le preneur est totale en crédit-bail mobilier mais elle est presque intégrale pour les contrats de crédit-bail immobilier.

Qu'il soit mobilier ou immobilier, le bien financé étant « amorti » au travers des loyers payés au crédit-bailleur, et ces redevances de crédit-bail étant intégralement déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, le locataire bénéficie ainsi d'un avantage fiscal non négligeable. Cette bonification fiscale sera d'autant plus importante que la durée du contrat de crédit-bail sera courte (loyers plus élevés) et que l'entreprise locataire sera en situation bénéficiaire.

La TVA sur les loyers est récupérable par tous les assujettis, au fur et à mesure du déroulement du crédit-bail.

La TVA afférente au bien est réglée intégralement par le crédit-bailleur au jour de l'acquisition du bien. Le preneur ne paiera la TVA que sur le montant des redevances au fur et à mesure du déroulement du contrat (GARRIDO Eric, 2002 : 40).

- **La performance apparente de l'entreprise**

Sur le plan comptable, les équilibres du bilan ne sont pas modifiés par le crédit-bail, puisque les matériels ne figurent pas à l'actif de l'entreprise utilisatrice, et qu'il n'y a pas de dette au passif.

### **1.1.2. Typologie du crédit-bail**

Deux types principaux de crédit-bail peuvent être distingués :

### 1.1.2.1.Crédit-bail mobilier

VERNIMMEN (2010 :532), affirme que le crédit-bail mobilier concerne les biens d'équipement, de matériel et d'outillage.

En général, l'entreprise choisit son matériel auprès du fournisseur ; ensuite, elle s'adresse à une société de crédit-bail qui achète au fournisseur ce bien en lieu et place de l'entreprise et le loue à cette dernière dans le cadre d'un engagement irrévocable sur une période déterminée à l'issue de laquelle l'entreprise pourra acheter ce bien pour un prix résiduel prédéterminé.

Le crédit-bail mobilier porte principalement sur les biens nécessaires à l'activité de l'entreprise : matériel informatique, mobilier et matériel de bureau, matériel photo, d'impression, de fabrication, matériel de travaux publics et de bâtiments, équipements lourds (installations techniques, matériel et outillage), matériel de transport et de manutention (véhicules, autobus, camions, remorques,...).

Schématiquement, le mécanisme du crédit-bail mobilier est le suivant :

- le crédit bailleur achète le bien d'équipement choisi par l'entreprise auprès du fournisseur du bien ;
- après acquisition du bien, le crédit bailleur devra le louer à l'entreprise pour une période déterminée qui correspond généralement à la durée de son amortissement ;
- une promesse de vente du bien au profit du preneur. Ce dernier pouvant à l'issue de la période de location choisir de lever l'option et racheter le bien au crédit bailleur pour un prix généralement faible, tenant compte des loyers versés.

Techniquement, l'opération de crédit-bail repose donc sur trois (3) contrats :

- un contrat de crédit-bail conclu entre une entreprise (le crédit preneur) et un établissement de crédit-bail (le crédit bailleur) ;
- un contrat de vente entre le fournisseur du bien et l'établissement de crédit-bail ;
- un mandat d'achat conféré au crédit-bailleur par le crédit preneur à l'effet d'acquérir pour les besoins de la location le matériel choisi.

### **1.1.2.2.Le crédit-bail immobilier**

D'après VERNIMMEN (2010 : 532), le crédit-bail immobilier concerne les opérations par lesquelles une entreprise donne en location des biens immobiliers à usage professionnel lorsque ces opérations permettent aux locataires de devenir propriétaire de tout ou partie des biens loués, au plus tard à l'expiration du bail. Liée à la durée d'amortissement de l'actif loué, la durée du contrat de crédit-bail immobilier s'étale généralement entre 10 et 20 ans.

Le bailleur et le locataire sont liés par un contrat qui prévoit les conditions dans lesquelles l'une des parties pourrait résilier son engagement. Le contrat de crédit-bail immobilier n'est donc pas assorti de la période d'irrévocabilité qui caractérise le contrat de crédit-bail mobilier.

Ce type de crédit-bail porte sur les bâtiments d'entreprise, plateaux de bureau, immeubles de bureau et centres administratifs, entrepôts et centres de distribution etc.

Le mécanisme classique de l'opération de crédit-bail immobilier est le suivant :

- l'entreprise souhaitant financer l'achat d'un immeuble en crédit-bail fait une demande de financement à une société de crédit-bail immobilier ;
- la société de financement examine le dossier, et donne mandat au preneur d'agir pour son compte en vue de l'acquisition du bien immobilier ou de la construction lorsqu'il s'agit d'un bâtiment d'entreprise ;
- lorsqu'il s'agit de travaux de construction, la société de crédit-bail et le client surveillent les travaux, les factures des différents prestataires étant payées par la société de crédit-bail ;
- le client procède au versement des loyers convenus dans le contrat, dès l'exploitation effective du bien immobilier ou dès l'achèvement des travaux de construction.

### **1.2.Description du processus de financement par crédit-bail**

Le processus de financement par crédit-bail comprend différentes étapes telles que : la mise en place du contrat, l'étude de celui-ci et la décision, l'exécution du contrat, et le suivi.

### **1.2.1. Préparation et instruction du dossier**

Pour la constitution d'un contrat de crédit-bail, le locataire doit remplir et fournir plusieurs documents qui seront nécessaires, soit pour l'étude du dossier, soit au niveau juridique. Il s'agit de :

- la demande de crédit-bail qui est présentée soit directement par le fournisseur en même temps qu'il négocie le matériel avec le locataire, soit par le conseiller clientèle si le locataire s'adresse à sa banque, ou soit directement par un représentant d'une société de crédit-bail ;
- les contrats établis en deux (2) exemplaires et signés après l'accord du bailleur sur le dossier de crédit-bail par une personne dûment habilitée, qui a le pouvoir de contracter, notifié par un mandat ou une délégation de signature. Celle-ci doit être précédée de la mention « lu et approuvé » ;  
Toutefois, la date du contrat ne doit pas être indiquée par le locataire, c'est le bailleur qui l'inscrit ;
- l'autorisation de prélèvement signée par le locataire, les loyers étant payés par prélèvements automatiques. A cet effet, il joint à la demande de crédit-bail un relevé d'identité bancaire ;
- la facture pro-forma du fournisseur ;
- les comptes du client (derniers bilans, comptes de résultat et annexes du locataire) ;
- une copie de l'assurance du matériel est remis au bailleur par le locataire ;
- et éventuellement, un acte de cautionnement qui garantit la totalité des sommes dues au bailleur, en cas de résiliation du contrat pour défaut de paiement des loyers ou en cas de redressement judiciaire (MAHEU et MAIGE, 1998 : 127).

L'ensemble de ces documents est adressé au bailleur qui étudie le risque et, en cas d'accord, met en place le contrat.

### **1.2.2. L'étude du dossier et la décision**

Une fois en possession de la demande et des documents annexés, le bailleur étudie le dossier pour rendre sa décision.

### **1.2.2.1.L'étude financière**

Le bailleur procède à l'analyse financière en utilisant les ratios habituels, comme pour un crédit à moyen terme. Lorsque la société de crédit-bail dépend d'une banque, il se peut qu'elle n'utilise que les critères bancaires de décision.

### **1.2.2.2.La décision**

L'étude du dossier est faite par une ou deux personnes, qui prennent la décision en fonction de leur pouvoir de délégation. Lorsque le montant du dossier est supérieur à leur niveau de délégation, il est étudié par un comité restreint (de risques ou d'engagement). Au-delà de ce montant, il est étudié par un comité élargi, où est présent au moins un membre de la direction générale.

Pour certains bailleurs, filiales de banques, la décision peut se faire au niveau de l'agence jusqu'à un montant fixé ; au-delà, la décision est du ressort de la filiale, ou de la direction des engagements de la banque.

La décision finale est toujours donnée par une personne physique, ou un comité qui se prononce sur :

- un refus ;
- un ajournement, dans le but de recevoir des informations complémentaires ;
- un accord sans condition ni réserve ;
- un accord conditionnel, en demandant une ou plusieurs garanties (MAHEU et MAIGE, 1998 : 130)

### **1.2.2.3.Les garanties**

Il faut noter que la principale garantie en matière de crédit-bail reste la propriété du bailleur sur le bien objet de la location quel que soit la formule de publicité utilisée. Toutefois, lorsque la situation financière du client n'est pas convaincante, le bailleur peut exiger de celui-ci l'apport de garanties complémentaires. Ces garanties peuvent être apportées par le client, ou par le fournisseur ; par ailleurs, le crédit-bailleur peut aussi se garantir auprès d'un partenaire financier.

- **Garanties apportées par le client**

**La caution personnelle d'une personne physique :** c'est lorsque le bailleur demande au locataire un engagement de caution auprès d'un ou de plusieurs dirigeants ;

**Le nantissement sur le fonds de commerce :** cette garantie porte sur le nom commercial, la clientèle, l'achalandage, le droit au bail, la propriété intellectuelle, le matériel (sauf si celui-ci est déjà nanti) ;

**Les assurances :** elles peuvent porter sur des personnes, et/ou sur des matériels ;

**Un apport initial sous forme de dépôt de garantie :** il s'agit d'un co-financement entre le locataire et le bailleur, ce type de garantie est rarement demandé par le bailleur ;

**Un apport initial sous forme de premier loyer majoré :** ce versement initial permet de diminuer immédiatement le capital restant dû, et donc réduire le risque du bailleur ;

**Une clause d'actionariat :** si une société mère vend les actions de sa filiale locataire, la société mère s'engage à solder le contrat de crédit-bail à la première demande du bailleur.

- **Garanties apportées par le fournisseur**

**Un engagement de reprise du fournisseur :** si le locataire est défaillant, le fournisseur s'engage à racheter le matériel, ou à participer à la perte contentieuse selon des modalités convenues au départ du contrat. Les engagements de reprises sont de moins en moins utilisés. (MAHEU et MAIGE, 1998 : 131).

- **Garanties apportées par un partenaire financier**

**Le partage du risque avec une banque :** cette participation au risque est rémunérée par une commission versée par le bailleur à la banque : c'est la commission de risque ;

**Le partage du dossier** avec un autre confrère si le montant du dossier est jugé trop important par le bailleur.

### **1.2.3. La mise en place du contrat**

Elle est effectuée par le bailleur en respectant les étapes suivantes :

### **1.2.3.1.La commande du matériel**

Suite à l'accord du bailleur sur le dossier de crédit-bail, le bon de commande correspondant à la facture pro forma est transmis au fournisseur accompagné du procès verbal de prise en charge. Ce dernier document devra être signé par le locataire au moment de la livraison.

Parallèlement, le locataire reçoit du bailleur un exemplaire du contrat dûment signé par lui, ainsi que l'échéancier des loyers. (MAHEU et MAIGE, 1998 : 132).

### **1.2.3.2.La livraison du matériel et la signature du procès-verbal**

Le procès-verbal est un document essentiel dans l'opération de crédit-bail, il est signé par le fournisseur et le locataire. Il permet de :

- constater le transfert juridique de propriété entre le fournisseur et la société de crédit-bail ;
- d'attester que le locataire a reçu en parfait état de fonctionnement le matériel et qu'il est conforme à la commande ;
- vérifier si le matériel livré est conforme aux lois et règlements en vigueur concernant son exploitation.

Le procès-verbal doit être signé sans réserves, ni surcharges, ni ratures afin d'éviter les problèmes en cas de litiges éventuels. Il doit être daté par le locataire, et cette date doit impérativement être égale ou postérieure à la date du contrat.

### **1.2.3.3.Le règlement du fournisseur**

Après avoir livré le matériel au locataire, le fournisseur transmet au bailleur sa facture libellée au nom et à l'adresse de la société de crédit-bail. Cette facture doit être identique à la pro forma et comporter les prix HT, la TVA et le prix TTC du matériel.

La facture doit comporter la désignation précise du matériel, et le numéro de série du matériel, ou tout autre moyen d'identification.

En plus de la facture, le fournisseur envoie au bailleur l'accusé de réception de commande signé ainsi que le procès-verbal de prise en charge daté et signé conjointement par lui et le

locataire. Ce dernier remet au bailleur une copie de l'assurance du matériel déléguée au profit de celui-ci.

Dès réception de ces documents, le bailleur procède à la mise en loyer du contrat et au règlement du fournisseur.

#### **1.2.4. Le suivi du contrat**

Après exécution, le contrat va connaître des événements normaux, et d'autres à caractère exceptionnel.

##### **1.2.4.1. La vie et la fin du contrat**

Selon MAHEU et MAIGE (1998 : 134), le bailleur adresse régulièrement au locataire, selon la périodicité retenue, la facture des loyers à payer. Les prélèvements ont lieu à dates fixes, en fonction de la date de livraison du matériel, qui est mentionnée sur le procès-verbal.

Avant l'échéance finale, le bailleur envoie une lettre au locataire en lui proposant trois options : soit le rachat du matériel à la valeur résiduelle prévue dès le départ du contrat, soit la poursuite de la location, soit la restitution du matériel.

##### **1.2.4.2. Le transfert éventuel**

Un contrat de crédit-bail est conclu pour une durée irrévocable. En cas de problèmes importants, le bailleur peut étudier le cas échéant la possibilité de relouer le matériel à un nouveau locataire proposé par l'ancien locataire, sous réserve que le dossier de ce nouveau locataire soit accepté.

##### **1.2.4.3. Le rachat et la sortie de contrat anticipé**

Du fait de l'irrévocabilité de la durée des contrats de crédit-bail, il n'est normalement pas possible de racheter le matériel loué avant le terme du contrat. Les contrats de location avec option d'achat (LOA) destinés aux particuliers, principalement pour les voitures, autorisent ces sorties anticipées à partir du 13<sup>ème</sup> mois de contrat. Ce type de financement ne concerne pas les biens à usage professionnel.

Par assimilation, les bailleurs tolèrent plus facilement les rachats anticipés de voitures et de petits utilitaires en crédit-bail.

#### **1.2.4.4. Les modifications de contrat**

En ce qui concerne les rajouts de matériels en cours de contrat, voire leur substitution, le bailleur étudie au cas par cas ces modifications. Ces adjonctions ou substitutions se rencontrent plus particulièrement dans le domaine de la micro-informatique. Du fait de la sortie de nouveaux matériels bénéficiant des progrès technologiques, les locataires peuvent être amenés à changer tel ou tel élément de leur configuration informatique.

#### **1.2.5. Recouvrement et contentieux**

En principe, les loyers sont payés par prélèvements automatiques. En cas de non-paiement d'un loyer, le bailleur est immédiatement averti. Les causes de ce non-paiement peuvent être dues à des erreurs matérielles, et alors l'incident est vite réparé, ou à l'absence ou à l'insuffisance de provision. Le dossier du locataire défaillant est alors transmis au service du recouvrement, qui effectue des relances téléphoniques et écrites auprès du locataire.

Si la raison du non-paiement du loyer est une difficulté passagère de trésorerie, le bailleur peut accepter un report du (ou des) loyer (s) impayé (s).

En cas d'échec des procédures amiables de recouvrement, le dossier est alors pris en charge par le service du contentieux.

##### **1.2.5.1. Le litige technique**

Quand le locataire ne paie plus les loyers pour des raisons techniques, par exemple si le matériel ne répond pas aux impératifs pour lesquels il a été prévu, il s'agit alors d'un litige technique. C'est au locataire d'actionner le fournisseur et/ou le fabricant au titre de la garantie.

En effet, c'est le locataire qui a choisi le bien et le vendeur qui a agi en tant que mandataire du bailleur pour l'achat de l'équipement ; donc si les démarches n'aboutissent pas, le locataire doit intenter une action judiciaire auprès du vendeur ou du fabricant.

### **1.2.5.2.L'insolvabilité du locataire**

Lorsqu'un locataire est confronté à des difficultés de trésorerie, il a toujours la possibilité de proposer au bailleur soit un nouveau locataire pouvant prendre en charge la poursuite du contrat de crédit-bail, soit un acheteur de matériel. Le bailleur étudie alors la solvabilité du locataire, ou de l'acheteur, qui lui est présenté, et éventuellement le contrat est transféré. Des frais de transfert de dossier sont en général facturés dans ce cas.

Quand le locataire devient insolvable, le contrat est résilié. Le bailleur interdit alors au locataire d'utiliser le matériel, exige sa restitution et demande au locataire, selon les termes du contrat, outre le paiement des loyers impayés, une indemnité compensatrice correspondant généralement au total des loyers restants dus au jour de la résiliation, majorée de la valeur résiduelle et éventuellement d'une pénalité.

### **1.3.Les différents aspects du crédit-bail**

Le crédit-bail étant de création récente par rapport au crédit classique, a eu et conserve encore une vocation de nature financière. Il en résulte que les contrats passés entre le propriétaire du bien et l'utilisateur présentent un certain nombre de particularités liés aux aspects juridiques, comptables et fiscaux.

#### **1.3.1. Aspects juridiques**

Juridiquement, le leasing doit être classé dans la catégorie des contrats hybrides qui prolifèrent de nos jours. Son étude montre qu'il est impossible de le réduire à une situation contractuelle simple ou classique.

##### **1.3.1.1.Les fondements juridiques du contrat de crédit-bail**

La plupart des opérations de leasing comporte cinq éléments contractuels :

**La promesse synallagmatique de location** laquelle est conclue dès que se trouve signer le contrat. Elle engage la société à acquérir exactement le matériel convenu et à le louer à l'entreprise utilisatrice, qui de son côté se porte irrévocablement locataire.

**Le mandat**, le locataire n'étant pas juridiquement l'acquéreur du bien en question, on doit admettre qu'il agit en vertu d'un mandat de l'acquéreur (la société de leasing).

**Le contrat de leasing** (le bien acquis par la société de leasing est mis à la disposition de l'entreprise utilisatrice en vertu du contrat de louage).

**La promesse unilatérale de vente** est le contrat conclu par le bailleur qui s'engage à louer un bien à un prix déterminé, alors que le locataire, lui, se réserve le droit d'acheter ou non, à l'issue d'un certain délai (délai d'option), fixé par les parties.

**La vente** intervient conformément à la promesse de vente à l'issue de la période de location et le locataire lève l'option qui lui a été concédé. Le prix peut être fixé à l'avance ou décidé au moment de la levée d'option d'achat.

En plus de ces cinq éléments, le contrat de crédit-bail est un contrat :

- successif puisque son exécution s'échelonne dans le temps ;
- de gré à gré puisqu'il n'est valable que s'il y a consentement entre les parties contractantes ;
- commutatif puisque l'avantage réciproque des contractants est connu dès la conclusion du contrat ;
- à titre onéreux vue l'existence d'une prestation (le bien) et d'une contre-prestation (loyer).

### **1.3.1.2. Les caractéristiques du contrat de crédit-bail**

Un contrat de crédit-bail est un contrat tripartite entre le crédit-bailleur (le propriétaire loueur de l'actif), le crédit-preneur (l'entreprise qui loue l'actif), et le fournisseur de l'actif (BERK & DEMARZO, 2010 : 838).

Deux types de caractéristiques sont distingués : les clauses obligatoires et les clauses facultatives (accessoires).

- **Les clauses obligatoires du contrat de crédit-bail**

Elles concernent la durée d'utilisation du bien, le montant des loyers et l'option offerte au crédit-preneur en fin du contrat.

**La durée de location** : celle-ci correspond à la période irrévocable, et est fixée d'un commun accord entre les parties. Généralement elle est calquée sur l'amortissement fiscal du bien objet du contrat, durée le plus souvent inférieure à la durée de vie économique de ce bien.

Donc, le contrat prévoit une période d'irrévocabilité pendant laquelle il ne peut être mis fin à la location.

**Les loyers ou les redevances locatives** : les loyers désignent les versements découlant de la jouissance d'un bien.

Le montant des loyers comprend :

- le prix d'achat du bien loué réparti en échéances d'égale montant auxquelles s'ajoute la valeur résiduelle payable à la levée d'option d'achat ;
- les charges d'exploitation du crédit bailleur liées au bien objet du contrat ;
- une marge correspondant aux profits ou intérêts rémunérant le risque du crédit ainsi que les ressources immobilisées pour les besoins de l'opération de crédit-bail.

**L'option de fin de contrat** intervient à l'expiration de la période irrévocable de location, le crédit-preneur peut, et à sa seule appréciation :

- soit, acheter le bien loué pour sa valeur résiduelle telle que fixée au contrat ;
- soit, renouveler la location pour une période et moyennant un loyer à convenir entre les parties ;
- soit restituer le bien loué au crédit-bailleur.

- **Les clauses accessoires du contrat de crédit-bail**

Les clauses obligatoires sont assorties en outre, d'un certain nombre de clauses accessoires, ne mettant pas en cause les principes essentiels de l'opération. Elles ont trait notamment aux garanties et à la publicité.

**Les garanties** : les sociétés de leasing se limitent généralement à la propriété du bien loué. Pour des raisons de sécurité, des garanties (sûretés réelles, dépôts de garanties,...) peuvent être cependant demandées.

**La publicité** : la conservation de la propriété du bien par l'établissement de crédit-bail a conduit dans beaucoup de pays à instituer une publicité des opérations de crédit-bail afin d'éviter que les tiers soient trompés par l'apparence de propriété ou par une sur estimation de l'actif que la présence du bien loué dans le patrimoine du preneur peut provoquer. Cette publicité consiste dans l'apposition sur le matériel loué d'une plaque portant le nom du propriétaire.

### **1.3.1.3.Obligations des parties**

La nature juridique du crédit-bail impose aux parties prenantes les obligations suivantes :

- **Obligations du fournisseur**

Le fournisseur a tout d'abord une obligation de délivrance du bien vis-à-vis du locataire, et non envers le crédit-bailleur. Cela se concrétisera par la signature conjointe du locataire et du fournisseur d'un « procès-verbal de réception du matériel » qui constate contradictoirement que le bien est effectivement livré, qu'il correspond à celui qui a été commandé et qu'il est en bon état de fonctionnement.

Puisque juridiquement, sans intervention de la société de crédit-bail, le locataire est seul compétent pour choisir un matériel qui lui convient et lui apporte les rendements escomptés, il engage sa responsabilité vis-à-vis du crédit-bailleur en cas de mauvais fonctionnement du bien, il sera tenu d'exécuter le contrat et de payer les loyers quand bien même le matériel serait indisponible ou inadapté à son usage. Le fournisseur assumera alors une obligation de garantie contre les vices cachés au bénéfice du locataire en cas de défaillance de l'équipement.

Enfin, le fournisseur aura l'obligation de transférer le titre de propriété au crédit-bailleur, et ceci à la suite du choix de financement effectué par l'utilisateur du bien. (GARRIDO, 2002 : 87).

- **Obligations du crédit-bailleur**

Selon GARRIDO (2002 : 88), la société de crédit-bail a essentiellement des obligations financières. Tout d'abord, elle devra remettre les fonds promis lors de la conclusion du contrat de financement directement au vendeur du bien. Elle devra ensuite s'engager à respecter les

délais de paiements accordés à l'utilisateur du bien, et à ne pas réclamer le paiement des échéances avant leur terme, sauf incident de paiement ou inexécution d'une autre obligation mise à la charge du locataire.

Le crédit-bailleur a pour obligation légale de publier le contrat de crédit-bail au greffe du tribunal de commerce du siège de l'entreprise locataire. Il a également une obligation d'abstention en ce qui concerne le bien.

A l'issue du contrat, il doit transférer la propriété du bien au locataire, si celui-ci a correctement exécuté ses propres obligations.

- **Obligations du locataire**

Pour GARRIDO (2002 : 90), le locataire doit assumer diverses obligations contractuelles (assurances, maintenance), mais aussi les risques techniques relatifs à l'utilisation du bien, et les conséquences de l'exploitation de l'investissement sur sa propre rentabilité.

Il doit obligatoirement prévoir une délégation permanente des indemnités d'assurance au profit du crédit-bailleur en cas de sinistre.

Le locataire a l'obligation d'entretenir le bien et d'informer le crédit-bailleur de tous les incidents de fonctionnement du bien, puisque celui-ci constitue sa principale garantie.

Enfin, le locataire a une obligation essentielle : celle de pourvoir par les loyers au paiement total du crédit consenti par le crédit-bailleur, comprenant le remboursement des sommes avancées ainsi que les intérêts et frais financiers divers correspondants à la rémunération du bailleur de fonds.

L'opération de crédit-bail apparaît donc juridiquement comme une transaction contractuelle globale et complexe, impliquant le consentement des trois parties.

#### **1.3.1.4. Cadre légal et réglementaire du crédit-bail**

Le crédit-bail est une activité relativement ancienne qui a été autorisée au Sénégal par le décret n° 71-458 du 22 avril 1971 fixant les conditions dans lesquelles les sociétés de leasing ou crédit-bail sont habilitées à exercer leur activité.

Au plan réglementaire, seul le décret n° 71-458 du 22 avril 1971 constitue le cadre juridique de cette activité à côté de la réglementation bancaire, du SYSCOA et des Actes uniformes de l'OHADA. Or, au regard de l'évolution des règles appliquées à la matière commerciale et la nécessité de sécurisation des relations entre les différentes parties, le décret de 1971 précité est apparu inadapté.

En effet, ce décret n'a pas régi toutes les particularités du leasing ainsi que tous les autres aspects tels que les droits, obligations et responsabilités des parties ; il s'est juste limité à livrer une définition sommaire du leasing et de son champ d'application tout en renvoyant les parties aux clauses contractuelles et au droit commun pour la détermination des conditions du contrat. Par ailleurs, la loi n° 2008-26 du 28 juillet 2008 portant réglementation bancaire qui constitue dans l'UEMOA la base réglementaire pour l'exercice d'activité de crédit-bail n'a pas pris également en charge ces préoccupations car elle s'est limitée à assimiler le crédit-bail à des opérations de crédit en précisant en son article 8 les opérations de crédit-bail visées.

De même, au niveau supranational, l'Acte uniforme portant sur le Droit Commercial Général qui soumet le crédit-bail à l'inscription au Registre du Commerce, si un commerçant veut lui faire acquérir la condition d'opposabilité attachée aux sûretés mobilières, n'a pas réglementé l'activité. Ainsi, aux yeux du législateur de l'OHADA, le contrat de crédit-bail reste soumis au droit commun des contrats, à moins qu'un des Etats parties n'ait prévu une réglementation particulière, mais ne dérogeant pas aux dispositions de l'Acte uniforme sur la condition d'opposabilité par l'inscription précitée.

En conséquence, il convient de noter que certains aspects régissant l'activité de crédit-bail relèvent plutôt du droit commun ; ce qui pose des difficultés d'ordre juridique et pratique. En effet, dans le contexte économique actuel qui est très différent de celui des années 70 et 80, les difficultés d'exercice de l'activité de crédit-bail sont devenues perceptibles du fait de l'absence de dispositions spécifiques régissant les obligations et responsabilités des différentes parties intervenantes surtout lorsque l'on admet que trois personnes au moins interviennent dans les transactions liées au leasing ou crédit-bail, dont le contrat interfère, à l'occasion de son exécution avec un contrat de fourniture. Les effets des deux contrats conduisent à des situations juridiques nouvelles et imbriquées pour les parties concernées et pour leurs différents créanciers respectifs.

C'est pourquoi, les différents intervenants dans l'environnement économique ont ressenti et exprimé le besoin d'un encadrement légal, réglementaire et judiciaire avec une institutionnalisation de l'activité au moins au même titre que le louage en général, le bail commercial, en particulier et la vente commerciale.

Dans ce cadre, l'élaboration d'une loi régissant le crédit-bail au Sénégal ayant plus d'ambition que le décret de 1971 est devenue urgente.

C'est tout le sens de la présente loi (n°2012-02) qui tient compte des spécificités de l'activité et permettra également de répondre à une demande pressante des sociétés de crédit-bail tendant à obtenir une protection accrue de leurs contrats et des biens qui en font l'objet, par des mesures telles que la création d'un registre du crédit-bail et la faculté de reprise immédiate du bien en faisant acquérir auxdits contrats une force d'acte d'authentique, permettant d'octroyer une plus grande sécurité juridique aux opérations de crédit-bail. Aussi, s'insère-t-elle dans le cadre juridique et réglementaire en parfaite harmonie avec la loi n° 2008-26 du 28 juillet portant réglementation bancaire, le SYSCOA et les dispositions de l'OHADA.

Ladite loi (n°2012-02) est articulée autour de la préservation des intérêts des parties en définissant les droits et obligations du crédit-preneur, du crédit-bailleur et du fournisseur, des caractéristiques du contrat de crédit-bail et de ses modalités d'exécution et de l'amélioration des voies de recours.

La Réglementation bancaire du Sénégal considère comme banques : les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles envoient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement.

Elle considère également comme opérations de crédit les opérations de prêt, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garantie, de financement de ventes à crédit et de crédit-bail.

**Source :** Nous-même

### 1.3.2. Aspects comptables

Le crédit-bail est un moyen de financement s'analysant en une opération de location assortie d'une promesse unilatérale de vente.

La comptabilité doit permettre la saisie de la double faculté qui ressort de cette opération.

Le Système Comptable OHADA traite le crédit-bail comme une acquisition assortie d'un emprunt de même montant, en application du principe de la prééminence de la réalité sur l'apparence.

Selon SAMBE et DIALLO (2003 : 172), le principe d'enregistrement des contrats de crédit-bail est le suivant :

- le bien est enregistré dans le compte d'immobilisations (classe 2) comme s'il était acheté et corrélativement un emprunt du même montant est inscrit au compte 17 Dettes de crédit-bail et contrats assimilés.

Cet enregistrement doit normalement être effectué à la date de livraison du bien et non à la date de mise en service.

Le montant à retenir est le prix hors taxes mentionné dans le contrat de crédit-bail si la TVA sur les loyers est récupérable. Dans le cas contraire, il faut retenir le montant toutes taxes comprises (TTC) au taux de la TVA sur les loyers. A défaut, l'entreprise devra déterminer la valeur actuelle du bien à la date d'entrée dans le patrimoine.

A la date d'entrée, l'entreprise définit et établit un plan d'amortissement comme s'il s'agit d'un bien acquis en pleine propriété. Le plan d'amortissement doit être établi sur la durée d'utilisation prévue du bien et non sur la durée de l'emprunt, suivant la méthode la plus appropriée (linéaire, dégressif, accéléré).

SAMBE et DIALLO (2003 : 173), affirment que : si le bien n'est pas amortissable, l'entreprise doit constater une dépréciation dans le cas où la valeur actuelle à la clôture de l'exercice est inférieure à la valeur d'entrée.

- les redevances de crédit-bail payées sont constatées tout au long de l'exercice par le biais du compte 623 Redevances de crédit-bail et contrat assimilés. Si les loyers ne sont pas payés, cette écriture ne doit pas être passée.

En fin d'exercice, les redevances de crédit-bail payées inscrites au compte 623 doivent être soldées pour constater les intérêts payés, compte 672 (taxes comprises si la TVA n'est pas déductible), et les remboursements d'emprunts, compte 17 (taxes comprises si la TVA n'est pas déductible).

### **1.3.3. Aspects fiscaux**

Du point de vue de l'entreprise utilisatrice, le crédit-bail ou leasing consiste à conclure avec une société spécialisée un contrat en vertu duquel celle-ci lui donne en location des biens d'équipement dont elle a besoin et lui accorde la possibilité de les acquérir à la fin de la période de location, moyennant un prix convenu tenant compte, au moins pour partie, des versements effectués à titre de loyers.

Sur le plan fiscal, le bailleur et le locataire interviennent dans deux phases distinctes : durant le bail et à la fin du bail.

#### **1.3.3.1. Durant le bail**

Selon CISS (2003 : 174), l'entreprise preneur (utilisatrice des biens) étant locataire doit se limiter à enregistrer dans ses charges déductibles les loyers (ou redevances) payés pour les biens loués. C'est au bailleur, propriétaire des biens, de pratiquer les amortissements :

- s'il s'agit de biens mobiliers, la loi permet de calculer les amortissements sur la durée du contrat de crédit-bail ;
- s'il s'agit de biens immobiliers, ils sont amortis suivant les taux normaux admis. Mais, pour ces biens immobiliers, l'entreprise de crédit-bail peut constituer en franchise d'impôt une provision égale à la différence entre la valeur d'acquisition de ces biens et les amortissements pratiqués pendant la durée du crédit-bail.

### **1.3.3.2.En fin de bail**

Si le locataire lève l'option d'achat et devient ainsi propriétaire des biens, il devra réintégrer dans ses résultats imposables une somme égale à la différence entre :

- d'une part, le total de l'investissement, qui est égal au prix de revient initial des biens (tel qu'il figure dans les écritures de l'entreprise de crédit-bail) ;
- et, d'autre part, le total des amortissements pratiqués par le bailleur augmenté du prix de cession versé au bailleur au moment de la levée de l'option.

Cette réintégration vise à tenir compte du fait que les biens feront l'objet ultérieurement, chez le locataire-acheteur, d'amortissements déductibles, calculés sur la durée d'utilisation résiduelle des biens.

Quant au bailleur cédant (l'entreprise de crédit-bail), la levée de l'option d'achat par le locataire constitue juridiquement et fiscalement une cession d'immobilisation, dont le résultat est égal, comme d'ordinaire à la différence entre le prix de cession (somme versée par le locataire-acheteur pour la levée de l'option d'achat) et la valeur comptable nette du bien.

Ce résultat de cession est imposable s'il s'agit d'une plus-value et est déductible s'il s'agit d'une moins-value (CISS, 2003 : 176).

### **Conclusion**

Le crédit-bail est donc une source de financement mise à la disposition des entreprises de quelque nature que ce soit, leur permettant de réaliser leurs investissements, et ce, à toutes les étapes de leur croissance. Son processus de financement respecte différentes étapes.

Afin de soulever les faiblesses, anomalies et risques afférents à ce processus, nous effectuerons dans le chapitre suivant un audit de ce processus.

## **Chapitre 2 : Audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail**

L'audit a connu un développement important ces dernières années, il est utilisé tant sur le plan interne qu'externe.

L'audit, comme technique d'évaluation et de diagnostic, est une démarche volontariste. Elle découle d'une volonté du sommet stratégique de cerner les points de force et de faiblesse du management.

Dans ce chapitre, nous allons définir l'audit tout en illustrant ses différents types, ensuite nous décrirons les méthodes d'approches de l'audit ainsi que la démarche que doit adopter l'auditeur pour mener à bien sa mission.

### **2.1. Définitions et objectifs de l'audit**

Ce concept est défini de plusieurs manières, lesquelles seront abordées dans un premier temps avant de présenter ses objectifs.

#### **2.1.1. Définitions**

Le SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) définit l'audit comme étant une analyse critique des opérations réalisées par une entreprise menée par référence à des normes, techniques et procédures reconnues.

Selon AHOUANGANSI (2006 : 20), l'audit est un examen critique, une notion qui impose :

- des compétences d'un professionnel indépendant : savoir, savoir faire et savoir être préalablement reconnus ;
- la mise en œuvre des diligences acceptables par rapport à des normes de comportement, de travail et de rapport ;

visant la formulation d'une opinion professionnelle et indépendante en rapport avec la qualité normalement attendue de la matière contrôlée.

L'audit est comme une activité qu'applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le

fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes (BECOUR & al, 2008 : 12).

#### **2.1.1.1.L'audit interne**

Pour RENARD (2009 : 72), l'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- garantir l'intégrité du patrimoine ;
- juger de l'efficacité des systèmes d'information.

Réalisé par un service de l'entreprise l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées (RENARD, 2007 : 50).

L'IFACI a approuvé le 21 mars 2000, la définition suivante donnée par l'IIA : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité » (SCHICK, 2007 : 5).

L'audit interne est donc une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation.

#### **2.1.1.2.L'audit externe (légal)**

L'audit légal est généralement conduit par un professionnel compétent et indépendant pour déterminer si tous les états financiers sont établis en conformité avec les critères spécifiés. Ces derniers doivent être acceptés par les principes comptables généralement admis pour s'assurer de la légalité et de la régularité des opérations ; à cet effet, il est préférable de conduire l'audit financier en utilisant les principes établis ou d'autres principes comptables appropriés pour l'organisation (ARENS, 2000 : 12).

Il s'agit donc, de toute analyse, tout contrôle, toute vérification, toute étude de tout ou partie du processus comptable d'une entité, qui peut être qualifié d'audit financier (DAYAN, 2004 : 884).

En cela, le grand livre, le journal, les carnets de chèques, les états de réconciliation et analyse comptables doivent être revus afin de vérifier si les opérations, ainsi que les éléments d'actif et de passif ont été correctement comptabilisées et présentés dans les états financiers (CANGEMI, 1996 : 87).

### **2.1.1.3.L'audit de conformité (régularité)**

Un Audit de conformité est une démarche par laquelle, un auditeur sur la base d'un référentiel vérifie le respect des exigences qui s'appliquent au système ou au processus audité.

Pour ce type d'audit, la démarche de l'auditeur consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information..., il compare la règle à la réalité (RENARD, 2007 : 26). Le travail de l'auditeur consiste donc à :

- signaler les irrégularités ;
- analyser les causes et conséquences ;
- proposer et à formuler des recommandations.

L'audit de conformité est aussi appelé audit de régularité : dans le premier cas, on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et dans le second cas la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise.

Ainsi, son objectif principal est de vérifier que le fonctionnement réel ainsi que les pratiques de gestion usuelles correspondent aux règles, règlements et procédures établies par l'organisation.

### **2.1.1.4.L'audit opérationnel**

Plus que la vérification comptable et l'évaluation des états financiers, l'audit opérationnel vise à apprécier tout un ensemble de fonctions et d'opérations au sein des organisations, il s'intéresse à la manière dont la banque ou certaines de ces entités définissent et respectent leurs objectifs et leurs politiques, obtiennent, préservent, allouent et consomment tous les moyens nécessaires.

Gray, (2000 : 54), définit l'audit opérationnel comme étant une revue de toutes les procédures opérationnelles de l'organisation et les méthodes proposées pour les évaluer avec efficacité et efficacité. Le contrôle porte sur les procédures organisationnelles de l'entreprise et il peut aussi bien s'agir de la manière de traiter les informations administratives que d'assurer la production d'une pièce ou d'en matérialiser son suivi. C'est en quelque sorte la continuation de l'audit financier dans la mesure où il répond à la question : « comment en êtes-vous arrivés là où vous êtes ? ».

### **2.1.2. Objectifs**

Les objectifs de l'audit sont :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- l'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- l'identification et la suppression des tâches et travaux conduisant à des dépenses inutiles ;
- veiller à l'application des principes de la régularité par la comptabilité.

Ainsi, pour auditer ce processus de financement, les objectifs de l'audit sont :

- d'évaluer les dispositifs mis en œuvre ;
- de détecter les anomalies dans l'élaboration du processus ;
- de formuler des recommandations dans le but d'améliorer le processus.

## **2.2.Méthodes d'approches de l'audit**

En audit, deux méthodes d'approches sont distinguées : l'approche par les systèmes ou approche par le contrôle et l'approche par les risques. Notre méthodologie est fondée sur l'approche par les risques.

### **2.2.1. Approche par les systèmes**

Selon Collins & al (1992 : 24), dans cette approche l'entreprise est conçue comme un ensemble de systèmes et de procédures gérés par un personnel. Pour l'auditeur, il doit élargir au maximum ses connaissances en gestion, notamment en système d'organisation, en procédures, en informatique, en sciences humaines, en contrôle de gestion, en droit et en

comptabilité. Il doit aussi investir considérablement dans un premier dossier permanent d'information sur le client et réviser son programme d'audit et le questionnaire de contrôle interne afin de s'adapter aux nouvelles approches.

Cette approche conduit à schématiser l'entreprise sous deux aspects :

- schématisation de l'entreprise en ensemble de systèmes ;
- schématisation de l'entreprise comme ensemble de comptes.

### **2.2.2. Approche par les risques**

L'auditeur interne, dans son approche, fera au mieux pour identifier les risques, mais ne pourra se soustraire à ce travail car le principe demeure : la démarche de l'audit interne est une approche par les risques (RENARD, 2009 : 156).

Par cette approche, on considère que l'entreprise ne comprend essentiellement qu'un ensemble de risques. L'auditeur, avant d'effectuer quelque contrôle que ce soit, doit s'informer largement sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise elle-même, ainsi que sur l'évolution de son environnement afin de déterminer les domaines sensibles (c'est-à-dire à risques), sur lesquels portera en priorité l'audit, à la fois en termes comptables et financiers mais aussi en matière de gestion, compte tenu des évolutions internes et externes.

Le risque se définit comme tout événement, action ou inaction de nature :

- à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs (de façon implicite ou explicite) ou ;
- à altérer sa performance ou ;
- une perte d'opportunités.

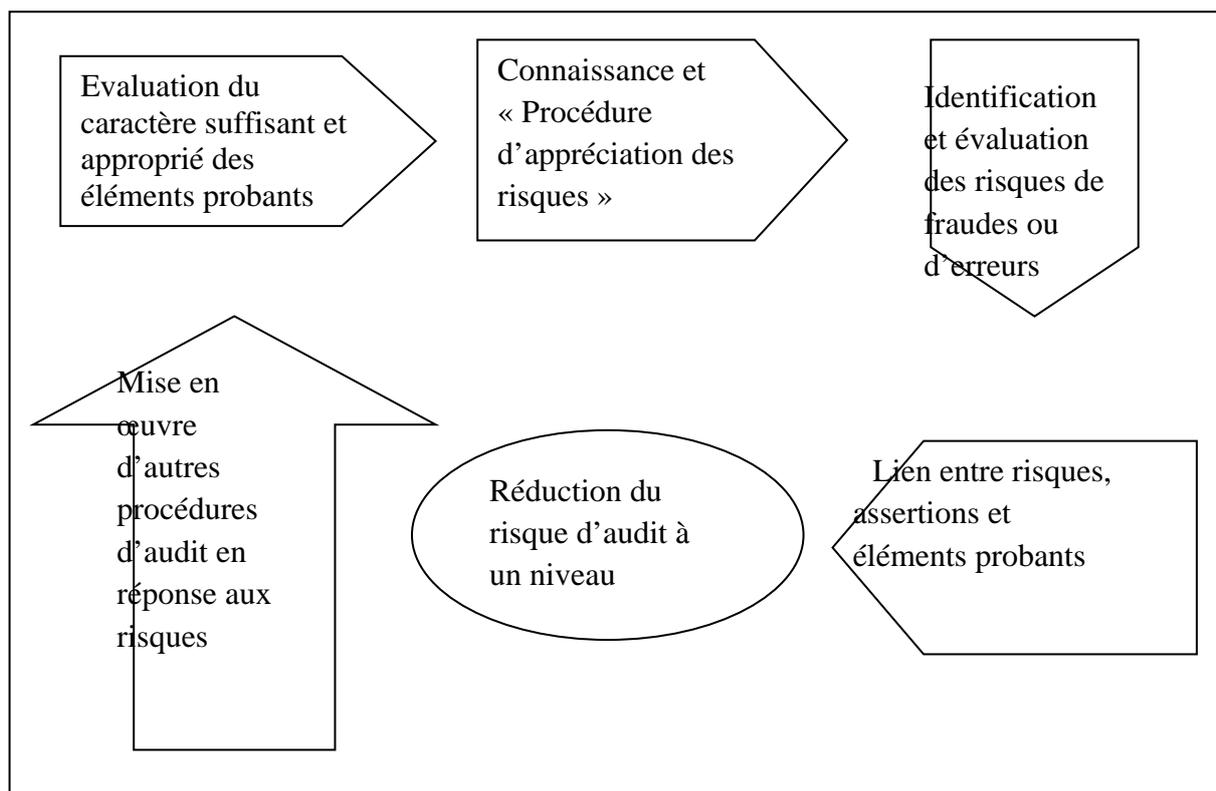
MOREAU (2002 : 3), affirme qu'il y'a risque si la menace d'un événement affecte la capacité d'un homme, ou d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et compromet sa création de valeur.

En matière d'audit, l'approche par les risques apporte un début de solution. Elle comporte une suite d'étapes au cours de laquelle l'auditeur aborde l'audit en allant du général au particulier.

Selon HAMZAOUI (2008 : 42), au travers de l'approche par les risques, l'auditeur doit approfondir par des procédures d'audit appropriées, l'identification et l'évaluation des risques au niveau des catégories d'opérations, des soldes de comptes, des informations données dans l'annexe et des assertions, correspondantes pour réduire le risque d'anomalies significatives à un niveau acceptable.

L'approche par les risques nécessite ensuite que l'auditeur détermine une réponse appropriée aux risques évalués. A cet effet, il conçoit et exécute d'autres procédures, dont la nature, le calendrier ou l'étendue entrent en relation directe avec l'évaluation des risques identifiés (Norme ISA 330, « Procédures mises en place par l'auditeur en réponse aux risques évalués »).

**Figure 3 : Modèle d'approche de l'audit par les risques**



**Source :** HAMZAOUI (2008 : 43)

## **2.3.Démarche d’audit du processus de financement par crédit-bail**

La démarche pour effectuer l’audit interne du système de contrôle interne d’une banque, d’une activité ou d’une opération peut se décliner en trois phases fondamentales organisées en séquences ci-après : la phase de préparation, la phase d’exécution, la phase de conclusion. SARDI (2002 :161).

### **2.3.1. La phase de préparation**

La phase de préparation ouvre la mission d'audit et exige des auditeurs d’une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité, de synthèse et d'imagination.

Cette phase commence par les étapes de prise de connaissance de l’objet d’audit et d’identification des risques, qui associées constituent le plan d’approche LEMANT (1995 : 39).

#### **2.3.1.1.Prise de connaissance générale**

- **Prise de connaissance de l’entité et de son environnement**

L'auditeur doit prendre connaissance du domaine à auditer afin de pouvoir bâtir le référentiel de contrôle interne et définir les objectifs d'audit. Cette étape est aussi appelée plan d'approche.

Pour atteindre ses objectifs, il va mener des entretiens avec les personnes clés de l’entreprise et exploiter la documentation ainsi que les comptes de l’entreprise.

Selon ARENS (2000 : 224), la connaissance de l’activité de l’entité à auditer peut être obtenue sous différentes formes que sont les discussions avec les audités et les consultations de documents internes à l’entité auditée (obligations légales, chartes, lois, règlements, procès-verbaux, notes...). De surcroît, une connaissance considérable est obtenue en suivant de près les tâches accomplies par le personnel en charge.

En effet, les visites effectuées au niveau des personnes offrent l’opportunité aux auditeurs d’avoir un aperçu du travail effectué par le personnel de l’entité et d’avoir des dispositions qui

pourront leur apporter des réponses aux questions qu'ils auront à poser au cours de la mission (ROBERTSON, 1999 : 89).

L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en tenant compte de l'organisation, des objectifs, de l'environnement, et des techniques.

- **Le plan de mission**

La connaissance générale de l'entreprise et de son environnement fait l'objet d'une analyse dont les résultats doivent être formalisés dans un document dénommé plan de mission.

Cette étape est la mise en œuvre de la norme 2200 qui stipule que : « les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées ».

Pour CNCC & OECCA (2006 :48), « l'objectif du plan de mission est de synthétiser l'information obtenue et de formaliser les décisions qui en découlent sur l'orientation et la planification de la mission ; mais il n'est pas figé pour autant car il sera complété au fur et à mesure du travail si l'équipe d'audit découvre des éléments significatifs qui n'avaient pas été observés auparavant ».

D'autre part, selon la norme ISA 300, l'auditeur doit établir un plan de mission qui fixe l'étendue, le calendrier et la démarche d'audit, et donne les lignes directrices pour la préparation d'un programme de travail plus détaillé.

### **2.3.1.2.L'identification et l'évaluation des risques**

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... » (RENARD, 2007 : 217).

Le but de l'évaluation des risques pendant cette phase de planification est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer.

Il s'agit essentiellement de savoir où se situent les risques et non de les analyser dans le détail de leurs causes et conséquences. C'est à ce niveau qu'on procède au découpage du sujet audité en unités de base élémentaires qui correspondent à des activités concrètes et précises.

Pour identifier ces risques, RENARD (2007 : 220), préconise la méthode du tableau des risques. Celui-ci doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature : l'exposition, l'environnement et la menace.

Selon RENARD (2009 : 235), le tableau des risques va consister pour l'auditeur à, découper l'activité (ou la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires.

Cette décomposition en tâches élémentaires est d'autant plus importante qu'elle est nécessaire pour quatre (04) raisons :

- elle constitue le premier stade du tableau des risques ;
- elle représente la première partie du QCI ;
- elle est la base même de la grille d'analyse des tâches ;
- elle est la première étape de l'élaboration d'un contrôle interne rationnel par le manager (RENARD, 2007 : 221).

**Tableau 1 : Exemple de tableau d'identification des risques liés à la réception des marchandises**

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
<b>Réception des marchandises</b>	-Sécurité de la réception	-Pertes - Avaries	M F	-Normes de livraison et d'entreposage	Non
	-Conformité en qualité et quantité	-Non-conformité	I	-Procédure de vérification -Inspection Technique	Oui Oui
	-Faire les réserves en	- Contentieux	M M	-Procédure de réserve	Non

	temps voulu	-Prescription = perte des droits			
--	-------------	--	--	--	--

**Source :** Renard (2007 : 224)

A ce stade, l'auditeur sera en mesure d'indiquer en face de chacune de ces tâches son objectif. C'est donc à partir de ce tableau que l'auditeur va préciser les objectifs de sa mission.

### 2.3.1.3. Le programme d'audit

Le programme d'audit aussi appelé « programme de travail » est un document interne au service dans lequel on procède à la détermination, à la répartition et à la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation (RENARD, 2007 : 237).

Ce document est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les locaux du service.

Il énonce de façon précise et détaillé deux (02) points essentiels :

- l'indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et outils (inventaires, rassemblement de documents, sélection diverses) ;
- l'indication de quelle technique, de quel outil, il faut envisager l'utilisation (diagramme de circulation, sondage statistique, piste d'audit, interview...) RENARD (2009 : 255).

Ce document de travail qui présente un caractère contractuel va lier les auditeurs et leur hiérarchie et va permettre d'aborder le travail sur le terrain.

### **2.3.2. La phase de réalisation**

Cette phase est la mise en œuvre de la norme 2300 qui stipule que : « les auditeurs internes doivent identifier, analyser les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission ». Elle fera appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication et de discernement pour procéder aux constats qui feront l'objet du rapport d'audit.

#### **2.3.2.1. La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit. Elle est une première séance de travail entre les audités et les auditeurs. Cette réunion marque le commencement des opérations de réalisation et ne peut être tenue tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audité (RENARD, 2007 : 232).

Selon LEMANT (1995 : 83), cette réunion doit se tenir nécessairement chez l'audité sur les lieux où la mission d'audit va se dérouler car, c'est à cet endroit que l'on peut trouver le maximum d'informations et de documents susceptibles, d'être consultés au cours de la réunion.

Elle permet aux auditeurs de :

- présenter l'audit interne ;
- présenter les objectifs et le périmètre de la mission ;
- présenter la méthodologie de conduite de la mission ;
- finaliser le calendrier de la mission ;
- fixer les premiers rendez-vous ;
- recueillir les attentes des audités.

### **2.3.2.2.L'évaluation du contrôle interne**

Lors de cette étape, l'auditeur répond aux questions du QCI (questionnaire de contrôle interne) en réalisant des tests à l'aide des outils qui sont à sa disposition (cf. annexe 2). Ainsi, chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes couramment appelé FRAP. Il se déroule conformément au programme de vérification.

- **Les observations**

A ce niveau, RENARD (2007 : 250) distingue deux types d'observations :

- **l'observation immédiate :**

Le premier des tests que va réaliser l'auditeur c'est l'observation immédiate. A la différence des suivants, il est systématique.

Cette observation immédiate doit être réalisée de façon rationnelle, cela veut dire que :

- l'auditeur prend en compte les aléas relatifs au moment où il effectue son observation ;
- il ne se livre à aucune extrapolation des faits observés et prend soin de les maintenir dans leur contexte.

Cette observation immédiate permet éventuellement de compléter le questionnaire de contrôle interne et la gamme des tests individuels.

- **les observations spécifiques**

A partir de l'identification des zones à risque et du questionnaire de contrôle interne, les auditeurs vont réaliser des tests.

Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis lors de l'élaboration du programme d'audit. A ce stade, observations et interviews se font jusqu'au niveau le plus bas d'exécution afin de saisir et tester tous les éléments constitutifs des opérations.

- **La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)**

Etant un document normalisé, la FRAP conduit le raisonnement de l'auditeur à la seule fin de l'amener à formuler des recommandations (RENARD, 2007 : 254).

Il s'agit du papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. L'auditeur remplit une FRAP à chaque fois qu'une observation révèle un problème. En fait, il s'en sert pour mener à bien son raisonnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné. La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations, repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

La feuille de révélation et d'analyse de problème reproduit les différentes phases du raisonnement dans leur ordre chronologique et logique.

Selon PIGE (2007 : 82), l'auditeur doit observer les procédures en place, leur mode de fonctionnement, les liens qui existent entre elles, leur formalisation. Il s'appuie sur la description des tâches et des contrôles qu'effectuent des employés de l'entreprise.

Trois éléments clés sont à prendre en compte pour l'évaluation du contrôle interne :

- les travaux d'audit ont-ils mis en évidence des anomalies ou des faiblesses significatives ?
- en cas de réponse positive, des corrections ou améliorations ont-elles été apportées après constatation des anomalies ou faiblesses ?
- ces anomalies ou faiblesses et leurs conséquences sont-elles vraisemblablement généralisées et entraînent-elles de ce fait un degré inacceptable de risque ?

### **2.3.3. La phase de conclusion**

Cette phase est la mise en œuvre de la norme 2400 qui stipule que : « les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission ».

Elle exige une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est la restitution des résultats.

### **2.3.3.1. Le rapport d'audit**

Selon SCHICK (2007 : 121), le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés pour action, et à la direction pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que soient développées des actions de progrès.

Ainsi, le rapport d'audit ne peut être rédigé qu'après remise par les audités de leurs commentaires écrits.

Le rapport d'audit est un document écrit, complet, conclusif qui fait l'économie de la mission sur tous les plans. Son ossature doit comporter une page de garde, une introduction, les constats et les recommandations, une conclusion, un plan d'action et des annexes constitués des papiers de travail de l'auditeur.

Il a deux objectifs distincts :

- il s'agit d'un document d'information pour la hiérarchie. L'audit donne à celle-ci une assurance sur la maîtrise du domaine audité. Le document à fournir ne contient que des indications générales. Il reprend clairement une identification des risques relevés et indique les mesures à prendre ;
- il s'agit d'un outil de travail pour les audités. C'est à partir du rapport que l'audité prend les mesures correctrices. Pour ce faire, le document doit reprendre l'analyse et le détail des constats et des observations ainsi que des recommandations précises.

### **2.3.3.2. Recommandations, plan d'actions et suivi**

D'après RENARD (2010 : 307), chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur, laquelle est présentée aux audits lors de la réunion de clôture. Si ces derniers ont des réserves à faire quant à son réalisme ou à son applicabilité, c'est à ce moment que ces réserves sont exprimées. Les auditeurs internes en tiennent compte, ou non, selon leur appréciation des observations qui leur sont faites. La recommandation étant ainsi devenue définitive en la forme, une réponse officielle est demandée aux audités afin que leurs observations puissent être intégrées dans le rapport.

Ces réponses aux recommandations de l'auditeur se matérialisent par l'élaboration d'un plan d'action de mise en œuvre de ses recommandations par les responsables audités, dans un délai d'environ trois mois, à compter de la date de réception du rapport par ce dernier.

Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les entités auditées les recommandations qu'il a faites, il est demandé à la Direction de ces entités d'élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre les recommandations, c'est-à-dire de prendre des mesures pour gérer les risques.

Le service d'audit transmet une note d'information sur la manière d'élaborer les plans d'action.

Le plan d'action élaboré par l'audité est :

- soit inséré au rapport ;
- soit remis à une date ultérieure ;

Pour chaque recommandation, l'audité doit clairement exprimer sa position sur les recommandations :

- acceptation ;
- acceptation partielle ;
- refus.

L'auditeur ne participe donc pas à la mise en œuvre des recommandations mais doit mettre en place un processus de suivi de la mise en œuvre de celles-ci.

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations peuvent être effectués de plusieurs manières :

- le mini-audit : l'auditeur interne revient sur les lieux de sa mission quelques mois après son passage, s'entretient avec les responsables sur les niveaux d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action ;
- le questionnaire : c'est la méthode déclarative. Le plan d'action est repris dans un questionnaire, et on demande à l'audité de préciser où il est dans sa mise en œuvre ;

- un comité de suivi, réunissant à périodicité régulière auditeurs et audités pour faire un point d'avancement sur la mise en œuvre des recommandations (SCHICK, 2007 : 135).

### **Conclusion**

Auditer une entreprise, un service, c'est écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place. L'audit s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. Pour ce faire, l'auditeur élabore une démarche systématique et méthodique.

## **Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude**

### **Introduction**

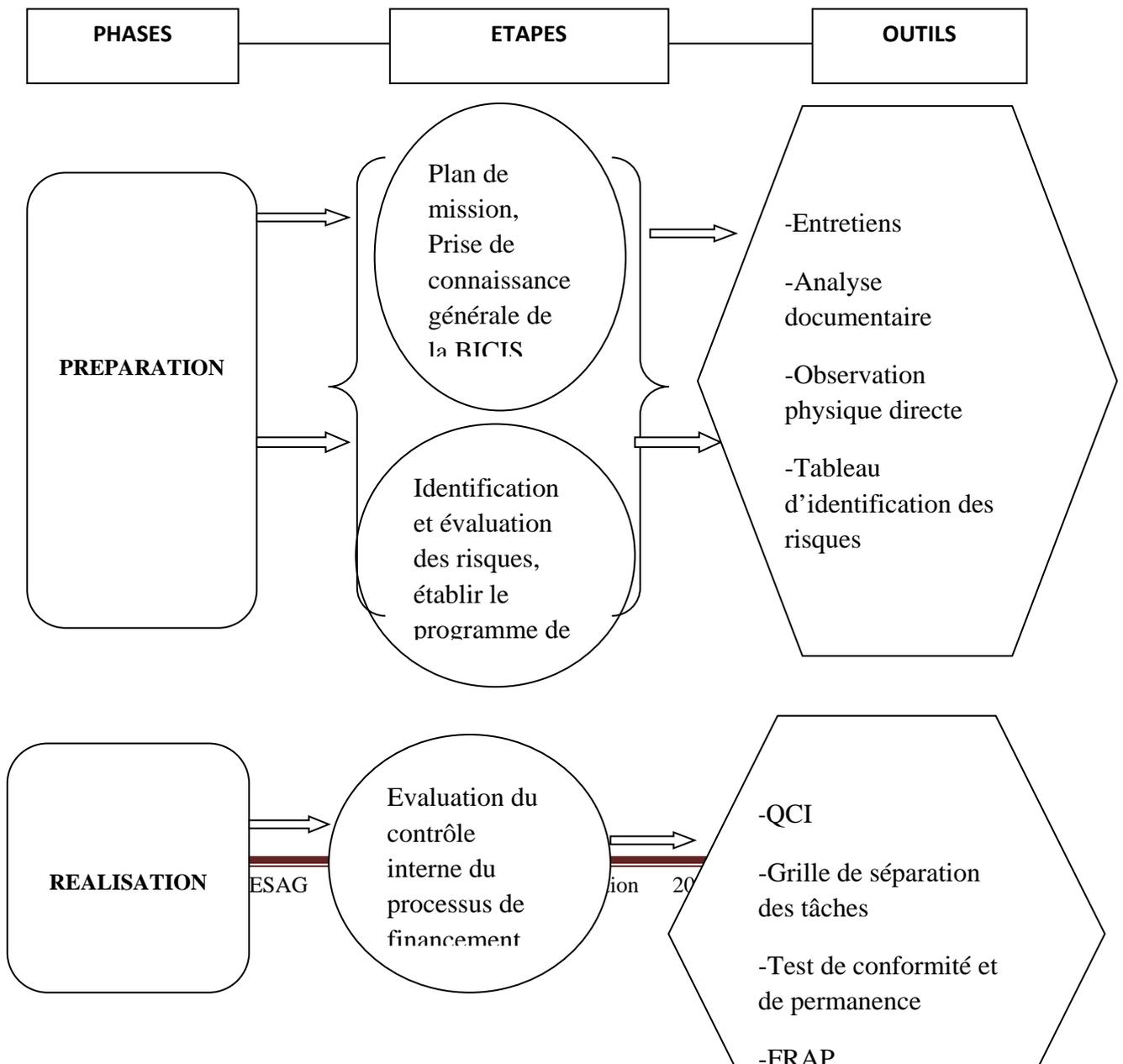
Afin de décrire la démarche de résolution de notre thème de recherche, le présent chapitre s'articulera autour de notre modèle d'analyse et des outils utilisés pour collecter et analyser les données.

### **3.1. Le modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse décrit la démarche adoptée en intégrant les différentes phases, étapes et outils qui permettent d'auditer ce processus de financement.

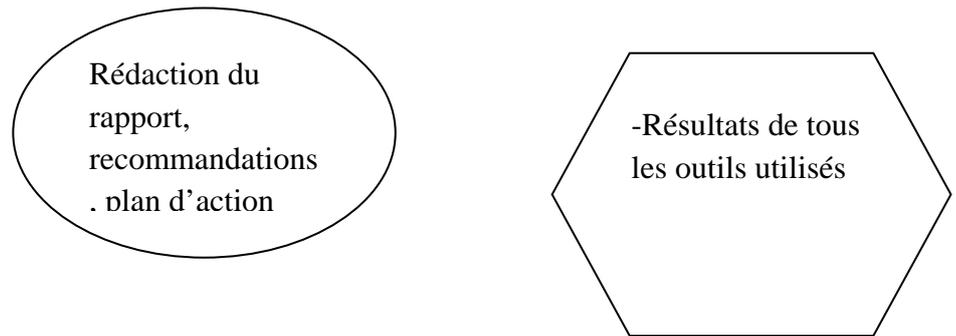
Pour résoudre notre thème de recherche, les phases suivantes ont été respectées :

Figure 4 : Modèle d'analyse



ESAG

ion 20



**Source :** Nous – même

### **3.2.Outils de collecte et d'analyse de données**

Pour accomplir ses travaux, l'auditeur utilise différents outils à sa disposition. La bonne utilisation de ses outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une plus grande efficacité.

L'audit du processus de financement par crédit-bail nécessite l'utilisation d'outils de collecte et d'analyse de données. Les outils de collecte nous permettent de recueillir les informations nécessaires sur la BICIS et sur son processus de financement par crédit-bail. Les outils d'analyse de données permettent de faire une étude des données collectées.

#### **3.2.1. Les outils de collecte**

La collecte des données s'effectue à l'aide des outils suivants :

##### **3.2.1.1.L'analyse documentaire**

C'est le traitement intellectuel du document, il sert à décrire et à caractériser le contenu d'un document. Il s'agit de répondre à la question "De quoi traite ce document ?".

Pour cela, il est nécessaire :

- d'appréhender le contenu total du document ;

- de bien maîtriser le sujet du document ou avoir recours à des dictionnaires ;
- de se relire et de contrôler régulièrement les champs de l'analyse documentaire.

### **3.2.1.2. Les entretiens**

Ils servent à une prise de connaissance de l'entité et/ou de l'objet de l'audit et permettent à l'auditeur de se familiariser avec l'entité, d'orienter la mission, de prévoir les moyens à mettre en œuvre et de présélectionner les cibles.

### **3.2.1.3. L'observation physique directe**

Il s'agit de la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur.

## **3.2.2. Outils d'analyse de données**

En vue d'analyser les données collectées, les outils suivant sont utilisés :

### **3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Le QCI (cf. annexe 2) est le guide de l'auditeur pour réaliser son programme de travail en lui permettant de réaliser l'observation la plus complète possible. L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération " à risques ".

Il se présente sous forme de questions fermées n'admettant que les réponses « oui » ou « non ». Les réponses négatives représentent les faiblesses de conception et les positives représentent les forces théoriques du système de contrôle interne.

Il s'agit essentiellement des questions que l'auditeur va se poser et pour lesquelles il déterminera les outils qui permettront d'y répondre tel que les entretiens, l'analyse de documents...

### **3.2.2.2. Le tableau d'identification des risques**

Ce tableau permet de recenser les risques liés au processus de financement des entreprises par le crédit-bail.

### **3.2.2.3. La grille de séparation des tâches**

Ce document permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure et de vérifier si la séparation des tâches incompatibles est respectée.

Elle présente l'avantage pour le secteur d'avoir automatiquement une idée sur les cumuls de fonctions.

### **3.2.2.4. Les tests de conformité et de permanence**

Les tests de conformité permettent à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste, (AHOUANGANSI, 2010 : 405).

Ils s'appuient sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (et donc de vérifier la piste d'audit). Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués.

Les tests de permanence visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens.

### **Conclusion**

L'audit de ce processus nécessite la mise en place d'une démarche méthodologique pertinente. Dans ce chapitre nous avons présenté les outils et techniques qui nous ont permis d'élaborer notre modèle d'analyse afin d'effectuer cet audit.

## **Conclusion de la première partie**

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Dans l'acception la plus courante, le terme « Audit » correspond aux concepts de contrôle, vérification et supervision. Le but des investigations mené dans le cadre d'un audit consiste à tirer une conclusion globale. Cette conclusion doit permettre de se faire une idée très synthétique des qualités exigées de l'objet audité : cet objet est conforme à ce qu'on attend de lui ou il ne l'est pas, et s'il est conforme peut être doit on formuler quelques réserves ponctuelles à ce propos.

L'utilisation de certains outils nous a permis de définir notre démarche dans le cadre de cet audit.

En se basant sur les phases de l'audit, nous avons élaboré notre modèle d'analyse qui servira de support au cadre pratique de l'audit de ce processus de financement.

Suite à la présentation des aspects théoriques du crédit-bail et de l'audit, nous allons aborder la seconde partie de ce mémoire traitant le cadre pratique.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

Les aspects théoriques du crédit-bail ont fait l'objet de notre première partie avec une présentation de son processus de financement et de la démarche d'audit adoptée, notre seconde partie sera consacrée à l'aspect pratique du crédit-bail à la BICIS.

Dans cette seconde partie, nous effectuerons d'abord une présentation générale de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS), ensuite une description du processus de financement par crédit-bail de la BICIS, enfin nous auditerons ce processus sur la base des données reçues et formulerons quelques recommandations.

## **Chapitre 4 : Présentation de la BICIS**

La BICIS constitue le cadre dans lequel nous avons rédigé ce mémoire, l'objet de ce premier chapitre sera donc la présentation générale de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal.

En conséquence, nous ferons d'abord l'historique de la BICIS, ensuite nous décrirons ses activités et sa structure organisationnelle, enfin nous présenterons quelques chiffres relatifs à sa croissance.

### **4.1.Historique de la BICIS**

La BICIS filiale du groupe BNP Paribas, est une société anonyme ayant son siège social à Dakar, à l'avenue Léopold Sédar SENGHOR.

Le Groupe BNP Paribas, première banque de la zone euro et cinquième banque mondiale est née de la fusion entre la Banque Nationale de Paris et Paribas.

Créée en 1962, la BICIS prend le relais de la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie (BNCI) présente au Sénégal depuis 1939.

1962 : Création de la BICIS, SA de droit sénégalais, au Capital Social de 500 millions FCFA ;

1966 : Libération totale du capital social de 500 millions de FCFA ;

1975 : Entrée de l'état du Sénégal dans le capital de la BICIS ;

1991 : Privatisation partielle, l'Etat réduit sa participation ;

1996 : Lancement du crédit-bail BICIS ;

2008 : Le groupe a été élu banque mondiale de l'année ;

2011 : Ouverture d'un centre d'affaires destiné à mieux prendre en charge les besoins des entreprises ;

2012 : Le groupe a reçu le titre de « Bank of the year » (Banque de l'année 2012) décerné par l'International Financing Review ;

Au 31 décembre 2012, la BICIS comptait 492 collaborateurs permanents (CDD et CDI) répartis sur l'ensemble de son réseau.

## **4.2. Activités**

La BICIS est une banque commerciale de dépôt et de crédit. Elle effectue donc toutes les opérations classiques de banque. En matière de financement de l'économie, elle intervient dans les domaines de l'agriculture, de l'industrie et du commerce, et des services.

L'activité principale de la BICIS s'articule autour de la collecte de ressources et de l'octroi de crédit aux particuliers, aux entreprises, aux banques, à l'Etat sénégalais et aux institutions. Elle dispose d'une gamme élargie de produits, crédit immobilier, crédit à la consommation, les services de monétique, le crédit-bail, le transfert d'argent, etc.

## **4.3. Organisation et fonctionnement**

### **4.3.1. Organigramme de la BICIS**

L'annexe 1 présente l'organigramme de la BICIS.

### **4.3.2. Le Conseil d'administration**

Le conseil d'administration est au-dessus de toutes les directions de la BICIS. Composé de neuf (09) membres élus par l'assemblée des actionnaires, il a pour mission d'orienter la politique générale de la banque. Il se réunit au moins une fois par année pour les besoins de l'arrêté des comptes annuels et à chaque fois que de besoin sur convocation de son président. Le conseil représente l'entreprise en toute circonstance et peut prendre toutes décisions dans la limite de l'objet social et des compétences spécialement attribuées à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

### **4.3.3. La Direction Générale**

La Direction Générale de la BICIS a pour rôle la supervision et la coordination de toutes les activités de la banque. Elle veille à la bonne exécution des objectifs et des décisions prises. Le Président Directeur Général (PDG) en charge de cette direction est secondé par un Directeur Général Adjoint (DGA).

Les directions ci-après lui sont directement rattachées :

✓ **La Direction de l'audit interne**

Elle a pour principale fonction d'assurer la mise en place du contrôle interne de l'entreprise et de veiller à son application.

✓ **La Direction de la Conformité**

Cette direction est chargée d'identifier, d'évaluer, et de contrôler le risque de non-conformité de l'établissement, défini comme le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative, ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif.

#### **4.3.4. La Direction Générale Adjointe**

Elle dépend directement du Directeur Général, le DGA supervise les directions et départements ci-après :

✓ **Le Secrétariat Général**

Il a pour mission essentielle de s'assurer de l'application des opérations selon les dispositions légales ou réglementaires et coordonne les unités de travail.

✓ **Le Département Clientèle Entreprises (DCE)**

Ce département s'occupe de la gestion du fonds de commerce constitué par la clientèle commerciale, de la fixation des conditions de fonctionnement des comptes de la promotion des différents produits de la banque auprès des différentes entreprises.

✓ **Le Département Clientèle des Particuliers et des institutionnels (DCPI)**

Il est chargé de la gestion du fonds de commerce constitué par la clientèle des particuliers et institutionnels, de l'étude et de la gestion des dossiers de crédit, de la gestion des comptes de la clientèle sélectionnée (personnalités, ambassades...).

✓ **La Direction Recouvrement, Juridique et Fiscalité (DRJF)**

Cette direction est chargée de la gestion des contentieux et recouvrements de créances et du conseil en affaires juridiques, fiscales et contentieuses à toutes les entités de la banque.

✓ **La Direction des Etudes et des Relations Extérieures (DERE)**

Cette direction est chargée d'assurer le suivi d'activité du Département Clientèle Entreprises (DCE) et du Département Clientèle des Particuliers et des Institutionnels (DCPI), de mettre en place des outils de reporting adaptés et fiables, de réaliser des études de marché pour la Direction Générale ou les départements d'exploitation, de la préparation en liaison avec le Pôle Communication Publicité (PCP), du secrétariat des assemblées générales et conseil d'administration, de centraliser la documentation et assurer les relations avec les tiers.

✓ **La Direction Financière et Comptable (DFC)**

Elle est chargée du contrôle de la continuité et du bon fonctionnement des circuits comptables, le contrôle de la conformité des opérations des différents comptes, la vérification journalière des travaux des autres services, la confection de documents de synthèse, les états de rapprochements bancaires.

✓ **La Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF)**

Cette direction a en charge l'administration du personnel, la formation et la gestion des affaires sociales de la Banque.

✓ **La Direction Organisation, Conduite des Projets et Système d'Information (DOPSI)**

La DOPSI a pour mission de mettre en œuvre la politique des systèmes d'information et des technologies de l'information et de la communication. Elle intervient dans le cas de projets de développement de nouveaux systèmes d'information ou de refonte profonde de systèmes existants.

✓ **La Direction des risques (DR)**

Elle est assurée par un responsable de la plateforme risque et est constituée de plusieurs analystes. Cette direction s'assure que tous les risques auxquels la banque est confrontée sont bien identifiés et couverts. Les analystes sont chargés d'étudier les demandes de crédit de la clientèle à partir des informations fournies par les chargés de clientèle, leur mission principale est d'identifier, de quantifier et d'analyser les risques liés aux diverses activités de la banque (crédit, marchés...).

✓ **Le Département des Opérations et des Services à la Clientèle (DOSC)**

Cette entité est chargée de la supervision et de l'exécution des opérations administratives au niveau des services relevant du même département notamment :

- Service caisses ;
- SCI : Service chargé du Commerce International ;
- STC : Service Transaction Clientèle chargé des transactions clientèles (portefeuille, recettes, virements locaux...) ;
- Service Monétique.

**4.4. Quelques chiffres**

**Evolution des fonds permanents et des fonds propres**

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
<b>Fonds permanents</b>	<b>1 019</b>	<b>21 583</b>	<b>23 751</b>	<b>24 844</b>	<b>26 145</b>
<b>Fonds Propres</b>	<b>19 205</b>	<b>19 206</b>	<b>21 096</b>	<b>21 113</b>	<b>23 021</b>
<b>Capital</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>

**Source** : Rapport annuel de la BICIS 2011

**Répartition du Capital**

<b>BNP Paribas</b>	<b>54,11%</b>
<b>Personnel BICIS</b>	<b>0,42%</b>

<b>Divers privés</b>	<b>13,02%</b>
<b>Axa</b>	<b>4,04%</b>
<b>AMSA Assurance</b>	<b>3,52%</b>
<b>Etat du Sénégal</b>	<b>24,89%</b>

**Source :** Rapport annuel de la BICIS 2011

### **Conclusion**

Ce chapitre consacré à la présentation de la BICIS nous a permis de connaître son historique, ses activités, son mode de fonctionnement et son organisation. Dans le chapitre qui va suivre, nous allons décrire le processus de financement des entreprises par crédit-bail de la BICIS.

## **Chapitre 5 : Description du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la BICIS**

Pour octroyer un crédit-bail à une entreprise, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) suit un processus composé de cinq étapes essentielles décrites dans ce chapitre.

L'entreprise (client/preneur) choisit son matériel auprès d'un fournisseur (concessionnaire) et en négocie le prix et le délai de livraison. La présentation de sa demande de financement à la banque déclenche le processus.

### **5.1. Etude de la demande du client**

La rédaction d'une demande rédigée et adressée au PDG est indispensable à toute demande de financement. La demande de financement en crédit-bail est examinée sur la base d'un dossier constitué de différents documents, en fonction de la nature du bien à financer (bien mobilier ou immobilier) et du statut juridique du demandeur. Les justificatifs demandés se rapportent en général à son identité, sa situation économique et financière et aux caractéristiques du bien à financer. L'ensemble de ces documents permet à la banque de mieux étudier le dossier afin d'évaluer les risques encourus.

### **5.1.1. Documents et informations nécessaires**

En général, pour le crédit-bail, les documents requis sont entre autres les trois (03) derniers bilans de l'entreprise ou les états financiers prévisionnels, la demande manuscrite, le devis estimatif ou la facture pro forma du bien à acquérir, le plan de financement et tout autre document pouvant permettre de justifier le crédit. Pour chaque catégorie d'information, nous présenterons les renseignements nécessaires à fournir.

- **Identité du client**

Pour l'établissement de l'identité du client, les renseignements suivants sont nécessaires :

- la raison sociale, le registre de commerce, l'adresse du client, la date de création de l'entreprise, etc. ;
- la forme juridique, le montant et la répartition du capital, les principaux dirigeants...etc.

- **Situation économique**

En vue d'évaluer la situation économique de l'entreprise, les renseignements suivants sont pris en considération :

- moyens de production en cours ;
- moyens fonciers d'exploitation : nature du lieu, superficie, identité du propriétaire, loyer annuel en cas de location, état hypothécaire et bénéficiaire de l'hypothèque ;
- situation des marchés en cours.

Il arrive que la banque demande un compte d'exploitation prévisionnel lorsqu'il s'agit d'investissements plus importants.

- **Situation financière**

Pour évaluer la situation financière de l'entreprise les renseignements suivants sont pris en compte :

- les banques partenaires ;

- les documents financiers et relevés bancaires ;
- les engagements en crédit-bail et les engagements bancaires.
- **Caractéristiques du bien à financer**

Les informations à fournir pour l'évaluation du bien à financer sont :

- La nature du matériel ;
- La facture pro forma et le prix du bien ;
- Les coordonnées du fournisseur, les dates de commande et de livraison prévues ;
- La durée du contrat souhaitée.

### **5.1.2. Réception de la demande**

L'ensemble de ces documents est joint à la demande, le tout reçu au service courrier, passe par la direction générale et parvient à la direction de l'exploitation pour l'analyse. Ainsi, le chargé de clientèle reçoit le dossier du client comprenant les pièces et/ou informations relatives à l'identité du demandeur du financement, à sa situation économique et financière et aux caractéristiques du bien à financer et contacte celui-ci pour un entretien.

### **5.1.3. L'entretien**

L'exploitant s'entretient avec le client ou le représentant de l'entreprise dans les locaux de la banque, il discute avec lui sur son besoin de financement notamment la durée du contrat, le montant du financement, le taux d'intérêt, les critères de remboursement...

Il effectue à ce niveau une simulation du crédit-bail et communique au client le montant des mensualités à payer et de la valeur résiduelle, la date du premier remboursement ainsi que la date d'échéance du contrat.

### **5.1.4. La visite au besoin**

Après avoir pris connaissance du dossier, le chargé de clientèle peut compléter l'identification de l'entreprise par une visite des sièges administratifs et des locaux de l'entreprise. A l'issue de la visite, il rédige un compte rendu qui reflète l'ensemble des éléments d'information sur le site visité, notamment ceux qui n'apparaissent pas à travers les documents fournis.

En général, la visite sur site est l'occasion pour le chargé de clientèle (exploitant) d'apprécier la sincérité des informations communiquées et de recueillir des informations complémentaires concernant :

- le patrimoine de l'entreprise ;
- la réalité et le statut de l'occupation des lieux ;
- la fonctionnalité des locaux ;
- l'état des installations (commodité, salubrité, et sécurité) ;
- l'organisation des différentes fonctions ;
- la gestion des ressources humaines et la productivité ;
- les perspectives d'évolution de l'entreprise telles que le lancement d'un nouveau produit ou un partenariat avec une autre firme.

#### **5.1.5. L'analyse du dossier et la décision**

Pour analyser le dossier, l'exploitant s'efforce d'expliquer et d'apprécier l'ensemble des spécificités de l'entreprise. Il ne se limite pas aux aspects financiers propres à l'entreprise, mais prend aussi en compte les aspects économiques.

Une appréciation des opportunités et des menaces de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise, s'avèrent indispensable pour anticiper d'éventuelles difficultés. Toutes ces informations sont requises par la banque afin de réduire son risque de non remboursement. L'analyse du dossier s'effectue à deux (02) niveaux permettant d'aboutir à la décision finale.

##### **5.1.5.1. Au niveau de l'exploitant**

Après l'identification de l'entreprise et de son environnement, le chargé de clientèle s'attèle à diagnostiquer l'entreprise à travers une évaluation de ses performances économique-financière, et de ce fait disposer d'une idée sur son client (l'entreprise).

A cet effet, il traite les documents cités précédemment afin de déceler toute anomalie sur la situation financière de l'entreprise. Il utilise donc l'outil de l'analyse financière qui permet d'aboutir à un avis exhaustif sur la santé financière de l'entreprise.

Il s'agit ici essentiellement pour l'exploitant de mettre en évidence entre autres la capacité de remboursement, la solvabilité (Ressources propres /total bilan) et la capacité d'endettement (ressources propres /dettes) de l'entreprise, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette, le coefficient de rotation des stocks, la durée des crédits obtenus des fournisseurs et des crédits accordés aux clients.

Après avoir analysé le dossier, le chargé de clientèle établit un résumé mettant en avant les données signalétiques du demandeur, ses principaux indicateurs de taille, d'activité et de performance et les données relatives au matériel et au montant du financement sollicité et transmet le dossier à la hiérarchie.

#### **5.1.5.2.Au niveau de la Direction des risques**

Quel que soit le client (entreprise ou professionnel) ou le type de bien à financer (bien mobilier ou immobilier), la banque procède à l'évaluation du risque lié au financement projeté.

Avec la présentation de l'exploitant, le gestionnaire de risque prend connaissance du type d'entreprise, de la nature et du montant des concours sollicités, et éventuellement des engagements actuels de l'entreprise.

Comme tout bailleur de fonds, la BICIS plus précisément le gestionnaire de risque, estime le risque en prenant en considération d'abord la moralité du demandeur et sa situation financière, puis en évaluant le risque éventuel de sa défaillance, le risque sur le matériel à acquérir et le risque fournisseur.

Les gestionnaires de risque examinent également :

- la capacité de remboursement de l'entreprise au regard de sa situation professionnelle, ses revenus, son patrimoine, son niveau d'endettement, etc. ;
- les garanties qu'elle peut apporter ;
- le passé financier de l'entreprise pour vérifier si elle n'a pas eu d'incidents de remboursement ou de paiement.

A partir des documents de l'entreprise, de l'analyse financière menée par l'exploitant, de l'étude de la personnalité des dirigeants, de l'étude de faisabilité en rapport avec l'environnement et le marché, le gestionnaire de risque apprécie la santé financière, le risque encouru et donne en premier ressort son avis technique sur le dossier. Ce dernier est ensuite transmis au comité de crédit pour décision.

### **5.1.5.3.La décision de la banque**

Sur la base des premiers éléments d'informations que recueille l'exploitant auprès du demandeur, le chargé de clientèle qui initie l'affaire, effectue une analyse préliminaire du risque. Ensuite le dossier est soumis obligatoirement au comité d'analyse du risque (Direction des risques) puis au comité de crédit.

Dans ce cas, la décision implique non seulement le chargé de clientèle en charge du compte de l'entreprise, mais aussi la Direction des Risques et le comité de crédit de la banque. Une synthèse du dossier de l'entreprise est communiquée à ce comité de crédit auquel il revient la responsabilité d'accorder ou non le financement demandé par l'entreprise. Le chargé de clientèle est susceptible d'être sollicité pour fournir, le cas échéant, les éclaircissements nécessaires sur l'entreprise.

Le comité de crédit intervient alors en second et dernier ressort (dans la limite de la délégation du pouvoir) pour porter son appréciation à la demande de crédit-bail.

Sa décision est capitale car c'est de lui que dépendra l'aboutissement ou non de la demande. Ce comité est composé essentiellement du Directeur d'Exploitation, des analystes financiers, du Directeur du Risque et des affaires juridiques, du Directeur Général Adjoint et dans la limite de ses pouvoirs du PDG.

Ainsi, suite à la constitution complète du dossier de financement, les membres du comité rendent leur décision dans les plus brefs délais. Ils donnent leur avis (favorable ou défavorable) et transfèrent le dossier au service mise en œuvre des financements.

Le comité peut également ajourner sa décision. Il en est ainsi :

- quand il juge la situation financière de l'entreprise peu satisfaisante, auquel cas, la banque notamment le chargé de clientèle invite l'entreprise à lui communiquer des informations complémentaires ou à lui présenter des garanties ;
- quand des interrogations portent sur la qualité du matériel à financer, auquel cas, la BICIS demande au client des informations techniques sur ledit matériel.

Dans le cas contraire, c'est-à-dire à bonne fin, le client est informé de l'aboutissement de son dossier et ce dernier est transmis au service mise en œuvre des financements qui procède à la mise en place du crédit.

Enfin, quelle que soit la décision du comité de crédit, elle est consignée dans un procès-verbal et les principaux termes dudit PV sont versés dans le système d'information de la banque, afin de permettre le suivi et le contrôle de l'opération.

## **5.2. Etablissement des contrats**

Lorsque la demande de financement est approuvée par le comité, les agents de crédit se chargent de l'établissement du contrat.

### **5.2.1. La vérification d'usage**

L'établissement du contrat passe par la réunion des documents annexes tels que le bon de commande, l'ordre de domiciliation bancaire fourni par l'entreprise et, le cas échéant, les actes de garantie (caution personnelle ou caution bancaire, convention hypothécaire, acte de nantissement).

En vue de la confection du contrat, l'agent de crédit procède à une vérification d'usage qui porte sur :

- les pouvoirs conférés à la (aux) personne(s) habilitée(s) à agir au nom de l'entreprise et/ou à l'engager contractuellement ;
- l'exhaustivité des pièces du dossier de financement.

Le dossier étant de la sorte validé, il prépare :

- le contrat, qui reprend notamment les conditions particulières décidées par le comité de crédit ;

- les pièces annexes du contrat : bon de commande, PV de réception du matériel, ordre de prélèvement bancaire, cautions ...

### **5.2.2. La simulation**

Pour établir le contrat, l'agent de crédit effectue une simulation du crédit-bail. Il remplit le tableau d'amortissement qui permet de faire la simulation en y mettant les informations suivantes : le type du matériel, le montant de l'investissement, la durée (celle-ci dépend généralement du type de matériel à acheter), la périodicité de l'échéance, la valeur résiduelle du bien à l'échéance du contrat, exprimée en pourcentage et en valeur.

Cette simulation permet à l'agent de crédit de disposer du montant des loyers à verser (HT et TTC) sur toute la période, de la valeur restante du bien à l'échéance du contrat de crédit-bail et de remplir ainsi le contrat.

### **5.2.3. Les conditions générales du contrat de crédit-bail**

Elles précisent :

- l'objet du contrat ;
- les conditions d'utilisation, l'entretien et la réparation du bien donné en location ;
- la promesse de vente ;
- la cession du contrat et la sous-location.

### **5.2.4. Conditions particulières du contrat de crédit-bail**

Les conditions particulières du contrat précisent :

- la désignation du matériel, ses caractéristiques techniques, son prix d'achat, la date et le lieu de livraison ;
- la première durée du contrat (généralement, le contrat prévoit deux périodes de location, dont une première qui est irrévocable) ;
- les conditions financières de location : montant du financement, nombre de loyers par année, montant des loyers périodiques HT et TTC (mensuels), le montant de la TVA (18%) ;

- l'option d'achat, avec le montant de la valeur résiduelle du bien financé (1% du montant HT global) et la date de la levée de l'option éventuelle ;
- la durée (correspond à la durée de l'amortissement du bien : 5 ans pour les véhicules), le cas échéant, de la seconde période de location ;
- les autres dispositions particulières, telles que le délai d'acceptation du contrat, le champ couvert par les assurances, etc.

La banque demande en général la domiciliation des revenus (salaires ou honoraires...) sur un compte ouvert chez elle.

Le contrat est numéroté et mentionne le nom et l'adresse du fournisseur du bien et du client (l'entreprise) avec l'entête du bailleur et ses coordonnées.

#### **5.2.5. L'assurance**

Le contrat met également à la charge de l'entreprise l'obligation de contracter une police d'assurances à la fois contre les accidents pouvant être causés à des tiers par le fonctionnement du matériel loué, et contre la perte totale ou partielle de ce matériel.

Ainsi, l'entreprise souscrit une police d'assurances auprès d'une compagnie solvable (X) et s'occupe de la délégation des indemnités d'assurance.

Pour vérifier l'effectivité de la souscription de la police d'assurances par elle exigée à l'entreprise, la BICIS va solliciter de la compagnie d'assurances la confirmation attestant que l'entreprise a véritablement souscrit une police d'assurances tant pour son propre compte, que pour celui de la banque.

Le chargé de crédit recueille l'avenant de délégation d'indemnités signés par l'assureur (la compagnie d'assurance), l'assuré (l'entreprise/le client) et le crédit-bailleur (la BICIS).

#### **5.2.6. La matérialisation de la garantie**

Généralement, lorsqu'elle octroie un crédit-bail, la BICIS prend en garantie le bien financé (exemple gage du véhicule si le bien financé concerne un véhicule). Cependant, il arrive que le financement nécessite des garanties en plus.

Dans ce cas, elle demande au client d'apporter des garanties supplémentaires pouvant couvrir le crédit. La constitution de celles-ci est effectuée par l'agent de crédit et permet à la banque de les rendre opposable aux tiers par l'existence d'un acte sous seing privée.

Les garanties à constituer sont celles retenues par le comité de crédit. Elles seront mentionnées sur le contrat. Plusieurs formes de garanties sont à distinguer. Ce sont essentiellement les sûretés personnelles, les sûretés réelles, les formes particulières de garantie, et les fonds de garanties.

➤ **Les sûretés personnelles** qui comprennent :

- l'aval : qui traduit la reconnaissance de dette de l'entreprise envers la banque ;
- la caution : elle résulte d'un acte juridique par lequel une personne, la caution s'engage vis-à-vis de la banque à la payer en cas de défaillance de l'entreprise.

➤ **Les sûretés réelles** regroupant :

- le gage ou nantissement : c'est une technique qui consiste pour l'entreprise à remettre à la banque un objet mobilier qu'elle pourra vendre pour se payer si elle ne s'exécute pas ;
- l'hypothèque : elle consiste à donner en garantie de concours bancaires, des biens immobiliers, le titre foncier...

➤ **Les formes particulières de garantie** tels que le dépôt à terme (DAT).

Ce sont des sommes d'argent placées en banque pour une longue durée au nom de l'entreprise et permettant en cas de nécessité de garantir les crédits.

➤ **Les fonds de garantie**

De plus en plus les fonds de garantie interviennent dans le processus de financement. Ce sont des structures qui se portent en garantie pour l'entreprise. De même, certaines compagnies d'assurance proposent des produits adaptés aux différentes natures de crédit. La BICIS, partage le risque avec :

- la fondation ARIZ (Agence Française de Développement)

Cet organisme offre des garanties allant de 50 à 100% du montant de l'emprunt selon le risque lié au financement, moyennant le paiement d'une prime convenue d'avance. Les garanties permettent de diminuer, en le partageant, le risque pris par la banque dans les prêts qu'elles octroient, et d'encourager l'investissement.

### **5.2.7. Signature du contrat**

Le contrat est édité. Il est alors remis au client avec ses annexes pour signature. Les documents annexes du contrat étant signés et les garanties éventuelles étant constituées, le client les remet à la banque qui effectue les derniers contrôles pour s'assurer de la mise en place des garanties éventuelles et des pouvoirs de signature. Le contrat étant ainsi signé par les deux parties, il produit à partir de cet instant tous ses effets.

### **5.2.8. Enregistrement des contrats**

L'enregistrement des contrats consiste en l'inscription du contrat de crédit-bail au RCCM (Registre du Commerce et du Crédit Mobilier) du greffe de la juridiction compétente dans le ressort de laquelle est immatriculé le crédit-preneur.

Cette publicité est destinée à informer les créanciers de l'entreprise qu'ils ne pourront pas saisir le bien qui reste la propriété de la BICIS.

Grâce à la publicité la banque dispose d'une sûreté imparable lui permettant d'opposer à tout créancier son droit de poursuite. Lorsqu'elle n'a pas procédé à cette publicité, elle ne pourra opposer son droit de propriété aux créanciers de l'entreprise, sauf à prouver qu'ils avaient connaissance de l'existence du crédit-bail.

Dans ce cas, après la signature des contrats, la BICIS effectue la publicité du contrat de crédit-bail par une inscription au greffe du tribunal de commerce dans le ressort duquel l'entreprise est immatriculée.

Ainsi, sur le contrat apparaît le numéro et la date d'inscription au greffe ainsi qu'un timbre fiscal ou timbre de dimension de 2000 F CFA par feuille composant le contrat.

### **5.3. Passation de la commande et règlement du fournisseur**

Après signature du contrat par les deux parties, la banque passe la commande du bien auprès du concessionnaire ou du fournisseur pour ensuite régler celui-ci selon les termes du contrat.

#### **5.3.1. Passation de la commande au concessionnaire ou fournisseur (ou prise d'engagement)**

Cette prise d'engagement se manifeste par la remise du bon de commande au fournisseur (pièce signée par le responsable du service mise en œuvre des financements).

En fait, le client signe lui-même le bon de commande auprès du concessionnaire, en indiquant que le moyen de paiement est un crédit-bail.

Ainsi, la BICIS, sur les conseils de l'entreprise va acquérir le bien en question ; ce dernier est techniquement incompetent pour conclure la vente avec le fournisseur, c'est pourquoi, elle donne mandat à l'entreprise pour acquérir elle-même le bien ; juridiquement, seule la banque est propriétaire. D'ailleurs, elle prend garde d'apposer sur le bien une plaque d'identité afin de porter à la connaissance des personnes qui contractent avec l'entreprise qu'il est le véritable propriétaire du bien.

Exemple : si le bien financé concerne un véhicule, il est mentionné sur la carte grise qu'il s'agit d'un crédit-bail et que la BICIS est propriétaire du véhicule.

#### **5.3.2. Livraison du bien et transmission des documents relatifs à la livraison**

L'agent de crédit établit le bon de commande au nom du fournisseur qui en accuse réception. Le bon de commande signé par la banque, précise les caractéristiques du bien telles qu'elles figurent sur la facture pro forma : désignation complète du matériel, prix hors taxes et prix TTC, lieu et conditions de livraison, modalités de paiement (conditions commerciales). Cette pièce est assortie d'une durée de validité.

Dès réception du matériel par l'entreprise, un procès-verbal de livraison est signé conjointement par le concessionnaire du matériel et l'entreprise. Ce document atteste que la banque, à travers le fournisseur, a exécuté son obligation de livrer le matériel en bon état.

Le fournisseur adresse ensuite la facture définitive accompagnée du PV de réception du matériel à la banque. Cette dernière procède à la vérification de la conformité de la facture avec la commande (désignation complète du matériel - n° de châssis pour les véhicules, n° de série pour les autres matériels mobiliers) et avec les données initialement saisies dans son système d'information.

- **Facture définitive**

La facture définitive est le document qui récapitule les éléments de la vente avec le concessionnaire. Elle mentionne :

- ✓ la raison sociale du fournisseur et de la banque ;
- ✓ la date de l'émission du document ;
- ✓ le numéro de la facture ;
- ✓ les quantités ;
- ✓ les prix ;
- ✓ les délais de paiement ;
- ✓ le mode de paiement ;
- ✓ les déductions éventuelles.

- **Bordereau de livraison**

C'est le document qui accompagne la livraison du bien. Il est émis par le concessionnaire et signé par l'entreprise, il atteste la livraison du bien financé.

- **Carte grise**

La carte grise porte la mention « crédit-bail » pour les matériels immatriculés. Elle atteste que le véhicule financé est gagé et que la BICIS en est le propriétaire.

- **Procès-verbal de réception du matériel**

C'est le document qui atteste que l'entreprise a réceptionné le matériel et qu'elle en a vérifié la conformité avec sa commande. La signature du procès-verbal de réception du matériel, conjointement par l'entreprise et le fournisseur déclenche le paiement du fournisseur et le versement du premier loyer par l'entreprise à la banque.

- **Retour de l'accusé de réception de la commande**

Lors de la passation de la commande, la banque remet au fournisseur un bon de commande mentionnant toutes les caractéristiques liées au bien. Au moment de la livraison, le concessionnaire transmet à la banque un accusé de réception du bon de commande permettant de vérifier la conformité avec la commande passée.

### **5.3.3. Déblocage des fonds**

La facture définitive étant reçue, vérifiée et enregistrée, le paiement du fournisseur est effectué, selon les modalités convenues entre ce dernier et l'entreprise. Les fonds sont débloqués sur la base du PV de réception du matériel contradictoirement signé par l'entreprise et par le fournisseur. Le déblocage des fonds s'effectue par virement dans le compte bancaire du concessionnaire ou par chèque pour les fournisseurs qui ne sont pas clients de la banque.

### **5.4. Mise en service du contrat et gestion des loyers**

L'opération de crédit-bail est à présent réalisée, l'entreprise de même que la banque exécute le contrat.

#### **5.4.1. Mise en force du contrat**

A ce stade, le contrat est signé, le matériel ou le bien immobilier est mis à disposition de l'entreprise et le concessionnaire est payé. Le contrat est alors mis en force, sans délai, c'est-à-dire qu'il doit générer des loyers.

En vue de la mise en force du contrat, la banque :

- adresse, en priorité, l'ordre de domiciliation à la banque du client avec accusé de réception. Elle pourra de la sorte procéder au prélèvement automatique des loyers sur le compte du client ;

- met à jour le contrat, c'est-à-dire qu'elle remet au client les exemplaires qui lui reviennent.

#### **5.4.2. Gestion des loyers**

Le contrat étant mis en force, l'entreprise commence à verser régulièrement les loyers à la banque.

- **L'échéancier**

La banque remet à l'entreprise un échéancier des remboursements indiquant :

- le capital à rembourser (amortissement financier) ;
- les intérêts calculés sur le capital restant dû ;
- le loyer qui représente la somme de l'amortissement financier et des intérêts.

En vue du recouvrement des loyers, chaque contrat de crédit-bail est suivi avec son échéancier.

- **Les loyers**

Ils se décomposent comme suit :

- un premier loyer majoré correspondant au 1er mois de location ;
- suivi de X loyers plus ou moins identiques ;
- se terminant par une valeur de rachat (valeur résiduelle) déterminée à la signature du contrat.

Le Premier Loyer Majoré consiste en une avance sous forme de loyer que verse l'entreprise à la banque, ce qui permet de diminuer d'autant le montant à financer. Pour l'entreprise, ce premier loyer permet une diminution du niveau des loyers futurs et pour la banque, il permet de diminuer le poids du risque qu'il prend en finançant le bien.

Il arrive aussi que tous les loyers soient identiques, c'est-à-dire qu'il n'y ait pas une majoration du premier loyer.

En vue de la détermination du loyer, la banque prend en considération le montant du bien à financer (prix HT) et la durée de location. Les loyers sont constants (à l'exception des cas avec majoration du premier loyer) et payés mensuellement.

Les taxes, les assurances, les frais d'entretien et de réparation des biens sont à la charge de l'entreprise.

- **Prélèvement des loyers**

Dans chaque dossier de crédit-bail, l'on retrouve son échéancier avec les jours de prélèvements prévus ainsi que les pièces comptables à saisir pour débiter l'entreprise du montant de la redevance. Le jour de prélèvement correspond toujours au jour de la livraison effective du matériel. La BICIS, via son système informatique prélève automatiquement les loyers tous les mois pour chaque dossier de crédit-bail.

- **La TVA**

Au contraire d'un remboursement d'un crédit, les loyers de la location comportent la TVA au taux de 18%.

### **5.5.Cession à terme du contrat**

Au terme du contrat de location, plusieurs choix s'offrent à l'entreprise :

- soit elle règle la valeur de rachat finale fixée en début de location ;
- soit elle restitue le véhicule au crédit-bailleur ;
- soit elle poursuit la location, en accord avec la banque, sur une durée déterminée.

En pratique et dans la plupart des cas, l'entreprise lève l'option, elle choisit donc de régler le prix de vente fixé au début de la location.

Ainsi, avant l'arrivée à terme du contrat (1mois avant), la BICIS rappelle à l'entreprise le droit contractuel qu'elle a de lever l'option d'achat, à la valeur résiduelle. Si l'entreprise use de son droit de lever l'option d'achat en vue de l'acquisition du matériel, la banque procède à

la facturation de la valeur résiduelle qui est de généralement de 1% du montant global Hors taxes.

Avec le règlement de cette facture, la propriété du bien est transférée à l'entreprise.

En cas de levée d'option, la BICIS envoie à l'entreprise les documents suivants :

#### **5.5.1. L'attestation de main levée**

Le choix de l'entreprise étant la levée d'option, elle reçoit de la banque une lettre attestant que la main levée a été effectuée en lui précisant la date. Dès lors, la propriété du bien est transférée à l'entreprise.

#### **5.5.2. La facture**

La facture adressée à l'entreprise mentionne le numéro du contrat, le prix de vente TTC (valeur résiduelle majorée de la TVA au taux de 18%). La valeur résiduelle du bien représente la valeur d'acquisition moins la somme de tous les loyers payés mensuellement.

#### **5.5.3. La radiation de gage**

Ce document est daté et mentionne les références du bien (n°d'immatriculation, la série, la marque, le type...) ainsi que les éléments concernant l'enregistrement du contrat au greffe.

Cependant, et il s'agit là de cas exceptionnels, l'entreprise peut opter pour une seconde période de location convenue d'avance et ce, sur la base du montant correspondant à la valeur résiduelle.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de décrire le processus de financement des entreprises par la BICIS à travers le crédit-bail et de connaître les différentes étapes de ce processus, les tâches et les intervenants.

Dans le chapitre suivant, nous allons effectuer un audit de ce processus et formuler d'éventuelles recommandations.

## **Chapitre 6 : Audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail de la BICIS et recommandations**

L'objectif de ce chapitre sera d'auditer le processus de financement par crédit-bail de la BICIS. Pour effectuer cet audit, nous ferons d'abord une prise de connaissance de la banque, ensuite nous identifierons et évaluerons les dispositifs de risques, nous évaluerons le contrôle interne et les risques, enfin nous formulerons quelques recommandations.

### **6.1.Prise de connaissance générale et plan de mission**

Dans le but de préparer notre audit, nous commençons cette partie par une prise de connaissance générale de la banque et le plan de mission établi.

#### **6.1.1. Prise de connaissance de la banque**

Pour prendre connaissance de l'environnement de la BICIS, de son organisation et de ses activités, nous nous sommes appuyés sur les entretiens effectués avec le personnel du service mise en œuvre des financements et nous nous sommes entretenus avec le responsable de la section crédits entreprises et professionnels. Cet entretien nous a permis de comprendre toutes les étapes du processus et d'identifier les intervenants à chaque niveau. Nous avons eu à

consulter les rapports d'activités annuels de 2009, de 2010 et de 2011, l'organigramme, les grandes lignes du processus de crédit-bail et le document relatant l'historique de la BICIS. Ces informations nous ont permis de présenter la BICIS dans le chapitre 4 et de décrire le processus de financement des entreprises par le crédit-bail de la BICIS dans le précédent chapitre.

Cependant, par mesure de sécurité et pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu disposer de toutes les informations liées au processus de financement par crédit-bail.

### 6.1.2. Plan de mission

Après avoir recueilli les informations nécessaires, nous avons établi notre plan de mission en se basant sur le modèle présenté à l'annexe n°2.

## 6.2. Identification des risques

Sur la base des données/informations obtenues pendant la prise de connaissance générale, nous identifierons les risques liés à ce processus de financement. Pour mener cette étude, nous allons présenter dans un tableau les différentes étapes du processus lesquelles seront découpées en tâches, ensuite nous présenterons les objectifs du contrôle interne et identifierons les risques liés à chaque tâche, enfin, nous évaluerons ces risques et nous déterminerons les dispositifs de contrôle interne.

En vue d'évaluer les risques identifiés, nous les avons classés selon leur importance (élevé, moyen, faible).

### 6.2.1. Identification des risques liés à l'étude de la demande

**Tableau 2 : Identification des risques liés à l'étude de la demande**

Étapes	Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation du risque	Dispositifs de contrôle interne
Réception de la demande et	Collecte des informations et entretien avec le client	S'assurer du recueil des informations nécessaires	1-Dossiers incomplets	Moyen	Vérifier la réalité des informations par des visites

entretien		pour le montage du dossier			ou entretien
	Simulation	S'assurer de communiquer au client le montant des mensualités et dates d'échéances	2-Octroi de prêt à un client qui ne peut supporter les échéances	Faible	Etude des revenus du client et de sa capacité de remboursement et avoir son accord sur le montant des échéances
	Visite des lieux	S'assurer de la réalité des informations reçues et de l'existence de l'activité	3-Financement d'activités fictives	Elevé	Enquête préalable et visite sur les sites
	Demande d'informations supplémentaires	S'assurer de la réception de tous les documents nécessaires	4-Existence d'informations non divulguées	Elevé	Rapprochement avec les autres banques du client et vérification exhaustive des documents de l'entreprise
Analyse du dossier	Analyse financière	S'assurer de la solvabilité et de la liquidité du client	5-Client endetté	Elevé	Constitution d'un fichier standard pour l'analyse financière

	Estimation des risques	S'assurer de l'identification de tous les risques	6-Risques non évalués	Moyen	Appliquer les procédures d'identification
Décision	Consultation de la synthèse de l'exploitant	S'assurer de l'instruction correcte du dossier et du calcul exact des ratios	7-Erreur sur le calcul des ratios 8-Mauvaise évaluation de la capacité du client	Moyen	Contrôle de l'application des procédures
	Etude de la décision du comité de risques	S'assurer de l'évaluation exhaustive des risques	9-Pertes financières ou matérielles	Moyen	Vérification des ratios et rapprochement de l'analyse au niveau d'activité
	Prise de décision	S'assurer du respect des procédures de décision	10-Octroi de crédit à des clients n'ayant pas rempli toutes les conditions	Moyen	Vérification par tous les membres du comité de crédit de la validation du dossier

**Source :** Nous-même

### 6.2.2. Identification des risques liés à l'établissement du contrat

**Tableau 3 : Identification des risques liés à l'établissement du contrat**

Étapes	Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation du risque	Dispositifs de contrôle interne
--------	--------	-----------	---------	----------------------	---------------------------------

Simulation	Etablir le tableau d'amortissement	S'assurer de disposer des mensualités de remboursement et de la valeur résiduelle à mettre dans le contrat	11-Erreur de calcul 12-Sous-estimation ou sur estimation du montant des échéances	Elevé	Rapprochement avec la simulation de l'exploitant
Assurance	Etablissement de l'avenant de délégation d'indemnités	S'assurer de la couverture par une police d'assurance et de la protection physique du bien	13-Destruction ou perte du matériel	Elevé	Contrôle des signatures
Matérialisation des garanties	Constitution de la garantie	S'assurer de la couverture du crédit	14-Garantie fictive	Elevé	Authentification de la garantie, visite des garanties
Signature des contrats	Remise du contrat et des annexes au client	S'assurer que le client consent aux dispositifs du contrat	15-Non respect des termes du contrat	Moyen	Explication des termes du contrat au client avant signature
	Contrôle des signatures	S'assurer que les contrats sont signés par les personnes habilitées	16-Non-conformité entre la signature sur la demande et celle du	Moyen	Rapprochement des signatures

			contrat		
	Enregistrement des signatures	S'assurer de la mise en place des pouvoirs de signature	17-Non-conformité des signatures	Moyen	Enregistrer dans la base les signatures de chaque signataire et leur nom
Enregistrements des contrats	Inscription du contrat au greffe	S'assurer que le bien ne peut être saisi par aucun créancier	18-La banque n'est pas propriétaire du bien	Elevé	Inscription du contrat au RCCM

**Source :** Nous-même

### 6.2.3. Identification des risques liés à la passation de la commande et au règlement du fournisseur

**Tableau 4 : Identification des risques liés à la passation de la commande et au règlement du fournisseur**

Etapes	Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation du risque	Dispositifs de contrôle interne
Passation de la commande	Remise du bon de commande	S'assurer de la passation de la commande	19-Omettre de passer la commande	Faible	Contrôle par le chargé de clientèle
Livraison du bien	Réception du procès-verbal de réception du matériel	S'assurer de la réception du bien par le client	20-Bien non livré	Elevé	Vérification de la signature du bordereau de livraison et du PV

Déblocage des fonds	Réception de la facture définitive	S'assurer de la conformité de la facture avec les informations saisies dans le système	21-Non-conformité de la livraison	Elevé	Rapprochement de la facture et du bon de commande
	Règlement	S'assurer que le règlement est effectué	22-Retard ou omission de règlement	Faible	Contrôle par un agent de crédit, l'exploitant, et le responsable du service crédit

**Source :** Nous-même

#### 6.2.4. Identification des risques liés à la mise en force du contrat et à la gestion des loyers

**Tableau 5 : Identification des risques liés à la mise en force du contrat et à la gestion des loyers**

Etapes	Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation du risque	Dispositifs de contrôle interne
Mise en force du contrat	Envoi de l'ordre de domiciliation à la banque du client	S'assurer de pouvoir effectuer les prélèvements automatiques	23-Pas de prélèvements automatiques	Elevé	Demander l'accusé de réception de l'ordre de domiciliation
Gestion des loyers	Majoration du premier	S'assurer de la réduction du	24-Non-paiement	Faible	Programmer la majoration sur

	loyer	risque			le tableau d'amortissement
	Prélèvement des loyers	S'assurer du remboursement mensuel	25-Non-paiement ou retard de paiement	Elevé	Contrôle de la domiciliation des recettes et suivi des prêts accordés

**Source :** Nous-même

### 6.2.5. Identification des risques liés à la cession à terme

**Tableau 6 : Identification des risques liés à la cession à terme**

Etapes	Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation du risque	Dispositifs de contrôle interne
Cession à terme	Envoi de la facture et des documents de radiation	S'assurer que le client a reçu la facture et les documents de radiation	26-Facture et documents de radiation envoyés sur une mauvaise adresse	Faible	Vérifier les accusés de réception

**Source :** Nous-même

Ce tableau d'identification des risques nous a permis de déterminer les risques encourus pour chaque étape du processus et de définir les dispositifs de contrôle.

### 6.3.Evaluation des risques

Après avoir répertorié les risques, il convient de les évaluer. Pour cela, nous avons utilisé les deux (02) critères suivants :

- la probabilité d'apparition ;
- l'impact du risque, c'est-à-dire l'importance des conséquences sur le processus (en terme de coûts, délais et éventuellement qualité).

La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné survienne, tandis que l'impact en représente les conséquences. C'est sur la base de ces deux paramètres que nous allons effectuer une évaluation qualitative des risques.

### 6.3.1. Evaluation de la probabilité du risque

Cette évaluation s'effectue à partir d'une échelle d'évaluation de la probabilité des risques cotée de 1 à 5 (très élevé, élevé, modéré, faible, très faible). Le tableau n°9 présente ce critère d'évaluation.

**Tableau 7 : Echelle d'évaluation de la probabilité du risque**

Cotation	Evaluation	Description
5	Très élevé	Il est très probable que le risque survienne
4	Elevé	Il est probable que le risque survienne
3	Modéré	La probabilité de survenance du risque est moyenne
2	Faible	Il est peu probable que le risque survienne
1	Très faible	Il est très rare que le risque survienne

**Source :** Nous-même

**Tableau 8 : Probabilité d'occurrence des risques**

Risques	Cotation	Probabilité
1-Dossiers incomplets	3	Modéré
2- Octroi de prêt à un client qui ne peut supporter les échéances	1	Très faible
3-Financement d'activités fictives	1	Très faible
4-Existence d'informations non divulguées	2	Modéré
5-Client endetté	3	Modéré

6-Risques non évalués	1	Très faible
7-Erreur sur le calcul des ratios	2	Faible
8-Mauvaise évaluation de la capacité du client	2	Faible
9-Pertes financières ou matérielles	1	Très faible
10-Octroi de crédit à des clients n'ayant pas rempli toutes les conditions d'octroi de prêt	1	Très faible
11-Erreur de calcul	1	Très faible
12-Sous-estimation ou sur estimation du montant des échéances	1	Très faible
13-Destruction ou perte du matériel	2	Faible
14-Garantie fictive	2	Faible
15-Non-respect des termes du contrat	1	Très faible
16-Non-conformité entre la signature sur la demande et celle du contrat	1	Très faible
17-Non-conformité des signatures	1	Très faible
18-La banque n'est pas propriétaire du bien	1	Très faible
19-Omettre de passer la commande	1	Très faible
20-Bien non livré	2	Faible
21-Non-conformité de la livraison	3	Modéré
22-Retard ou omission de règlement	1	Très faible
23-Pas de prélèvements automatiques	1	Très faible
24-Non-paiement	1	Très faible
25-Non-paiement ou retard de paiement	4	Modéré
26-Facture envoyée sur une mauvaise adresse	2	Faible

**Source :** Nous-même

### 6.3.2. Evaluation de l'impact du risque

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons retenu la méthode qualitative pour évaluer la probabilité et l'impact du risque. Le tableau n°11 présente la mesure de l'impact du risque et décrit les conséquences.

**Tableau 9 : Echelle de cotation de l'impact du risque**

Cotation	Impact	Description
5	Très important	Très grave
4	Important	Conséquences énormes
3	Modéré	Toléré
2	Mineur	Impact faible
1	Insignifiant	Aucune conséquence remarquable

**Source :** Nous-même

**Tableau 10 : Mesure de l'impact du risque**

Risques	Cote	Impact	Description des conséquences
1-Dossiers incomplets	3	Modéré	Analyse incomplète, retard dans l'octroi du crédit, impossibilité de montage du dossier
2- Octroi de prêt à un client qui ne peut supporter les échéances	4	Important	Difficultés de percevoir les échéances, pertes financières
3-Financement d'activités fictives	5	Très important	Pertes financières, disparition du bien et du client
4-Existence	3	Modéré	Retard dans l'octroi du crédit, pertes

d'informations non divulguées			financières, impossibilité d'effectuer une analyse pertinente
5-Client endetté	3	Modéré	Non remboursement entraînant des litiges, accumulation de crédit
6-Risques non évalués	3	Modéré	Pertes financières ou matérielles
7-Erreur sur le calcul des ratios	2	Mineur	Ralentissement du processus, résultats de l'analyse inexacts
8-Mauvaise évaluation de la capacité du client	2	Mineur	Difficultés de remboursement, pertes financières
9-Pertes financières ou matérielles	3	Modéré	Provisions
10-Octroi de crédit à des clients n'ayant pas rempli toutes les conditions d'octroi de prêt	3	Modéré	Favoritisme d'un client pouvant entraîner des mécontentements
11-Erreur de calcul	2	Mineur	Pertes financières, surévaluation de patrimoine
12-Sous-estimation ou sur estimation du montant des échéances	3	Modéré	Difficultés de percevoir les mensualités, pertes financières
13-Destruction ou perte du matériel	4	Important	Pertes financières énormes
14-Garantie	3	Modéré	Perte du bien en cas de non-paiement, pas

fictive			de possibilité de saisir le client
15-Non-respect des termes du contrat	1	Insignifiant	Rupture du contrat, refus de remboursement, litiges
16-Non-conformité entre la signature sur la demande et celle du contrat	3	Modéré	Annulation du contrat, manœuvres frauduleuses, retard dans le déblocage
17-Non-conformité des signatures	3	Modéré	Fraude
18-La banque n'est pas propriétaire du bien	4	Important	Perte du bien, poursuite par les autres créanciers sur la propriété du bien
19-Omettre de passer la commande	4	Important	Retard de livraison/paiement, désistement par le client, bien vendu à un autre client, retard dans le processus, mécontentement de la clientèle
20-Bien non livré	3	Modéré	Pas de règlement au fournisseur, retard de livraison du bien, mécontentement de la clientèle
21-Non-conformité de la livraison	2	Mineur	Livraison de bien ayant une qualité moindre ou coutant moins cher, mécontentement de la clientèle
22-Retard ou omission de règlement	4	Important	Retard dans le processus, réclamations du fournisseur
23-Pas de prélèvements	5	Très important	Prêt non remboursé, pertes financières, aboutissement au contentieux,

automatiques			
24-Non-paiement	3	Modéré	Pertes financières
25-Non-paiement ou retard de paiement	4	Important	Litiges, paiement de frais de retard, mauvais image sur le client
26-Facture envoyée sur une mauvaise adressée	2	Mineur	Retard dans la cession du bien au client, perte de temps

**Source :** Nous-même

Pour procéder à la détermination et à la répartition des tâches, nous avons utilisé le programme de travail présenté à l'annexe n°3.

#### **6.4.Evaluation du contrôle interne**

Après avoir décrit les procédures appliquées au financement par crédit-bail, nous les évaluerons à l'aide des outils suivants : le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches et les tests de conformité et de permanence.

##### **6.4.1. Le questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et faiblesses d'un système de contrôle interne. Il nous a permis, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de mise en place du crédit-bail à la BICIS remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne, en décelant ses forces et ses faiblesses.

L'annexe 4 présente les résultats des questionnaires de contrôle interne lesquels nous ont permis de relever les forces suivantes :

- l'existence de fichier standard pour l'analyse financière ;
- le traitement rapide des dossiers ;
- l'existence de ratios financiers pour effectuer l'analyse ;

- l'application de la procédure d'évaluation des risques ;
- l'évaluation des risques effectuée par au moins deux (02) gestionnaires de risques ;
- la validation de l'analyse des risques par un responsable défini ;
- le déblocage des fonds dans des délais raisonnables ;
- le suivi régulier des déblocages de fonds ;
- l'existence de pièces justificatives pour les règlements effectués ;
- la signature de l'avis de déblocage par un responsable défini ;
- l'utilisation d'un logiciel pour les prélèvements automatiques ;
- l'approbation des saisies ou annulations de saisies des pièces par un responsable ;
- le classement des pièces comptables ;
- l'enregistrement des factures émises dans un registre ;
- l'existence de modèle de facture ;
- la maîtrise du risque de double facturation ;
- la numérotation des factures.

De même, les faiblesses ci-après ont été décelées :

- la ligne commerciale privilégie plus les octrois sous forme de crédit d'équipement ;
- les factures ne sont pas systématiquement établies à la fin des contrats ;
- un retard d'envoi des factures de cession.

#### **6.4.2. La grille de séparation des tâches**

Selon RENARD (2006 : 347), la grille est un outil de diagnostic qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie. Dans le tableau suivant, nous avons présentés les différents intervenants à ce processus ainsi que les tâches à réaliser afin de déterminer si elles sont bien réparties.

Nature des tâches :

**Ex** : Exécution

**A** : Autorisation

**C** : Contrôle

EN : Enregistrement

**Tableau 11 : Grille de séparation des tâches**

Tâches	Nature	Personnes concernées							
		Courrier	Expl	AC	DG/SG	Resp s. crédit	Dir risq	G risque	Dir exp
Réception de la demande	EX	X							
Transmission de la demande	EX	X							
Préparation du dossier	EX		X						
Collecte des informations	EX		X						
Visite	C		X						
Analyse financière	EX		X						
Analyse des risques	C						X	X	
Validation du dossier	A				X		X		X
Etablissement du contrat	EX			X					
Signature du contrat	A								X
Enregistrement du contrat	EX			X					
Envoi du contrat et des annexes au client	A			X					
Vérification signature du	C		X	X				X	

client									
Passation de la commande	EX			X		X			
Etablissement du BC	EX			X					
Signature du BC	A					X			
Déblocage des fonds	A					X			
Mise en force du contrat	EX			X		X		X	
Prélèvement des loyers	EX			X		X			
Envoi de la facture	EX			X					
Envoi de l'attestation de main levée	EX			X					
Cession	A					X			

**Source :** Nous-même

**Références**

Courrier

Expl

AC

DG

SG

Resp crédit

Dir Risq

G risque

Dir exp

**Personnes concernées**

Service courrier

Exploitant (Chargé de clientèle)

Agent de crédit

Direction Générale

Secrétaire général

Responsable service crédit

Directeur des risques

Gestionnaire de risques

Directeur d'exploitation

Ces résultats affirment que les tâches sont bien réparties.

### **6.4.3. Les tests de conformité et de permanence**

Nous avons procédé à des tests de conformité et de permanence afin de nous assurer de la fiabilité des informations collectées. Les tests ont porté sur dix (10) dossiers de crédit-bail déjà traités au service crédit. Ces tests ont consisté essentiellement à vérifier :

- l'existence et l'enregistrement des contrats ;
- l'existence et la signature des bons de commande ;
- la permanence de l'exactitude des pièces justificatives ;
- la permanence de règlement des fournisseurs ;
- l'existence de l'envoi des factures à terme.

Les résultats des tests sont présentés dans l'annexe n°5. Ces tests nous ont permis de vérifier l'existence de certains documents et de nous assurer de l'application permanente des principes organisationnels préétablis. Cependant, les résultats montrent que :

- les clients (entreprises C et I) n'ont pas reçu leur facture à la fin du contrat.
- les biens des contrats (N°53 et N°86) ne sont pas encore cédés aux entreprises concernées.

Cette évaluation du système de contrôle interne, nous a permis d'élaborer les FRAP présentées à l'annexe n°6 afin de formuler des recommandations.

### **6.5.Recommandations, plan d'action**

Les différents outils utilisés pour effectuer l'audit de ce processus nous ont permis de soulever les points forts et faibles du processus de financement des entreprises par le crédit-bail de la BICIS. Les points faibles constatés feront l'objet de recommandations qui permettront à la BICIS d'améliorer son processus.

#### **6.5.1. Recommandations relatives à la vulgarisation du produit**

- La ligne commerciale privilégiant plus les crédits d'équipement, nous recommandons à la banque d'inciter les commerciaux à procéder à la prospection de nouveaux clients,

à être à la recherche de nouveaux contrats à conclure, et à orienter les choix du mode de financement des investisseurs vers le crédit-bail ;

- Nous recommandons également à la BICIS de conclure des conventions avec certains fournisseurs de biens d'équipements, dans la majorité avec des concessionnaires de véhicules et ce, dans l'objectif de développer le produit.

#### **6.5.2. Recommandations relatives à l'établissement et à l'envoi des factures**

- Le choix du client étant le rachat du bien au terme du contrat, la dernière échéance doit être suivi de l'envoi de la facture afin de libérer le client et de lui transférer la propriété du bien. Nous recommandons à la banque d'effectuer un suivi régulier des contrats par les gestionnaires de compte (chargé de clientèle) et par l'agent de crédit ayant établi le contrat, également que les responsables des services concernés contrôlent l'envoi des factures aux bonne dates à partir du registre ;
- Enfin, il est utile de recommander à l'appareil commercial de vérifier la réception de la facture par le client dans les délais convenus.

#### **6.5.3. Plan d'action**

En vue de la mise en œuvre de ces recommandations, nous avons proposé à la banque le modèle de plan d'action présenté à l'annexe n°7.

#### **Conclusion**

Nous avons présenté dans ce chapitre la démarche adoptée dans le cadre de l'audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la BICIS. Cette démarche a mis en évidence les différents outils d'analyses et de collectes de données utilisés dans le cadre de nos travaux et nous a permis de soulever les forces et faiblesses du processus.

### **Conclusion de la deuxième partie**

Le stage effectué à la BICIS nous a permis de traiter cette seconde partie. Dans un premier temps, nous avons fait une présentation générale de la banque, et avons ensuite décrit son processus de financement des entreprises par le crédit-bail.

La banque dispose en son sein d'un service d'audit interne ayant un rôle de conseil auprès de la Direction Générale.

En vue d'atteindre l'objectif de ce mémoire, nous avons audité ce processus à l'aide de quelques outils nous permettant ainsi de relever les points forts et points faibles et de mieux maîtriser la pratique.

Enfin, quelques recommandations relatives aux points faibles ont été formulées.

## **CONCLUSION GENERALE**

A travers l'étude que nous avons effectuée, ainsi que les différentes informations et connaissances que nous avons acquises à notre passage à la BICIS, nous avons constaté l'importance des différents crédits dont peuvent bénéficier les entreprises en vue de soulager leurs trésoreries, d'investir, d'apaiser leurs surface financière, et de ce fait assurer une bonne gestion et atteindre un rendement optimal.

L'objet de notre étude était d'auditer le processus de financement des entreprises par le crédit-bail de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal. Nous avons pour ce fait élaboré notre modèle d'analyse suivi d'une approche méthodologique.

Cet audit nous a permis de relever les forces et faiblesses suivantes :

- ✓ les procédures sont respectées ;
- ✓ les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction ;
- ✓ la mise en place du crédit-bail par le service concerné est bien maîtrisée ;
- ✓ la principale faiblesse reste la vulgarisation du crédit-bail.

Ainsi, quelques recommandations relatives à la promotion du produit ont été formulées en vue d'une amélioration du processus.

Ce mémoire nous a permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine du financement par crédit-bail, nous avons pu constater qu'il procure de réels avantages financiers aux deux parties. Aux sociétés de crédit-bail désireuses d'offrir à leurs clients de solides crédits à l'équipement, il permet un mécanisme de financement qui peut favoriser la réduction des coûts de transaction et de gérer les risques. Les entreprises peuvent grâce à ce mode de financement affecter de maigres ressources financières à de nouveaux investissements en actifs, processus rapide qui contribue directement à générer des revenus.

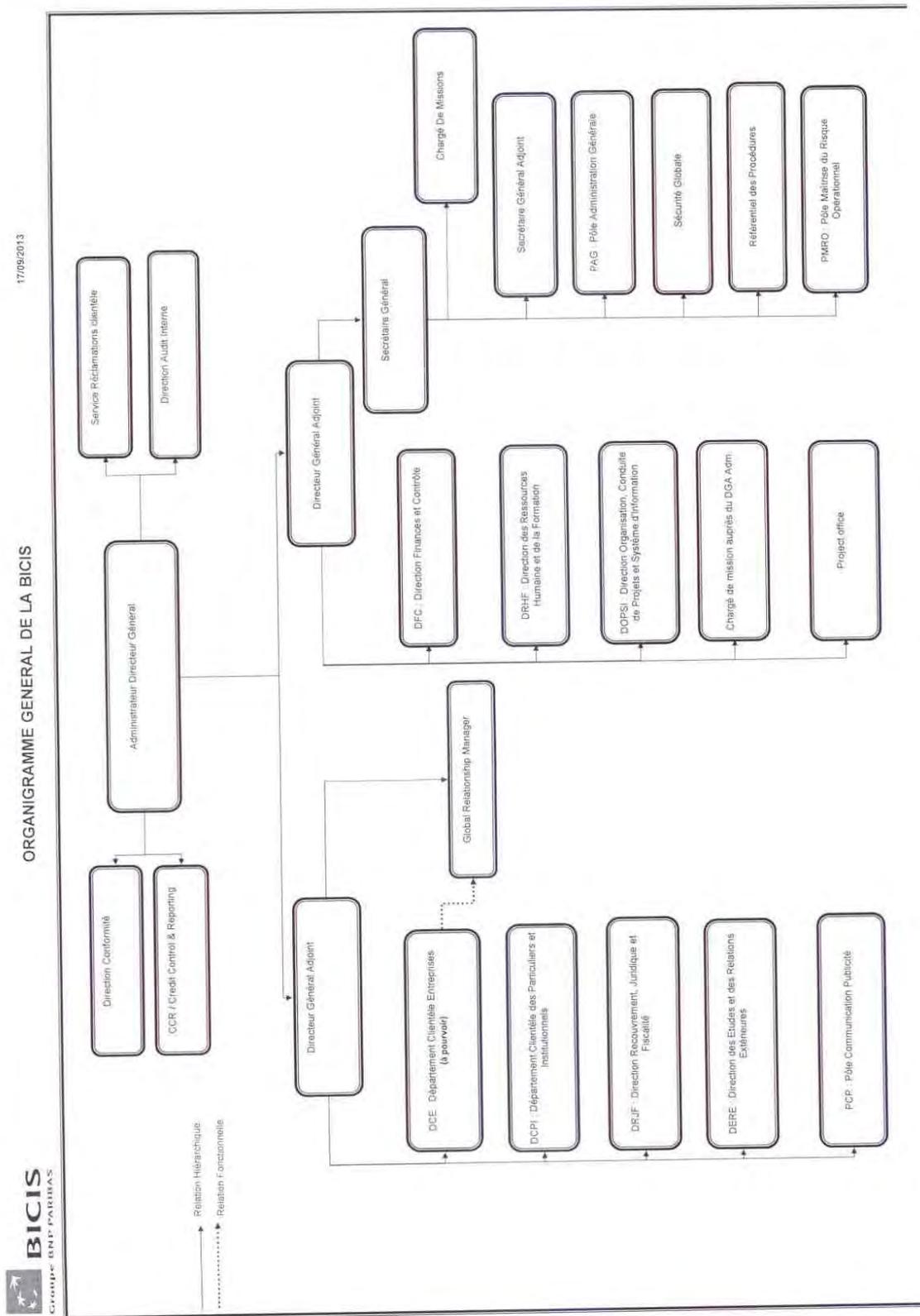
Le crédit-bail constitue un instrument de restructuration des ressources de l'entreprise en raison de sa durée. Nonobstant la controverse qui entoure les avantages du crédit-bail, ce procédé de financement présente une utilité incontestable.

Dès lors, n'est-il pas indispensable, qu'à travers une législation flexible, claire et adaptée, de lever les différents obstacles qui minent l'essor du crédit-bail, en ne se limitant plus

uniquement à des textes de portée générale qui régissent explicitement ou implicitement le crédit-bail ?

# **ANNEXES**

## **Annexe n°1 : Organigramme de la BICIS**





**Annexe n°3 : Exemple de Programme de travail**

Référence papier de travail	Programme de travail	Auditeurs	Dates	
			Début	Fin
	<b>Objectifs de l'audit</b>			
	<b>Objectif 1 :</b>			
	Tâche 1			
	Tâche 2			
	Tâche 3			
	<b>Objectif 2 :</b>			
	Tâche 1			
	Tâche 2			
	Tâche 3			
	<b>Objectif 3 :</b>			
	Tâche 1			
	Tâche 2			
	Tâche 3			

**Source :** Nous-même

**Annexe 4 : Questionnaires de contrôle interne**

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Processus de financement des entreprises par crédit-bail			Folio 1/5
Objectif de contrôle interne :				
S'assurer de la présentation correcte du produit crédit-bail à la clientèle et du traitement rapide des dossiers				
Questionnaires	Réponses			Observations
	Oui	Non	NA	
1-Existe-t-il des dépliants présentant le produit ?	X			
2-Le produit est-il maîtrisé par les commerciaux ?		X		
3-La présentation du crédit classique n'est-t-elle pas mieux maîtrisée que celle du crédit-bail ?	X			
4-La présentation du produit est-elle pertinente/complète ?		X		

5-L'exploitant traite-t-il les demandes des clients dans les délais ?	X			
---	---	--	--	--

**Source** : Nous-même

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Processus de financement des entreprises par crédit-bail			Folio 2/5
Objectif de contrôle interne :				
S'assurer de la correction de l'analyse financière et de l'identification exhaustive des risques				
Questionnaires	Réponses			Observations
	Oui	Non	NA	
1-Y'a-t-il un fichier standard pour effectuer l'analyse financière ?	X			
2-Existe-t-il des ratios financiers pour effectuer l'analyse ?	X			
3-Y'a-t-il une procédure pour évaluer les risques encourus ?	X			
4-L'évaluation des risques est-elle effectuée par une seule personne ?		X		
5-L'analyse des risques est-elle validée par un responsable ?	X			

6-Les informations ou documents relatifs à l'analyse des risques sont-ils disponibles ?	X			
---	---	--	--	--

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus de financement des entreprises par crédit-bail			Folio 3/5
Objectif de contrôle interne :				
S'assurer du déblocage des fonds dans les normes				
Questionnaires	Réponses			Observations
	Oui	Non	NA	
1-Existe-t-il une procédure de déblocage des fonds ?	X			
2-Les pièces comptables sont-elles saisies ?	X			
3-Les fonds sont-ils débloqués à temps ?	X			
4-Y'a-t-il un suivi régulier du déblocage des fonds ?	X			

5-Y a-t-il des pièces qui justifient que les fonds ont fait l'objet de déblocage ?	X			
6-Les instruments de règlement sont-ils établis ?	X			
7-L'avis de déblocuer est-il signé par des responsables ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus de financement des entreprises par crédit-bail			Folio 4/5
Objectif de contrôle interne :				
S'assurer du prélèvement automatique des loyers et de la saisie de toutes les pièces comptables				
Questionnaires	Réponses			Observations
	Oui	Non	NA	
1-Existe-t-il un logiciel pour effectuer les prélèvements automatiques ?	X			
2-Les éventuelles annulations de saisie sont-elles approuvées par un responsable défini ?	X			

3-Les pièces comptables sont-elles classées ?	X			
4-Y'a-t-il un suivi pour la saisie de toutes les pièces ?	X			
5-La saisie des pièces est-elle validée par un responsable défini ?	X			
6-Existe-t-il un fichier retraçant les prélèvements automatiques ?	X			

QUESTIONNAIRE CONTRÔLE INTERNE	DE	Processus de financement des entreprises par crédit-bail	Folio 5/5	
Objectif de contrôle interne :				
S'assurer de l'établissement des factures au terme du contrat				
Questionnaires	Réponses			Observations
	Oui	Non	NA	
1-Les factures sont-elles établies au terme du contrat ?		X		Pas systématiquement

2-Les factures sont-elles envoyées à la fin du contrat ?		X		Pas systématiquement
3-Les factures émises sont-elles enregistrées dans un registre avec leur date d'émission ?	X			
4-Existe-t-il un modèle de facture prédéfini ?	X			
5-Le risque de double facturation est-il maîtrisé ?	X			
6-Les factures sont-elles numérotées ?	X			
7-Le nombre d'exemplaires à établir est-il respecté ?	X			

**Annexe 5 : Résultat des tests de conformité et de permanence**

Contrats		Etablissement des contrats	Enregistrement des contrats	Signature des BC	Règlement au fournisseur	Existence de l'avis de crédit	Envoi de la facture
N°	Client						
47	Ese A	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
52	Ese B	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
53	Ese C	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

66	Ese D	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
71	Ese E	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
73	Ese F	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
75	Ese G	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
77	Ese H	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
86	Ese I	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
92	Ese J	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

**Source :** Nous-même

**Annexe 6 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)**

<b>FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES</b>	
<b>Réf papier de travail</b>	<b>FRAP N°1</b>
<b>Problème</b>	Réseau commercial limité

<b>Faits</b>	Le produit est présenté comme un crédit bancaire ordinaire sans précision
<b>Causes</b>	Absence de maîtrise par les commerciaux et méconnaissance du produit par le grand public
<b>Conséquences</b>	Le produit reste méconnu par la clientèle
<b>Recommandations</b>	Accentuer les formations de commerciaux et proposer aux clients des prospects réservés uniquement à la présentation du crédit-bail
<b>Auditeur :</b>	

**Source :** Nous-même

<b>FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES</b>	
<b>Réf papier de travail</b>	<b>FRAP N°2</b>
<b>Problème</b>	Retard d'envoi des factures
<b>Faits</b>	Les factures ne sont pas établies à la fin du contrat
<b>Causes</b>	L'agent de crédit est souvent plus concentré sur les contrats en cours que ceux arrivés à terme
<b>Conséquences</b>	Retard de paiement de la valeur résiduelle et de restitution du bien au locataire
<b>Recommandations</b>	Effectuer un suivi régulier de l'envoi des factures
<b>Auditeur :</b>	

**Source :** Nous-même

### Annexe 7 : Exemple de plan d'action

<b>Recommandations</b>	<b>Plan d'action</b>		<b>Folio</b>
	Actions correctives	Périodicité	Responsable

Recommandation 1			
Recommandation 2			
Recommandation 3			
Recommandation 4			
Recommandation 5			

**Source** : Nous-même

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes, aspects internationaux et espace OHADA*, 2<sup>e</sup> édition, MONDEXPERT, ABIDJAN ou COTONOU, 923 Pages ;
2. AHOANGANSI Evariste (2006), *Audit et révision des comptes, aspects internationaux et espace OHADA*, édition MONDEXPERT, ABIDJAN ou COTONOU, 729 Pages ;
3. ALBOUY Michel a. (2000), *Décisions financières et création de valeur*, édition Economica, Paris, 406 Pages ;
4. ARENS Alvin A. & LOEBBECKE James K. (2000), *Auditing an Integrated Approach*, Prentice Hall International, 8<sup>e</sup>me édition, New Jersey, 821 Pages ;
5. BECOURT Jean Charles & BOUQUIN Henri (2008), *Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 444 Pages ;
6. BERK Jonathan & DEMARZO Peter (2010), *Finance d'entreprise*, éditions Nouveaux Horizons, 1018 Pages ;
7. BREALEY Richard, MYERS Stewart, ALLEN Franklin (2006), *Principes de gestion financière*, 8<sup>e</sup> édition, édition Pearson Education, France, 1058 Pages ;
8. CANGEMI Michael (1966), *Managing the audit function : a corporate audit department procedures guide*, 2<sup>e</sup>me edition, New York, 245 Pages ;
9. CISS Omar Alioune (2003), *Le praticien : Traité pratique de la fiscalité sénégalaise*, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 590 Pages ;
10. CNCC & OECCA (2006), *La formation du commissaire aux comptes et l'expert-comptable*, édition CNCC, paris, 415 pages ;
11. DAYAN Armand (2004), *Manuel de Gestion*, 2<sup>e</sup>me édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 1088 Pages ;
12. GARRIDO Eric (2002), *Le cadre économique et réglementaire du crédit-bail Tome 1*, édition revue banque, 127 Pages ;
13. GARRIDO Eric (2002), *Le crédit-bail : outil de financement structurel et d'ingénierie commerciale Tome 2*, édition revue banque, 126 Pages ;

14. GRAY Lain (2000), *The audit process : principles, practice and cases*, 2ème édition, Thomson Learning, Londres, 657 Pages ;
15. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, IMPRIM'VERT, France, 236 Pages ;
16. LEMANT Olivier (1995), *Conduite d'une mission d'audit interne*, Editions Dunod, Paris, 281 Pages ;
17. MAHEU Alain, MAIGE Christian (1998), *Pratique du crédit-bail mobilier : des solutions pour financer vos équipements*, Edition d'organisation, 167 Pages ;
18. MOREAU Frank (2002), *Comprendre et gérer les risques : stratégies humains, éthiques informatiques, projets*, édition d'organisations, Paris 222 Pages ;
19. PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions EMS, Paris, 203 Pages ;
20. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation, Paris 467 Pages ;
21. RENARD Jacques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>e</sup> édition, Editions d'organisation, 479 Pages ;
22. RENARD Jacques (2009), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 469 Pages ;
23. ROBERTSON Jack (1999), *Auditing*, 2<sup>e</sup> édition, Mc Graw-Hill, Boston, 814 Pages ;
24. ROUYER Gérard, CHOINEL Alain (1996), *la banque et l'entreprise*, 3<sup>e</sup> édition, 413Pages ;
25. SAMBE Oumar, DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le praticien Comptable : Système Comptable OHADA*, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1054 Pages ;
26. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions Afges, Paris, 1093 Pages ;
27. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Editions Dunod, Paris, 217 Pages ;
28. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Edition Dunod, Paris, 215 Pages ;
29. Système comptable ouest africain (1996), *Plan Comptable Général des entreprises*, Editions Foucher, Paris, 831 Pages ;
30. VERNIMMEN Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, 8<sup>e</sup> édition, éditions Dalloz France, 1176 Pages.

