



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

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**EVALUATION DES
PROCEDURES DE GESTION
DU CREDIT DE LA CNCA-S**

Bibliothèque du CESAG



107391

Madame ROUAMBA Evéline épouse SAWADOGO

En MPGEO spéciale, option Finances – Comptabilité - Audit

Promotion 2002



Président du jury :

M M0007MPGEO02 E
Directeur de l'ISGEO CESAG 2 AG



Sous la direction de :

Monsieur Gilbert BOSSA
Professeur au CESAG

CESA

THEME DE MEMOIRE

**EVALUATION DES PROCEDURES DE GESTION
DU CREDIT : CAS DE LA CAISSE NATIONALE
DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL
(CNCAS)**

OTHEQUE

DEDICACE

Je dédie ce travail

- *A Dieu le Tout Puissant, le Miséricordieux*
- *A la mémoire de mes très chers regrettés Papa et Maman*
- *A mes enfants chéris Aziz Eric et Ahmed Jean Arnaud*
- *A mon mari*
- *A mes frères et sœurs*

REMERCIEMENTS

Au terme de notre formation et de la réalisation de ce mémoire, nos remerciements vont à :

- Monsieur Arfang DAFPE, Directeur Général de la CNCAS pour avoir bien voulu accepter de nous accueillir au sein de son Entreprise
- Monsieur Moussa CISSE, Contrôleur Général à la CNCAS, qui n'a pas ménagé son temps pour nous guider dans nos recherches
- Monsieur Assane NGOM, Directeur du Budget à la CNCAS
- Monsieur Assane SAMBA, Contrôleur des Engagements à la CNCAS
- Monsieur Mamadou Anta SAMB, Chef du Service du Crédit
- Monsieur Mamadou DIOP, Directeur des Systèmes et Méthodes
- Monsieur Maqemba THIAM, Chef de Service de la Comptabilité
- Monsieur Brunon MENDY, Chargé de clientèle
- Monsieur Cheikh Ahmed Tidiane SY, Chargé de clientèle
- Melle Binéta CAMARA au Secrétariat des Engagements et Monsieur Moussa Moussa SECK à la Direction du Budget pour leur active disponibilité
- Messieurs Jean Louis PACHY et Abass NDIAYE
- A tous les membres du Personnel de la CNCAS pour leur courtoisie et la chaleur de leur accueil

Soyez en tous remerciés.

Il nous est particulièrement agréable de remercier Monsieur Gilbert BOSSA, notre Directeur de mémoire qui a su nous encourager dans nos recherches et dont nous avons bénéficié de l'assistance bienveillante lors de la rédaction du présent mémoire.

Nous confondons dans ces remerciements :

- Tout le corps professoral du CESAG pour la qualité de la formation les conseils que nous avons reçus d'eux ;
- Nos camarades de promotion pour l'ambiance studieuse et empreinte de convivialité qu'ils ont su entretenir tout au long de cette formation ;

Nous adressons enfin nos remerciements particulièrement émus à tous ceux qui, à divers titres ont contribué à la réalisation de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

THEME DE MEMOIRE
**EVALUATION DES PROCEDURES DE GESTION
DU CREDIT : CAS DE LA CAISSE NATIONALE
DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL
(CNCAS)**

Table des matières

	Plan
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
Objet de l'étude.....	2
Problématique	2
Objectif à atteindre.....	4
Intérêt de l'étude	5
Délimitation du sujet.....	6
Plan de l'étude	6
<u>PREMIERE PARTIE : CONTEXTE DE L'ETUDE</u>	7
CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE	8
1.1 Le Manuel de Procédures.....	8
1.1.1 Définition	8
1.1.2 Objet	8
1.1.3 Formes et finalités.....	8
1.1.4 Utilité dans le cadre du contrôle interne.....	10
1.2 Règles théoriques d'octroi de crédit.....	12
CHAPITRE II : CONTEXTE INSTITUTIONNEL PRESENTATION DE LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL (CNCAS)	13
2.1 Statut juridique.....	13
2.2 Organigramme Général.....	13
2.3 Les fondements réglementaires de l'octroi du crédit	15
2.3.1 Les catégories de prêts	15
2.3.2 Les bénéficiaires	15
2.3.3 La décentralisation du crédit.....	17
2.3.4 Les garanties exigées	18
2.3.5 L'Apport personnel.....	19
2.3.6 Les conditions d'irrecevabilité de la demande de prêt.....	19
2.3.7 Les pénalités, créances douteuses, contentieuses et irrécouvrables	20
2.3.8 Les taux de prêts	20
2.3.9 Les frais de dossier.....	20
2.3.10 Les modalités de remboursement.....	20
2.3.11 La durée d'amortissement.....	21
<u>DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DES PROCEDURES DE GESTION DU CREDIT</u>	22
CHAPITRE I : ORGANISATION DES ACTIVITES OPERATIONNELLES DE LA DIRECTION DU CREDIT ET DU RESEAU (DCR)	23
1.1 Organigramme de la Direction du Crédit et du Réseau.....	23
1.2 Attributions de la Direction du Crédit et du Réseau	25
1.2.1 Direction du Crédit et du Réseau	25
1.2.2 Le Service Réseau et Marketing	25
1.2.3 Le Chef de Zone.....	27
1.2.4 Le Chargé de Clientèle.....	28
1.2.5 L'Animateur de Guichet.....	29

CHAPITRE II : PROCEDURES DE GESTION DU CREDIT A MOYEN ET LONG TERME	30
2.1 Procédures d’Instruction et de Réalisation des Prêts.....	30
2.1.1 Introduction de la demande de prêt.....	30
2.1.2 Les vérifications préliminaires de la demande de prêt.....	30
2.1.3 L’instruction du dossier de demande de prêt	31
2.1.4 La décision de financement du prêt	34
2.1.5 La réalisation ou mobilisation du prêt.....	35
2.2 Procédures de Suivi des Prêts	37
2.3 Procédures de recouvrement des prêts	38
2.4 Procédures de comptabilisation du crédit.....	39
2.4.1 Généralités	39
2.4.2 Séquences des écritures comptables	41
2.5 Procédure de contrôle interne des opérations du crédit.....	44
CHAPITRE III : EVALUATION DES PROCEDURES DE GESTION DU CREDIT	46
3.1 Méthodologie de l’évaluation.....	46
3.1.1 Etude de la documentation existante.....	46
3.1.2 Elaboration des questionnaires (voir annexe 7)	46
3.1.3 L’interprétation des réponses aux questionnaires.....	47
3.2 Les critères et les résultats de l’évaluation.....	47
3.2.1 Les critères d’évaluation.....	47
3.2.2 Les résultats de l’évaluation	48
A. Instruction et réalisation des prêts.....	48
B. Le suivi des prêts.....	55
C. Le recouvrement des prêts.....	57
D. La comptabilisation des opérations de crédit	58
E. Le contrôle interne des opérations du crédit.....	59
3.3 Appréciation globale des procédures de gestion du crédit et propositions d’amélioration	61
3.3.1 Appréciation globale.....	61
3.3.2 Propositions d’améliorations.....	62
3.3.3 Ciblage des recommandations et planning de mise en œuvre	65
CONCLUSION ET SYNTHESE DE RECOMMANDATIONS.....	67
CONCLUSION.....	68
SYNTHESE DE RECOMMANDATIONS	70
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

BLP : Bon de Livraison et de Paiement

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

CRO : Compte Rendu d'Opération

CT : Court Terme

DAT : Dépôt A Terme

MPGEO : Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations

MLT : Moyen et Long Terme

OCCC : Ouverture du Crédit en Compte Courant

PAC : Plan d'Action Commercial

PPE : Prêt Personnel Equipement

PPMTS : Prêt Personnel Moyen Terme

PPO : Prêt Personnel Ordinaire

INTRODUCTION GENERALE

L'Entreprise peut se définir comme l'association de plusieurs compétences en vue d'atteindre des objectifs ou résultats ; en tant que telle, elle doit nécessairement être restructurée. Elle doit aussi formaliser les rapports entre les différents acteurs agissant pour son compte. Elle doit enfin leur définir de façon claire non seulement les tâches mais surtout les procédures à respecter pour l'accomplissement de leur mission.

Compte tenu des risques dans l'organisation du travail et la fréquence des défaillances dans l'entreprise, il est nécessaire de bien cerner les contraintes des différentes activités de celle-ci afin de mieux les maîtriser en vue d'enregistrer de meilleurs rendements. A cet égard, le dirigeant de l'Entreprise qui est le premier responsable dans la mise au point et la supervision des procédures qui en régissent le fonctionnement, doit s'efforcer de réduire la fréquence des manquements.

Des dispositifs de contrôle des procédures doivent donc être mis en place pour détecter le plus tôt possible les faiblesses et éviter tout dérapage. Il en résulte quelquefois des adaptations qui conditionnent la bonne évolution de l'Entreprise.

C'est pourquoi le Contrôle Interne fait actuellement partie intégrante du processus de gestion des organisations en général et des entreprises en particulier. Selon **R.A. THIETARD**, « le contrôle sous-entend le management ».

L'objectif, les principes techniques et la pratique du contrôle justifient en partie sa nécessité, ses fondements et sa place dans l'entreprise ; en effet, il peut permettre de :

- Vérifier si « tout est conforme aux ordres et aux principes » ;
- Surveiller d'une façon permanente le déroulement des opérations ;
- Evaluer les écarts de réalisation par rapport aux objectifs et enfin ;
- Maîtriser par des mesures de correction les différents processus de gestion, le tout à travers une organisation donnée de l'Entreprise qui s'appuie sur :

- La planification qui donne des indications claires et précises sur les objectifs poursuivis ainsi que sur la mise en œuvre des stratégies qui sont adoptées pour les atteindre ;
- Un support structurel (Organigramme, Manuel de Procédures Opérationnelles, Plans Comptables) indispensable à la réalisation de ces objectifs.

Le Contrôle Interne de type « classique » prône la parcellisation des tâches au niveau de l'Entreprise combinée à un système formel d'autorité et de responsabilité qui doit permettre un suivi précis du travail à accomplir.

La finalité du Contrôle Interne c'est de s'assurer que les plans se déroulent normalement ; pour être efficace, il doit donc s'inspirer de plans précis et de normes de contrôle significatives.

Objet de l'étude

C'est dans cette mouvance que s'inscrit le thème de notre mémoire qui se propose d'évaluer, selon une optique de Contrôle Interne, les procédures de gestion du crédit. Notre étude a eu pour cadre la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS), une banque dont la vocation est de financer toute « activité se rattachant directement ou indirectement au développement de tous les secteurs économiques au Sénégal » ; pendant de longues années, l'agriculture est restée le domaine principal d'intervention de cette Institution.

Problématique

La Caisse Nationale de Crédit Agricole a pour vocation d'octroyer des prêts à long, moyen et court terme sur ses ressources constituées :

- D'une part par son Actif Non Exigible provenant notamment de son Capital, de ses Réserves, des Dotations et Subventions qui lui seraient accordées et par son Passif Exigible à Long, Moyen et Court terme de provenance locale ;

- D'autre part par des ressources d'origine extérieure (Emprunts extérieurs, Lignes de Crédit auprès d'organismes extérieurs de caractère national ou international, publics ou privés, Placement des Emprunts Obligataires sur les Marchés Extérieurs).

On distingue cinq (5) grands groupes d'Emprunteurs :

- a) Les Emprunteurs individuels (agriculteurs, éleveurs, artisans etc....)
- b) Les Sections villageoises ou de quartier ;
- c) Les Groupements de Producteurs ;
- d) Les Coopératives (rurales et spécialisées) ;
- e) Les Sociétés privées ou d'économie mixte intervenant dans la Production, la Récolte, la Commercialisation etc.....)

Mais compte tenu de la dispersion de la clientèle et surtout du nombre très élevé d'Emprunteurs individuels, la Banque éprouve quelques difficultés à gérer efficacement les opérations de crédit. Le recouvrement en particulier pose énormément de problèmes car la principale clientèle-cible de la Banque est le monde rural dont les acteurs sont majoritairement illettrés et ne remplissent que difficilement, les conditions de garantie la plupart du temps.

Aussi, le suivi des crédits octroyés à la clientèle se révèle t-il complexe d'autant plus que chaque Chargé de Clientèle gère un portefeuille de plus de huit cent (800) clients.

Les responsables de la Banque ont pleinement compris toute la mesure de ces contraintes ; ils ont donc conçu en 1996 un Manuel de procédures intitulé « **LE GUIDE DU CREDIT** ». Ce guide présente entre autre les textes réglementaires sur la répartition des compétences dans l'octroi du crédit, le règlement du crédit, les procédures d'instruction et de réalisation des prêts et les procédures de recouvrement du crédit.

Les attributions de la Direction du Crédit et du Réseau existe précisent notamment les tâches de chaque agent.

Pourtant, les délais d'instruction de demandes de prêt sont jugés excessifs par les clients et le suivi du Portefeuille au niveau des agents est malaisé.

C'est le lieu de rappeler que le Manuel de Procédures est un document conçu et recommandé pour préserver la fiabilité du système de Contrôle Interne ; à ce titre il est évolutif, c'est à dire qu'il est appelé à être évalué dès lors qu'il apparaît ne plus répondre avec la plénitude requise aux besoins de l'Entreprise, afin d'en identifier et corriger ses faiblesses.

Les contraintes actuelles de gestion du crédit à la Banque requièrent que les procédures qui régissent les opérations de crédit soient évaluées en vue de trouver les voies et les moyens de mieux les adapter aux réalités du terrain.

Ces constatations constituent le fondement de notre démarche et permettent de définir ci-après l'objectif à atteindre à l'issue de notre étude.

Objectif à atteindre

Notre étude consistera à évaluer de façon spécifique, les procédures de gestion du crédit et du recouvrement à la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal ; il s'agira d'abord de mettre en évidence les forces et les faiblesses du système et ensuite de proposer des améliorations et de sensibiliser les responsables de la banque sur la nécessité d'une application rigoureuse et permanente du Manuel des Procédures.

Intérêt de l'étude

La CNCAS, comme toutes les banques qui financent les entreprises et les projets d'investissement, incite les responsables des Organisations ou des Projets auxquels elle accorde des prêts, à les gérer (Organisations) ou à les préparer (projets) avec le plus grand soin.

Elle s'efforce par ailleurs, à travers ses contacts de proximité, de partager avec ses clients l'expérience et les connaissances qu'elle a acquises, elle les aide même indirectement à prendre des décisions d'investissement judicieuses qui leur permettent d'accroître sensiblement leurs revenus et d'améliorer leur assise financière.

Dans ce rapport, l'intérêt de l'étude que nous avons menée au sein de la CNCAS s'apprécie sous trois (3) aspects :

- Elle apparaît de prime abord comme un défi dans la mesure où elle a mis à l'épreuve notre capacité d'adaptation aux outils et aux méthodes de travail d'une entreprise d'intermédiation financière ;
- Ensuite, elle nous a permis d'une part de mieux percevoir les points d'ancrage du dialogue entre l'entreprise et son bailleur de fonds, d'autre part d'exercer nos connaissances théoriques à l'analyse de divers problèmes liés à l'activité d'une entreprise très spécialisée évoluant dans un environnement caractérisé par les contraintes multiples que lui imposent l'étendue et la diversité de son domaine d'intervention ;
- Enfin, dans un monde en perpétuelle mutation où la vigilance suggère aux dirigeants d'entreprises de répondre systématiquement aux besoins d'ajustement de leurs procédures opérationnelles, les résultats de notre travail pourront, nous l'espérons, rappeler aux acteurs concernés, cette boutade empruntée à un philosophe des temps modernes : « **ceux qui vivent sont ceux qui luttent** ».

Délimitation du sujet

Notre travail se limitera à évaluer les procédures de gestion du crédit et du recouvrement, selon des critères qui mettront en évidence leurs forces et leurs faiblesses. Nous nous efforcerons ensuite de formuler des recommandations pour une amélioration des performances organisationnelles de l'institution.

Plan de l'étude

Après un exposé sommaire sur le Manuel de Procédures et sur le Contrôle Interne, nous essayerons de comprendre grâce à des questionnaires, le fonctionnement et les activités de la Banque afin d'évaluer les procédures de gestion du crédit en vigueur et de formuler des recommandations.

Dans cette optique, notre rapport comprendra trois (3) parties qui aborderont respectivement :

- Le contexte de l'étude ;
- L'évaluation des procédures de gestion du crédit ;
- Les recommandations.

**PREMIERE PARTIE :
CONTEXTE DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE

1.1 Le Manuel de Procédures

1.1.1 Définition

Le Manuel de Procédures se définit comme étant un support de consignes d'exécution de tâches et qui sert de guide pour les opérationnels.

1.1.2 Objet

Le Manuel de Procédures a pour objet de faire connaître les règles et méthodes, ainsi que les séquences de leur mise en œuvre. Selon **Henry Alain et Ignace Monkan – rédiger les procédures de l'Entreprise - DAVERAT (2001)**, leur principale utilité est celle d'un « mode d'emploi » ; elles permettent à chaque opérationnel de situer en quoi son propre travail est lié à celui des autres.

1.1.3 Formes et finalités

Le Manuel de Procédures peut être établi sous plusieurs formes (entre autres : les instructions standards, les flow charts, les descriptions narratives) qui décrivent pour toutes les opérations les domaines d'activité prédéfinis :

- Les périodes, les délais, les conditions de déclenchement des opérations ;
- Les modalités d'exécution des tâches ;
- Les responsabilités des différents intervenants ;
- Les procédures d'établissement des documents nécessaires à la gestion quotidienne ;
- Les modalités de contrôle aux différents stades de l'organisation.

Il peut être établi un seul Manuel de Procédures pour l'ensemble des activités de l'Entreprise concernée ou plusieurs manuels à objectifs ou champs d'application spécifiques.

Dans ce dernier cas le Manuel des Procédures remplit nécessairement chacune des cinq fonctions complémentaires suivantes :

a) Outil de gestion

Le Manuel de Procédures définit les modalités d'exécution des activités en codifiant les actes et les tâches de chaque intervenant aux procédures. Il aide à la compréhension et à l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens inscrits au patrimoine de l'Entreprise.

b) Outil d'information de gestion

Le Manuel de Procédures est un outil d'information de gestion ; en effet il permet aux Responsables de Services et Directeurs de mieux analyser les informations et résultats qui leur sont soumis sous des formats standardisés. En outre, il facilite la mise en place d'un système d'information sur l'évolution des activités organisées en groupes d'opérations cohérentes, en Fonctions ou en Projets.

c) Outil de formation

Le Manuel de Procédures est un outil de formation, notamment pour les personnes nouvellement recrutées, promues dans l'Encadrement tout comme pour les intérimaires, qui y trouvent les réponses aux questions qu'ils se posent et peuvent facilement s'imprégner de leurs nouvelles responsabilités ; ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'Entreprise.

d) Outil de communication

Le Manuel de Procédures crée les conditions optimales pour les différents intervenants d'agir de concert, suivant des normes et des codes communs.

e) Outil de planification

Le Manuel de Procédures donne des normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens mis à la disposition des services. Ces normes de planification sont exploitées dans l'élaboration du budget et sa répartition en programmes d'activités annuels.

1.1.4 Utilité dans le cadre du Contrôle Interne

a) Définition du Contrôle Interne

Le Contrôle Interne selon **COOPERS ET LYBRAND** est : " **un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les Dirigeants et le Personnel d'une Organisation**", destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

Le Contrôle Interne est en d'autres termes, un ensemble de tâches, d'actes à poser au sein d'une Organisation et qui concourent à la sécurisation des Actifs et des Opérations de l'Entité ainsi que leur réalisation conformément aux règles et procédures en vigueur. Il est une œuvre qui incombe à toutes les personnes impliquées directement dans la gestion de l'Entité sous, bien entendu, la coordination et la surveillance de la Direction Générale.

b) Objectifs du Contrôle Interne

Dans la définition ci-dessus figurent les objectifs du Contrôle Interne. Ces objectifs peuvent cependant être éclatés en plusieurs sous objectifs pour mieux cerner leurs contenus. Ainsi, dans :

- La réalisation et l'optimisation des Opérations, nous pouvons discerner :
 - assurer la conduite efficace des instructions de la Direction Générale ;
 - favoriser l'amélioration des performances ;
 - sauvegarder les Actifs de l'Entreprise etc.

- La fiabilité des informations financières, nous pouvons comprendre :
 - assurer un traitement objectif et adéquat de l'analyse financière des dossiers de crédit de la Banque ;
 - assurer la qualité de l'information, etc.

- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur, il peut y avoir comme sous objectifs :
 - le respect des lois et usages en vigueur ;
 - le respect des conventions et accords ayant force et loi ;
 - le respect des dispositifs prudentiels.

Notons que ce dernier objectif global est difficilement dissociable du second dans la mesure où on ne peut parler de fiabilité des informations financières en dehors du respect des lois et réglementations qui s'imposent à toute personne physique ou morale.

c) Utilité du Manuel de Procédures dans le cadre du Contrôle Interne

L'existence du Manuel des Procédures facilite les vérifications des missions d'Audit Interne et Externe ; le manuel est utilisé comme cadre formel de référence pour conduire les tests de conformité et de permanence afin de proposer les solutions correctives aux faiblesses éventuelles du système de Contrôle Interne.

L'utilisation du Manuel de Procédures comme instrument de travail et comme norme de référence pour l'exécution des tâches aide chaque agent à se conformer aux règles et principes préétablis et à respecter les instructions de la Direction Générale ; ainsi, les risques d'erreurs et de négligence peuvent être limités au maximum.

1.2 Règles théoriques d'octroi du crédit

Les principes de base qui régissent l'octroi du crédit par la CNCAS sont les suivants :

- Pour les Personnes Physiques, il faut être de nationalité sénégalaise, avoir **21 ans au moins et 65 ans au plus** à l'expiration du contrat de prêt ;
- Pour les Personnes Morales, il est indispensable de disposer de tous les éléments justifiant de leur existence et de leur fonctionnement ;
- Toutes les catégories d'emprunteurs doivent être à jour de leurs échéances des prêts antérieurement accordés ;
- Elles doivent ouvrir un compte à la CNCAS et y domicilier leurs opérations relatives à l'objet du financement.

L'octroi d'un crédit est en outre conditionné par :

- La qualité du Projet financé et ses justifications dans le cadre des objectifs de développement ;
- Sa rentabilité ;
- La qualité de l'Emprunteur et sa capacité à faire face aux charges résultant du prêt contracté ;
- La confiance que la Banque peut avoir en son Emprunteur et des garanties que ce dernier peut offrir.

CHAPITRE II : CONTEXTE INSTITUTIONNEL

PRESENTATION DE LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL (CNCAS)

2.1 Statut juridique

La Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) est un Etablissement bancaire sous la forme d'une Société Anonyme avec Conseil d'Administration, dirigé par un Président du Conseil d'Administration et un Directeur Général.

Elle est régie par les dispositions de l'Acte Uniforme et par la Loi portant réglementation bancaire et d'autres dispositions et règlements en vigueur non contraires, ainsi que par ses statuts.

La Société a pour objet :

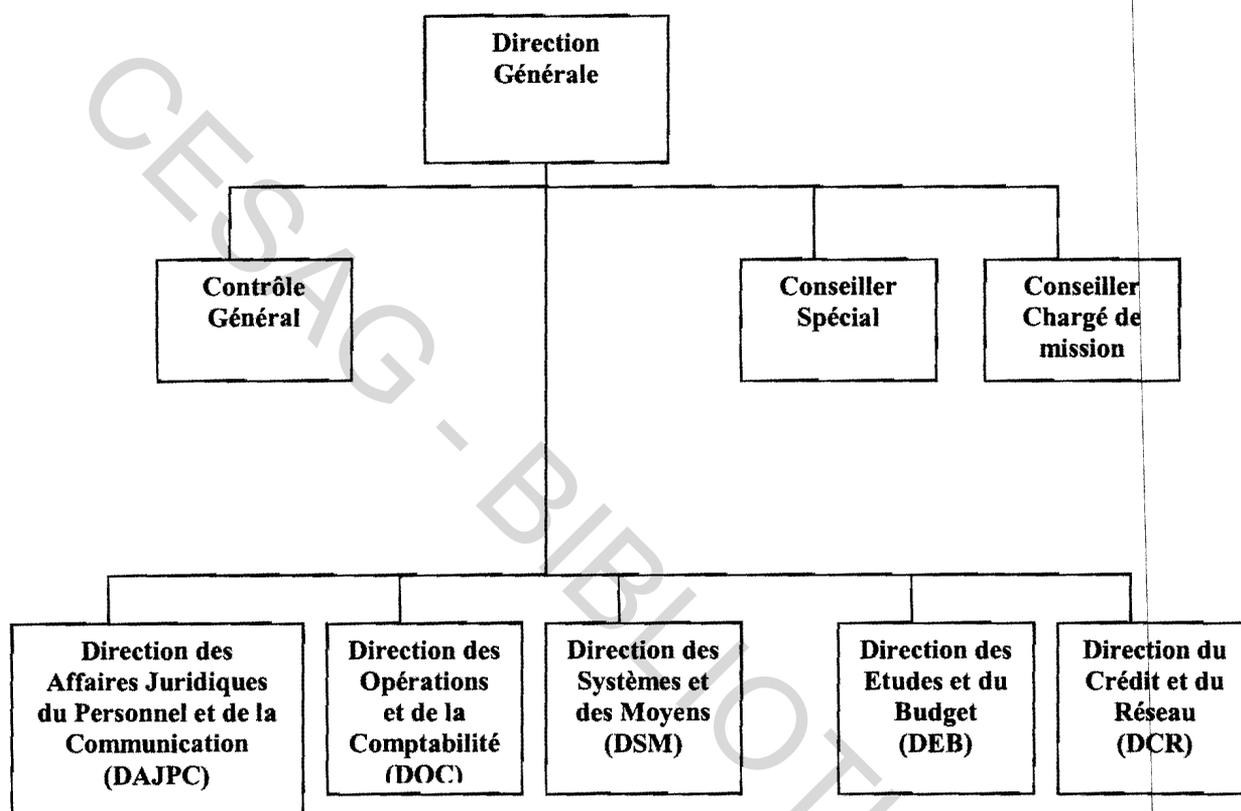
- La distribution du Crédit ;
- La collecte de l'Epargne ;
- Toutes opérations bancaires, notamment de Placement au sens de la loi portant réglementation bancaire.

2.2 Organigramme général

L'organigramme actuel de la CNCAS comprend :

- Une **Direction Générale (DG)** ;
- Une **Direction des Opérations et de la Comptabilité (DOC)** ;
- Une **Direction des Systèmes et des Méthodes (DSM)** ;
- Une **Direction Juridique, du Personnel et de la Communication (DAJPC)** ;
- Une **Direction du Crédit et du Réseau (DCR)**.

ORGANIGRAMME GENERAL



2.3 Les fondements réglementaires de l'octroi du crédit

2.3.1 Les catégories de prêts

La CNCAS peut octroyer des prêts à long, moyen et court terme.

Les prêts à long terme sont ceux dont la durée contractuelle est supérieure à **dix (10) ans** mais inférieure ou égale à **quinze (15) ans**.

Les prêts à moyen terme sont ceux dont la durée contractuelle est comprise entre **deux (2) et dix (10) ans**.

Les prêts à court terme sont ceux dont la durée contractuelle n'excède pas **deux (2) ans**. Les escomptes d'effets commerciaux en sont exclus.

2.3.2 Les bénéficiaires

Les crédits sont accordés à des Personnes Physiques et Morales :

- Ayant une activité se rattachant directement ou indirectement au développement de tous les secteurs économiques au Sénégal ;
- Désirant réaliser l'objet du prêt sollicité ;
- Justifiant par leur expérience, celle de leurs mandants ou celle de l'Encadrement dont elles bénéficient, de garanties suffisantes pour la réussite financière et technique de l'Opération. Il convient de distinguer :

a) **Les Emprunteurs individuels**

b) **Les Sections villageoises ou de quartier**

Des prêts peuvent être consentis pour des thèmes simples et limités :

1. Aux Sections, en tant que mandataires de leurs membres, ceux-ci étant les emprunteurs finaux ;

2. Aux membres de Sections, directement, lorsqu'il s'agit d'opérations qui ne concernent pas l'ensemble de la Section.

c) **Les Groupements de Producteurs**

Ils ont pour objet de rentabiliser des moyens de production, de faciliter la commercialisation, d'acquérir notamment des matériels de récolte, d'irrigation, de traitement, de stockage, de conservation.

d) **Les Coopératives**

1. **Les Coopératives rurales**

Elles peuvent bénéficier, dans la mesure où leur situation financière et leurs perspectives de développement sont satisfaisantes, de prêts à moyen ou long terme pour équipement.

2. **Les Coopératives spécialisées**

Elles peuvent bénéficier de prêts à court, moyen et long terme pour leurs besoins propres ou ceux de leurs adhérents.

Individuellement, leurs adhérents peuvent bénéficier de prêts en leur nom propre, sous réserve de l'aval donné par la coopérative.

e) Par ailleurs, la Banque a la possibilité d'accorder des prêts à des **Sociétés privées ou d'économie mixte** intervenant dans la production, la récolte, la transformation, la commercialisation. En outre, peuvent également obtenir des crédits, les Sociétés privées ou d'économie mixte qui fournissent des produits ou des matériels concourant à ces activités. Enfin, la Banque peut participer à des **crédits consortiaux** pour le financement, avec d'autres banques ou établissements financiers, de la commercialisation.

2.3.3 La décentralisation du crédit

Elle vise à rapprocher l'Emprunteur de la Banque et à assurer une meilleure connaissance du client, une étude approfondie de ses projets et le contrôle de l'exécution des conditions du prêt (objet, réalisation, remboursement).

Elle se manifeste au niveau de :

a) L'instruction de la demande de prêt à travers

- Le Guichet qui reçoit les demandes, instruit et constitue les dossiers, procède aux études nécessaires sur le terrain ;
- Un Comité de Prêts qui donne son avis sur les demandes instruites, au Responsable de l'Agence (ou Guichet). Celui-ci prend la décision, lorsqu'elle est de sa compétence ou transmet sa proposition au Directeur Général.

b) La décision de financement qui est prise soit par le Conseil d'Administration, soit par le Comité de Direction, soit par le Directeur Général selon la répartition suivante des compétences :

- 1- Directeur Général : maximum **dix (10) millions de FCFA** pour les individuels et **vingt (20) millions de FCFA** pour les entités collectives ;
- 2- Comité de Direction qui comprend le Directeur Général + cinq (5) Administrateurs : maximum **cent (100) millions de FCFA** ;
- 3- Conseil d'Administration pour le reste.

Le Directeur Général peut subdéléguer une partie de son pouvoir de décision en matière d'octroi de prêt à des cadres responsables de la Banque et notamment aux Chefs d'Agences ou de Bureaux, Chefs de Zones et Chargés de Clientèle. Il fixe les limites et les conditions de subdélégations.

c) **La mobilisation des prêts qui est assurée par les Guichets**

Lorsque toutes les formalités sont réalisées, conformément à l'échéancier de mobilisation.

d) **Le remboursement des prêts**

Sous l'autorité du Directeur Général, le Chargé de Clientèle est chargé de contrôler l'exécution des contrats de prêts et est responsable de la récupération des sommes dues.

En cas de retard de règlement d'une échéance d'un client, le Chargé de Clientèle intervient auprès de ses Cautions.

2.3.4 Les garanties exigées

La première des garanties est la qualité de l'Emprunteur, de son Projet, la rigueur de sa gestion et donc de sa signature.

Les autres sont : la Délégation sur salaire, le Gage sur matériel, le Nantissement, le Warrant sur les productions, la Caution simple ou solidaire ou l'Aval, l'Hypothèque ou la Caution hypothécaire, l'Assurance groupe décès contractée par la Banque sur la tête des emprunteurs, les Fonds de garantie d'Etat, communaux, professionnels etc....

Les frais inhérents à la prise de ces sûretés sont à la charge de l'Emprunteur.

2.3.5 L'Apport personnel

a) Toute attribution de crédit à moyen ou long terme est soumise à la réalisation préalable d'un Apport personnel. Peuvent être considérés comme Apport personnel, en totalité ou en partie, selon les cas :

- Les Fonds personnels déposés en compte bloqué ou non à la Banque ;
- Les subventions dont l'attribution est décidée et dont le versement doit intervenir à une date certaine ;
- Eventuellement, les apports en nature sous forme de services, matériaux, travaux.

b) Peuvent ne pas être soumis à la règle d'Apport personnel les crédits accordés sous les formes suivantes :

- Crédit à court terme de trésorerie ;
- Ouverture de crédit en Compte Courant ;
- Crédit de campagne, sauf exceptions prévues par le Règlement du crédit ;
- Autorisation de découvert.

2.3.6 Les conditions d'irrecevabilité de la demande de prêt

Outre le cas où le Projet ne présente pas de garanties suffisantes ou si l'Emprunteur n'apparaît pas digne de confiance, les demandes de prêts ne peuvent être prises en considération lorsque :

- a) Elles ont pour objet de dégager les prêteurs ou fournisseurs de risques contractés préalablement au dépôt de la demande d'emprunt ou de régler les dépenses d'investissement engagées antérieurement au dépôt de la demande ;
- b) Elles émanent de personnes n'ayant pas honoré leurs engagements pris antérieurement à l'égard de la banque.

2.3.7 Les pénalités, créances douteuses, contentieuses et irrécouvrables

En cas de défaillance dans le remboursement d'une échéance ou d'infraction à une des stipulations de la Convention de Prêt, l'Emprunteur est passible d'une pénalité ayant le caractère d'une indemnité pour préjudice subi par la Banque, dans les conditions prévues au contrat. En outre, en cas d'action judiciaire, la totalité des frais engagés par la banque est à la charge du débiteur condamné.

Les créances douteuses et contentieuses doivent systématiquement faire l'objet de provisions dont la quotité varie en fonction de l'évaluation des possibilités de recouvrement. Les créances irrécouvrables doivent être couvertes en totalité par une Provision.

Le classement en créance irrécouvrable n'éteint pas pour autant cette créance vis à vis du Débiteur.

2.3.8 Les taux d'intérêt de prêts

Les taux d'intérêt ou les commissions sont fixés conformément aux dispositions légales ou réglementaires relatives aux conditions générales de banques ou aux dérogations admises par les autorités compétentes.

2.3.9 Les frais de dossier

Des frais de dossier sont perçus lors de la constitution du dossier de demande de prêt.

2.3.10 Les modalités de remboursement

Un crédit peut être remboursé selon une des modalités ci-après :

- Paiement direct en espèces ou par chèque ;
- Domiciliation de paiement ;
- Transport-cession de créance ou délégation de salaire ;
- Ordre de virement ;

- Cession de loyer.

2.3.11 La durée d'amortissement

La durée d'amortissement des crédits est fonction de la nature des investissements envisagés et des ressources globales de l'Emprunteur.

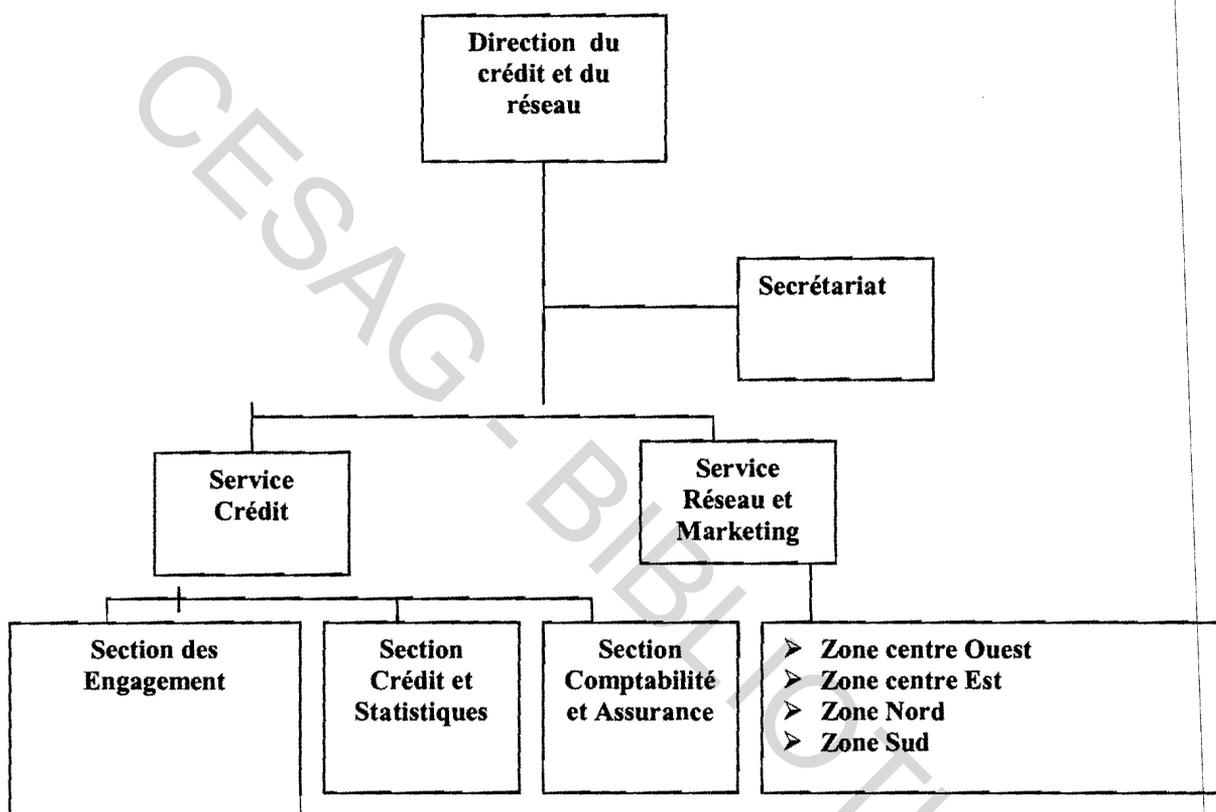
La Convention d'attribution de crédit prévoit l'échéancier de remboursement. Elle peut comporter un différé d'amortissement en fonction de l'objet du crédit.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :
EVALUATION DES PROCEDURES
DE GESTION DU CREDIT**

CHAPITRE I : ORGANISATION DES ACTIVITES OPERATIONNELLES DE LA DIRECTION DU CREDIT ET DU RESEAU (DCR)

1.1 Organigramme de la Direction du Crédit et du Réseau



Les différentes zones que couvre le Service Réseau s'appuient sur des localités comme suit :

La zone du Centre Ouest

- Siège (Dakar) ;
- Thiès ;
- Mbour ;

La zone du Centre Est

- Kaolack ;
- Diourbel ;
- Tambacounda ;

La zone du Nord

- Saint-Louis ;
- Richard Toll ;
- Ndoum ;
- Matam ;

La zone du Sud

- Ziguinchor ;
- Kolda ;
- Sédhiou.

1.2 Attributions de la Direction du Crédit et du Réseau

- **Unités Centrales**

1.2.1 Direction du Crédit et du Réseau

Les attributions de la Direction couvrent :

- L'instruction et la gestion des prêts ;
- La gestion des lignes de crédits extérieurs ;
- L'évaluation des garanties – recouvrements des prêts ;
- Le management, réseau et marketing ;
- Les études générales et sectorielles ;
- Les statistiques.

1.2.2 Le Service Réseau et Marketing

Ce département est chargé de :

- La coordination, la supervision, l'animation et le contrôle du Réseau y compris dans le domaine du crédit ;
- Le développement des Mutuelles et des relations avec les Institutions Financières Décentralisées ;
- L'animation commerciale et le suivi des **Plans d'Action Commerciale (PAC)** ;

De façon plus spécifique, le Service est compétent pour :

- ❖ **Le suivi des objectifs du PAC, par unité décentralisée**

Dans ce cadre, il :

- Met en œuvre les éléments et les outils nécessaires au suivi des objectifs des **Unités Décentralisées (UD)** ;

- Suit l'exécution des PAC ;
- Les analyse et les commente ;
- Est l'interlocuteur privilégié du Réseau lors de la définition des objectifs et de l'évolution des résultats.

❖ **La production des statistiques commerciales, des tableaux de bord**

Le Département produit toute information commerciale sous la forme de données ponctuelles, de données structurées en tableau de bord, à l'usage des services de la Banque, analyse de ces données ; il apporte au Réseau une information structurée et opérationnelle d'une part et s'efforce d'automatiser au maximum la fourniture de l'information.

❖ **La mise en place et gestion du Système d'Information Marketing**

Le Département conçoit, met en place et développe des outils permettant aux Unités Décentralisées de connaître de façon approfondie leur environnement et de mettre en œuvre les moyens d'action adéquats.

❖ **La coordination logistique et les ressources humaines**

Le Département est l'interface entre le Réseau et la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines pour ce qui concerne les prestations de cette dernière en faveur des Unités Décentralisées ; ainsi :

- Il détermine les moyens quantitatifs et qualitatifs à mettre à la disposition du Réseau en liaison avec les Unités Décentralisées (budget) ;
- Il intervient auprès des services prestataires pour veiller au respect des engagements du Réseau ;
- Il anime et coordonne les réflexions organisationnelles et prospectives en vue de l'amélioration des services.

- **Unités Décentralisées**

Les attributions des Unités Décentralisées se répartissent entre les Chefs de Zones, les Chargés de Clientèle et les Animateurs de Guichets.

1.2.3 Le Chef de Zone

- Représente le Directeur Général ;
- Coordonne les activités ;
- Anime, impulse, supervise et contrôle les activités des chargés de clientèle et des animateurs de guichet de la zone ;
- Participe à la définition et à la mise en œuvre des politiques de la Banque dans la zone ;
- Planifie, évalue les résultats par rapport aux objectifs fixés par la Direction Générale.

Position hiérarchique et relations fonctionnelles

- Le Chef de Zone entretient des relations fonctionnelles avec ses homologues notamment ceux des zones voisines ;
- Le Chef de Zone a comme supérieur hiérarchique direct le Chef de Département Réseau et Marketing de la Direction du Crédit et du Réseau. Il est le supérieur hiérarchique direct des Animateurs de Guichet et des Chargés de Clientèle de la Zone.

Critères de performances

- Le Chef de Zone est jugé sur la qualité des résultats par rapport aux objectifs fixés, notamment sur la rentabilité des différents portefeuilles des ses Chargés de Clientèle, sur la qualité des relations avec la clientèle, sur le respect des procédures, la maîtrise des charges, l'accroissement des produits, donc sur les résultats d'exploitation de la zone.

1.2.4 Le Chargé de Clientèle

- Il représente le Directeur Général auprès des clients ;
- Sur la base de la planification de la zone, il programme, exécute et évalue les relations commerciales, notamment dans le domaine de l'Épargne et du Crédit, avec sa clientèle ;
- Il coordonne les activités des agents participant à la gestion de son Portefeuille (agents-relais) ;
- Il tient des tableaux de bord notamment de suivi de son Portefeuille, rend compte de ses activités lors des Comités de Zone ou en cas de besoin.

Relations fonctionnelles

- Le Chargé de Clientèle entretient par le biais d'un briefing journalier ou au maximum hebdomadaire, des relations fonctionnelles avec l'Animateur de Guichet ;
- Les relations fonctionnelles permettent au Chargé de Clientèle de faire les requêtes nécessaires pour mettre à jour son fichier et de fournir des données susceptibles d'enrichir le fichier tenu au Guichet.

Critère de performances

Le Chargé de Clientèle est jugé sur le niveau de réalisation atteint par rapport aux objectifs tant en matière de collecte de l'épargne que de qualité du Portefeuille crédit (taux de recouvrement, volume de crédit, rentabilité du Portefeuille, qualité des risques).

1.2.5 L'Animateur de Guichet

Missions

- Il représente le Directeur Général au niveau du Guichet ;
- Il développe auprès de sa clientèle des services bancaires appropriés au niveau des opérations bancaires ;
- Il anime, coordonne et contrôle les activités des Agents de Guichets en veillant à une répartition judicieuse des tâches.

Position hiérarchique et relations fonctionnelles

- L'Animateur de Guichet a comme supérieur hiérarchique direct le Chef de Zone ;
- Il est le supérieur hiérarchique des Agents de Guichets ;
- Les relations fonctionnelles permettent de mettre à jour les fichiers clientèle et de fournir des données susceptibles et les enrichir.

Critère de performances

- L'Animateur de Guichet est jugé sur le niveau de réalisation atteint par rapport aux objectifs notamment en matière de maîtrise des charges, de produits et de qualité des services bancaires.

CHAPITRE II : PROCEDURES DE GESTION DU CREDIT A MOYEN ET LONG TERME

2.1 Procédures d'Instruction et de Réalisation des Prêts

2.1.1 Introduction de la demande de prêt

Du fait que certains emprunteurs importants peuvent avoir leur domicile ou leur siège à Dakar, que certains prêts financeront des projets concernant plusieurs Régions, que l'étude de certains dossiers ne pourra être effectuée qu'au Siège, la demande pourra être présentée dans un Guichet et transmise pour étude et instruction à l'Unité chargée du crédit du Siège. Dans ce cas, l'avis de l'Unité concernée sera recueilli lors de la prise de décision. La demande pourra également être présentée, à la Direction Générale.

L'introduction d'une demande donne lieu à l'ouverture d'un dossier du client.

Après la phase d'instruction et la prise de décision, l'Unité concernée sera chargée de la mise en place du prêt.

Le suivi sera assuré par le Siège, avec l'assistance des Unités concernées.

2.1.2 Les vérifications préliminaires de la demande de prêt

En général le client présente sa demande par écrit et / ou sur une fiche d'expression de besoins (CT, MLT) au Responsable du Guichet ou au Chargé de Clientèle.

En ce qui concerne plus particulièrement le crédit MLT les pièces à fournir à l'appui de la demande doivent satisfaire les six aspects suivants (le détail figure en annexe 8) :

- 1°) Renseignement comptables (bilans et comptes d'exploitation générale des trois derniers exercices) ;
- 2°) Renseignements généraux concernant le promoteur
- 3°) renseignement sur le projet

- 4°) Importance des investissements
- 5°) Renseignement concernant le plan de financement
- 6°) Renseignement concernant le crédit sollicité (montant, durée, garanties proposées etc...)

Celui-ci doit vérifier :

- Que le client peut avoir accès au crédit compte tenu de sa situation juridique, de son activité ;
- La conformité de la signature apposée sur la demande ;
- L'apposition du cachet de l'Emprunteur s'il s'agit d'une entité collective ;
- Que l'objet du prêt est effectivement finançable en se référant au règlement du crédit.

Ensuite, il ouvre un dossier de demande de prêt correspondant à la catégorie d'Emprunteur et d'activité concernée.

Sur déclaration du demandeur, il remplit la première page de la chemise du dossier relative aux enseignements essentiels du prêt auquel il prétend.

Le client, ou son mandataire, signe en bas de cette face qui tient lieu de demande de prêt.

2.1.3 L'instruction du dossier de demande de prêt

Le Chargé de Clientèle rassemble et vérifie toutes les informations dans le cadre de l'examen des points suivants :

1) - compréhension des métiers de l'Entreprise en particulier ceux qui concernent l'investissement. « Un métier est une combinaison d'un produit, d'un savoir faire particulier, d'une technologie, d'un marché qui permet l'allocation autonome de ressources susceptibles de déterminer un avantage concurrentiel ou une perte de compétitivité » ;

2) – Analyse de l'environnement économique de l'activité et du projet ;

- 3) - Etude du marché potentiel et repérage du marché pertinent ;
- 4) - Etude des produits (qualité, durée de vie, complémentarité, substituabilité, pérennité des besoins satisfaits, caractère innovateur ou non sur le marché).
- 5) - Etude de la concurrence (batailleuse ou pas, us et coutumes, forces et faiblesses, caractère local, régional comme dans le textile) ;
- 6) - Etude de la clientèle (concentrée ou dispersée, avenir des métiers qui la composent, force de négociation, éloignement, qualité) ;
- 7) - Analyse politique comparative des prix et des coûts (par rapport à la concurrence) ;
- 8) - Analyse de la distribution : coût, réseau, force de vente ;
- 9) - Quelles sont les forces de l'Entreprise, quelles sont les opportunités qui se présentent à elle ?
- 10) - coût du projet ;
- 11) - Etude économique et financière du projet ;
- 12) - Organisation et gestion du projet.

Il s'agit globalement d'envisager quelles sont les chances de réaliser les objectifs qui ont conduit à décider les investissements prévus.

Pour ce faire, il doit disposer des éléments comptables nécessaires (bilan, compte d'exploitation, trésorerie, bulletins de salaires, justificatifs de recettes, de livraison de produits, de chiffre d'affaires, des revenus principaux ou annexes, des propriétés et biens possédés, des permis d'occupation des sols ou des permis d'habiter etc...)

Le Chargé de Clientèle devra, en cas de besoin, demander au Siège un état des endettements du client (situation client) et de la situation des comptes de dépôt ou d'épargne dont celui ci peut disposer.

Les moyens techniques dont dispose le client et la qualité de leur mise en œuvre, l'avis des services techniques ou des structures d'encadrement, celui de toute personne compétente pourront être requis.

L'adéquation du prêt et de ses caractéristiques aux besoins eux-mêmes justifiés (catégorie du prêt, périodicité des échéances etc...).

Les conditions pratiques de paiement des échéances : délégation sur salaire, prélèvement à la source, versement par quantité commercialisée, prélèvement sur compte de dépôt, domiciliation des recettes etc...

Les garanties : elles devront être données au cours de cette phase d'instruction

- Les Avals, Caution et Assurance-vie ;
- Les Promesses d'Hypothèque, étant entendu que l'Hypothèque, la Caution Hypothécaire, l'ouverture de Crédit Hypothécaire seront réalisées seulement après la décision d'octroi du prêt.

Les titres fonciers devront être remis et la Conservation Foncière consultée.

La Direction Générale prête son concours pour cette consultation si besoin est.

Les renseignements (fiche de renseignements avalistes) relatifs aux Cautions, Avalistes normalement appelés en substitution du Débiteur, en cas de défaillance de celui-ci, doivent permettre leur identification précise, la détermination de leur capacité juridique et financière de faire face à leurs obligations.

L'accord écrit du Fonds de Garantie pouvant intervenir.

Ainsi, le dossier de prêt pourra être progressivement constitué avec toutes les pièces justificatives exigées, lesquelles seront classées en différents sous-dossiers incluant respectivement :

- Les pièces relatives à l’Emprunteur, à sa situation financière, à son exploitation, ainsi que les avis, études relatives au prêt ;
- La formule d’adhésion au contrat-plan d’assurance vie signé par le client en plusieurs exemplaires ;
- Les pièces relatives aux garanties ;
- Les pièces relatives aux procédures de remboursement, aux incidents, plus généralement au suivi des prêts.

Dans le cas où la demande a été reçue par le Siège et instruite par celui-ci, le dossier est transmis au Directeur Général.

L’instruction peut être réalisée par la Direction du Crédit et du Réseau.

2.1.4 La décision de financement du prêt

a) Cas où la décision est du ressort de l’échelon décentralisé

Lorsque l’instruction est terminée, les demandes sont présentées au Comité de Crédit de zone qui siège périodiquement.

Ce comité est composé :

- Du Chef de Zone ;
- Des différents Chargés de Clientèle appartenant à la même zone.

Les résultats de l’instruction lui sont présentés. Il peut demander des explications utiles ou un complément d’instruction.

Ce Comité émet un avis :

- Soit favorable et dans ce cas, il est obligatoirement suivi ;
- Soit d’ajournement pour examen ou complément d’instruction ;

- Soit défavorable.

Dans ce dernier cas, le Responsable local de la CNCAS n'est pas tenu de suivre, en totalité ou en partie, la position prise par le Comité.

A la fin de chaque réunion du Comité, est établie une liste des prêts présentés avec l'avis dudit Comité.

Elle est visée par un des membres de la Commission et par le Chef de Zone. C'est ensuite que ce dernier prend la décision. Il en porte mention sur la dernière face du dossier de prêt et appose sa signature. Il en avise le Comité. La décision est ensuite transmise au Directeur Général.

b) Cas où la décision ne relève pas de l'échelon décentralisé

Le même Comité de Crédit de Zone donne son avis, dans les mêmes conditions.

Le Chef de Zone transmet, avec ampliation à la Direction du Crédit et du Réseau le dossier complet avec les divers avis obtenus, au Directeur Général qui décide ou présente la demande au Comité de Direction ou au Conseil d'Administration selon le cas.

2.1.5 La réalisation ou mobilisation du prêt

La décision étant prise, le Chargé de Clientèle doit recueillir toutes les pièces justificatives des garanties non encore établies (Titres Fonciers, Hypothèque, Droit de superficie etc...) ; ensuite il établit différentes fiches :

- Une fiche, réalisée au niveau du Guichet pour nourrir le fichier client, comporte tous les renseignements sur celui-ci et le numéro matricule ou radical / client qui figurera dans les comptes de prêt ou de dépôt de celui-ci ; si le prêt n'est pas réalisé, le fichier / client conservera cependant ces données qui pourront être

exploitées commercialement ou utilisées ultérieurement pour l'octroi de prêt ou l'ouverture de Compte de Dépôt ou d'Epargne ;

- Une fiche est également envoyée au Service Informatique en vue de :
 - o L'ouverture du Compte Prêt Client ;
 - o La génération des Opérations Comptables d'Engagement qui constatent le crédit autorisé pouvant être mobilisée ;
 - o Lorsque toutes les conditions de réalisation du prêt sont réunies, le Chargé de Clientèle établit un Ordre de Déblocage ou de Mise à Disposition du montant du prêt qui est adressé au Service Informatique.

Avant le déblocage du prêt, le Chargé de Clientèle doit faire signer le Contrat de Prêt (en 4 exemplaires) qui mentionne tous les renseignements permettant d'identifier le client, ceux relatifs au prêt et aux garanties assurées, ceux concernant les modalités de mise à disposition des fonds faisant l'objet de prêt.

Ce contrat est signé par le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Général selon le domaine de compétence, le Chef de Zone ou le Chargé de Clientèle en cas de subdélégation.

Les quatre exemplaires sont adressés au Service de l'Enregistrement qui en conserve un et renvoie les autres au Guichet.

Celui-ci en conserve un exemplaire, en remet un au client et un à la Direction du Crédit et du Réseau au Siège.

A l'exemplaire remis au client, est joint le tableau d'amortissement du prêt dûment approuvé par le client ; s'il y a règlement au fournisseur, le Bon pour Livraison et Paiement est joint.

L'Apport Personnel et les divers frais prévus doivent être versés au Guichet avant la signature du contrat.

Dans le cas où le déblocage aboutit au règlement d'un fournisseur, le Chargé de Clientèle remet au Client un **Bon de Livraison et Paiement (BLP)** à remettre au Fournisseur. Celui-ci délivre la marchandise et envoie la facture au Guichet avec le Bon de Livraison et Paiement dûment acquitté certifiant la fourniture faite à l'emprunteur.

L'Animateur de Guichet remet un chèque au Fournisseur ou crédite son compte / client. La Pièce Comptable établie alors, justifiant le règlement, est envoyée à l'Informatique avec la date de valeur pour traitement.

Les versements effectués au titre de l'Apport Personnel sont justifiés par une Pièce Comptable.

Lorsque le prêt est réalisé, la mention doit figurer au dossier de prêt (avec les dates successives de réalisation s'il s'agit d'un prêt à déblocage par tranches).

2.2 Procédures de Suivi des Prêts

Le suivi des prêts est réalisé au niveau du Siège, (**Secrétariat des Engagements**), de la Zone (**Chef de Zone**) et des Guichets (**Chargé de Clientèle**). On vérifie dans ce cadre que :

- L'utilisation du crédit est conforme à celle prévue au contrat ;
- Pour l'Ouverture du Crédit en Compte Courant (**OCCC**), leur fonctionnement est normal ;
- Les échéances sont scrupuleusement réglées par les emprunteurs.

En cas de retard, le Chargé de Clientèle doit faire les relances auprès du client ou intervenir auprès des Organismes d'Encadrement ou même proposer à la Direction Générale, le recouvrement en procédure judiciaire.

Le point de la situation des crédits gérés par le Guichet doit être effectué au moins mensuellement.

Le Chargé de Clientèle établit les documents lui permettant d'effectuer le suivi des opérations de crédit dont il a la gestion et les rapprochements de contrôle à savoir :

- Situation des prêts en intérêts et capital, état des échéances à percevoir ;
- Situation des retards – situation des OCCC – des découverts – des prêts en contentieux – état des opérations comptabilisées par Guichet – état des modifications apportées aux conditions de prêt que le Guichet a pu initier etc....

Lorsque le crédit est soldé, attestation en est donnée à l'Emprunteur et le dossier afférent est transmis au Siège pour archivage.

Les Services du Siège (Contrôle Général, Audit Interne, Secrétariat des Engagements) effectuent les contrôles et le suivi des activités des Guichets à partir de documents dont ils disposent et par des vérifications sur place.

2.3 Procédures de recouvrement des prêts

Outre les garanties exigées, la Banque a défini des procédures afin de faciliter le règlement des échéances ainsi que des précautions à prendre pour éviter les impayés.

- Pour les crédits à moyen et long terme, on pratique le prélèvement à la source ;
- Pour les emprunteurs salariés, l'application du recouvrement à la source est plus aisée en raison de la régularité en volume et en temps des versements qui peuvent correspondre exactement au montant et aux dates des échéances.

La CNCAS adresse à l'Employeur en **3 exemplaires** une Formule de Demande de Domiciliation (ou de prélèvement bancaire) de Versement de Salaire ou de Pension ou de Prélèvement sur salaire ou pension d'une somme déterminée à verser à la CNCAS.

Un exemplaire de la Formule signée par les parties contractantes sera conservé par l'Employeur, le second remis à la CNCAS, le troisième conservé par le salarié.

Par ailleurs, la CNCAS peut exiger d'un débiteur la production d'un Ordre de Prélèvement Bancaire, correspondant à la formule n° 3 mais la sécurité du règlement est moindre, puisque l'Emprunteur peut faire en sorte que son Compte bancaire hors CNCAS ne soit plus approvisionné.

2.4 Procédures de comptabilisation du crédit

2.4.1 Généralités

Le traitement de la comptabilité en général et des opérations de crédit en particulier est informatisé avec la mise en place du logiciel **DELTA BANK**.

Pour ce qui concerne la gestion des crédits, **DELTA BANK** opère selon les séquences suivantes :

1. Le déclenchement de certains événements de la gestion des dossiers

Le déclenchement des événements consiste à générer des **Comptes Rendus d'Opérations (CRO)** pour le traitement de la mise en place de la gestion du recouvrement d'une échéance, du traitement des remboursements anticipés, du règlement automatique des impayés ou de la mise en place d'un avenant. Ces CRO sont ensuite traités par les modules de mise à jour et de comptabilisation.

2. La vérification du solde disponible et le recyclage des CRO

3. La mise à jour du dossier

La mise à jour des dossiers est traitée à partir des CRO générés par les modules de fin de journée et par les transactions. Elle consiste à faire évoluer la situation des dossiers, gérer les écritures du dossier et les échéances et alimenter l'historique.

4. Le traitement des écritures comptables

Les traitements des écritures comptables permettent de constater au niveau comptable les différents événements de la gestion d'un dossier, écritures de mise en place, de règlement des échéances, de constatation d'impayés, des écritures mensuelles ou de règlement des impayés.

5. Les états et les éditions de fin de journée

Ce sont les différentes listes ou états à produire quotidiennement, les avis d'opérations ou les mouvements comptables du jour.

6. Le traitement des provisions

Le traitement des provisions permet de constater les produits échus à la fin de chaque mois (intérêts, commissions etc...) dans le but d'obtenir une représentation de ceux-ci lors de la production de la situation de la Banque en fin de période.

Afin d'affiner le traitement en temps réel des opérations, l'exécution de ces différentes tâches se fait en fonction des paramètres identifiant la tenue des dossiers au niveau d'une Agence ou du Siège.

Une fois que le dossier est constitué et vérifié par le Chargé de Clientèle, il saisit au niveau de l'ordinateur les informations concernant l'Emprunteur à savoir :

- Numéro de compte ;
- Montant du prêt (après calcul de la quotité cessible s'il s'agit d'un prêt ordinaire) ;
- Les frais de dossier ;
- Les commissions ;
- L'apport personnel (s'il y a lieu) ;
- Les frais d'assurances ;
- Le nombre d'échéances de prélèvement ;

Après validation de cette étape de simulation du prêt, le logiciel prend en compte les écritures comptables.

2.4.2. Séquence des écritures comptables

1. Etape de la préparation de la décision de financement

	Débit	Crédit
Réservation source de financement		Compte de la source de financement
Engagement pré-autorisé	Compte d'engagement pré-autorisé	

2. Etape de la décision de financement

Cette étape est déclenchée après la décision du Directeur Général

	Débit	Crédit
Annulation de l'engagement pré-autorisé		Compte d'engagement autorisé du client
Engagement autorisé	Compte d'engagement autorisé du client	

3. Etape de la décision du client

Après la deuxième étape, le client est convoqué pour prendre une décision quant à l'acceptation ou au renoncement du prêt.

- **Si la décision du client est positive :**

	Débit	Crédit
Annulation de l'engagement		Compte d'engagement autorisé du client
Engagement disponible	Compte d'engagement disponible du client	

- Si la décision est négative, des frais d'annulation du dossier sont décomptés :

	Débit	Crédit
Prélèvement frais	Compte de remboursement du client	
Produit		Compte produits du client

4. Etape du déblocage

La comptabilisation du prêt s'effectue selon la nature du déblocage.

- En cas de déblocage par facture

	Débit	Crédit
Utilisation de l'apport personnel	Compte de remboursement du client	
Engagement de prêt	Compte d'engagement de prêt du client	
Retenue de garantie		Compte de retenue de garantie

- En cas de déblocage sur demande du client :

	Débit	Crédit
Engagement de prêt	Compte d'engagement de prêt du client	
Retenue de garantie		Compte de retenue de garantie
Si règlement par chèque		Compte d'attente émission chèque
Si règlement en espèce		Compte d'attente de retrait espèces
Si crédit sur compte de remboursement		Remboursement du client

NB : le compte engagement de prêt du client prend en compte les comptes à long, moyen et court terme.

5. Etape de recouvrement

	Débit	Crédit
Remboursement	Compte du remboursement client	
Engagement de prêt du client montant amortissement		Compte d'engagement de prêt du client

- S'il s'agit d'impayés :

	Débit	Crédit
Impayés	Compte d'impayés	
Compte d'engagement de prêt Montant d'amortissement		Compte d'engagement de prêt du client

- S'il s'agit de compte d'attente :

	Débit	Crédit
Compte d'attente Montant de l'échéance	Compte d'attente du client	
Compte d'engagement de prêt Montant échéance		Compte d'engagement du prêt

6. Les états édités en fin de journée

Le traitement global du portefeuille donne lieu à l'édition quotidienne d'un certain nombre d'états (voir spécimen en annexes 1 à 6). Il s'agit entre autres d'éditions de :

Factures à régler

Edition d'une liste des factures liées à des débloquages.

Tableaux d'amortissement

Edition des tableaux d'amortissement des dossiers validés dans la journée.

Mouvements comptables

Edition d'un journal des écritures générées par les prêts pour la journée comptable.

Les avis

Edition d'un ou plusieurs avis pour les CRO générés par la chaîne des prêts.

Echéances en attente

Production d'un état des échéances en attente de règlement.

2.5 Procédure de contrôle interne des opérations du crédit

Deux Contrôleurs des Engagements sont en charge du Contrôle Interne proprement dit des Opérations de Crédit. Ils prennent le relais du Secrétariat des Engagements.

Le système fonctionne comme suit :

Niveau 1 :

Dès que le dossier est validé par la Direction du crédit, il est transmis au Secrétariat des Engagements qui effectue les vérifications suivantes :

- Conformité de la signature ;
- La date n'est pas antérieure au crédit ;
- La demande a été étudiée conformément aux critères établis ;
- Les garanties sont-elles suffisantes selon les risques et selon la capacité de l'Emprunteur ;
- Le niveau de compétences ;
- Le contrat de prêt est - il en bonne et due forme avant le déblocage du prêt.

Niveau 2 :

Ce niveau relève de la compétence des Contrôleurs des Engagements. Le contrôle des engagements consiste à :

- Vérifier si le contrôle au 1^{er} niveau a été effectué selon les règles ;
- Vérifier si le déblocage a été autorisé par le niveau de compétence approprié ;

- Vérifier si le déblocage correspond aux règles et aux normes préétablies (ce contrôle vise à sécuriser les remboursements) ;
- S'assurer que toutes les échéances arrivées à terme et qui ne sont pas honorées sont considérées comme des impayés. Les cas échéants, ils feront l'objet d'une procédure de recouvrement.

Pour ce qui concerne le suivi des prêts, le logiciel **DELTA BANK** ne permet pas la prise en compte automatique des remboursements partiels. Le Contrôleur est donc obligé d'effectuer le suivi des remboursements partiels puis de les intégrer dans le système de balayage du logiciel afin de créditer les comptes de remboursement.

- Vérifier la délégation de pouvoir :

Exemple : sachant que l'Emprunteur peut demander le déblocage du crédit en plusieurs tranches ; si le Pouvoir du Chef de Service du crédit est à 5 millions de FCFA au maximum et si l'Emprunteur obtient un déblocage en 3 tranches de 3, 2 et 1 million respectivement le logiciel ne gérant pas ce genre de situation, le Contrôleur des Engagements doit lister les emprunteurs concernés et les confier à la compétence supérieure.

- Sélectionner quelques comptes de débiteurs importants en vue de procéder à la vérification des aspects suivants :
 - Le découvert avait-il été autorisé ?
 - Le niveau d'octroi a-t-il été effectivement vérifié ?

CHAPITRE III : EVALUATION DES PROCEDURES DE GESTION DU CREDIT

3.1 Méthodologie de l'évaluation

Dans le cadre de notre démarche, nous avons tout d'abord cherché à comprendre le fondement de la logique des procédures en vigueur ; pour cela, nous avons collecté et étudié la documentation y afférente. Ensuite, nous avons élaboré des questionnaires en vue de guider nos entretiens avec les responsables et les agents concernés.

3.1.1 Etude de la documentation existante

Nous avons consulté dans le cadre de l'évaluation des procédures :

- Le Guide de Crédit – Juillet 1996;
- Le Guide de l'Utilisateur concernant la gestion des prêts (informatique)– Nov 1998;
- Le Manuel de Procédures comptables – Juillet 1996;
- Le Guide de l'Utilisateur concernant le traitement de fin de journée (informatique) - Nov 1998 ;
- Le rapport de gestion – exercice 2001
- Les états financiers de synthèse annuels – exercice 2001

Ces documents nous ont permis d'apprécier les systèmes, procédures et méthodes de travail de la Banque.

3.1.2 Elaboration des questionnaires (voir annexe 7)

Ces questionnaires ont permis d'apprécier les forces et les faiblesses éventuelles des procédures en vigueur au niveau de certains de leurs points d'application dans le cycle des opérations liées aux prêts. Lesdits questionnaires sont soit fermés (répondre par oui ou par non), soit ouvertes (quand ils suscitent nécessairement des commentaires détaillés).

3.1.3 L'interprétation des réponses aux questionnaires

Les réponses aux questionnaires ont été interprétées à la lumière du cadre conceptuel défini par la documentation existante.

Cet exercice nous a permis d'identifier les réponses positives aux points forts des procédures concernées et les réponses négatives à leurs points faibles.

3.2 Les critères et les résultats de l'évaluation

3.2.1 Les critères d'évaluation

Nous avons défini des critères ad hoc et les avons utilisés comme une grille de lecture des procédures par rapport à leurs conditions de mise en œuvre afin de :

- Nous assurer de leur appropriation par les agents concernés et de leur application effective sur une base constante ;
- Apprécier leur adéquation par rapport à la maîtrise du niveau de performances opérationnelles de la banque d'une part et des risques d'impayés d'autre part ;

Compte tenu du traitement automatique de certaines informations, nous avons par ailleurs recherché les risques liés à l'utilisation de l'informatique tels que :

- La suppression ou l'écrasement volontaire ou involontaire des données ;
- L'inadaptation ou la qualité insuffisante des logiciels qui induisent des erreurs ou des omissions sinon des problèmes de logique ;
- L'inefficacité des sécurités (accès non autorisé à l'ordinateur et aux fichiers, possibilités non protégées de modifier les fichiers et les données, possibilité de piratage, défaut de protection antivirus etc...).

3.2.2 Les résultats de l'évaluation

A . Instruction et réalisation des prêts

a) Introduction à la demande de prêt

Les procédures offrent au client, selon son lieu de résidence ou l'aire géographique couverte par son projet, d'introduire sa demande de prêt soit au niveau d'un guichet , soit au niveau du Siège de la Banque. On recherche une meilleure convivialité des relations entre la Banque et sa clientèle.

• **Forces constatées**

Cette pratique reflète bien sur le terrain le souci de la Banque d'améliorer à travers une stratégie opérationnelle de proximité, l'accessibilité de ses services à sa clientèle où qu'elle soit.

Le mécanisme additionnel qui permet au Siège de recueillir l'avis de l' Unité Décentralisée lors de la prise de la Décision de financement relative à un projet donné garantit en outre l'accès diligent aux informations que nécessite l'instruction du dossier concerné.

• **Faiblesses constatées**

Cette stratégie de proximité est passive ; aussi pâtit-elle de l'allongement des délais qui caractérise de plus en plus l'instruction des dossiers, si bien que les clients ont tendance à introduire leurs demandes de prêt au Siège de la Banque, croyant à tort gagner du temps.

• **Risques encourus par la Banque**

- Défiance progressive de la clientèle vis à vis des unités décentralisées ;
- allongement récurrent des délais d'instruction des dossiers en raison de la nécessité d'impliquer à posteriori l' Unité Décentralisée concernée dans l'instruction des dossiers.

- **Recommandations**

Il y a lieu de développer une stratégie plus agressive de prospection de la clientèle en vue de susciter, sinon d'identifier des projets éligibles aux prêts de la Banque (des modalités pratiques de mise en œuvre d'une telle stratégie sont proposées plus loin au paragraphe (3.3.2.1).

- b) **Les vérifications préliminaires de la demande de prêt**

A ce stade, les procédures instruisent de s'intéresser à :

- L'éligibilité du client au prêt sollicité eu égard à sa situation juridique et à son activité;
- L'identité du client et la conformité de sa signature.

- **Forces constatées**

- Clarté des procédures avec désignation précise des acteurs ;
- Réduction des risques d'erreurs grâce à l'examen des demandes à plusieurs niveaux (Chargé de Clientèle, Chef de Service du Crédit, Directeur du Crédit, Secrétariat des Engagements, Direction Générale)

- **Faiblesses constatées**

Une fourchette de délai n'étant pas définie pour le traitement des demandes de prêts, cette étape de l'instruction des dossiers s'allonge souvent exagérément surtout pour les dossiers initiés par les Agences.

- **Risques encourus par la Banque**

Découragement de certains demandeurs de prêts qui sont dès lors exposés à la tentation de s'adresser à d'autres banques.

- **Recommandations**

- Améliorer l'information du client, l'inciter et l'aider à se conformer à un canevas – type de présentation d'une demande de prêt .

En effet, en s'investissant plus activement dans la prospection de la clientèle et l'identification de projets, la Banque pourra saisir toutes les opportunités pour mieux faire connaître ses procédures aux clients et pour rassembler le maximum sur les clients ciblés.

Cette pratique allégerait les contraintes liées à cette étape de l'instruction des demandes de prêts.

- Mettre d'avantage l'Informatique à contribution afin de pouvoir accéder rapidement à certaines informations concernant le client dont on a besoin.

Le logiciel DELTA BANK qui couvre l'ensemble du réseau, édite régulièrement toute une série d'états qui renseignent non seulement sur les opérations quotidiennes, mais aussi et surtout sur la situation des clients vis à vis de la Banque.

Cette capacité de traitement automatique et de stockage des données doit être mise à contribution pour restituer à la demande toute information utile pour une vérification diligente et l'éligibilité des dossiers.

c) **L'instruction du dossier de demande du prêt**

Les procédures suggèrent de s'assurer de façon plus complète de l'éligibilité du client par rapport à :

- son endettement antérieur,
- ses ressources propres,
- ses capacités techniques,
- ses garanties, cautions et modalités de remboursement.

- **Forces constatées**

Les éléments à vérifier couvrent une large gamme de paramètres qui cernent parfaitement le profil du client et les possibilités de couverture des risques liés au projet.

- **Faiblesses constatées**

Les procédures restent muettes sur l'appréciation du projet proprement dit, à savoir sa faisabilité technique et financière qui constitue un paramètre incontournable à prendre en compte dans l'évaluation des risques.

- **Risques encourus par la Banque**

Echec du projet et problèmes d'impayés.

- **Recommandations**

Il est nécessaire de compléter le guide du crédit avec des éléments relatifs à la faisabilité technique et financière du projet.

Des indications relatives à l'étude de faisabilité technique et financière des projets, assorties de propositions de Directives pour l'élaboration des rapports correspondants, figurent plus loin au paragraphe 3.3.2.2.

d) La décision de financement du prêt

Au niveau décentralisé

Les objectifs poursuivis dans le cadre de la décentralisation de la décision de financement sont :

- De faciliter les décisions de prêts ;
- Une meilleure prise en compte des critères d'appréciation pour l'octroi du crédit ;
- Un souci de diligence dans le traitement des dossiers de prêt au niveau des Régions.

- Forces constatées

La délégation de pouvoir allège effectivement le processus de la prise de décision dans l'octroi du crédit et permet ainsi de raccourcir les délais de traitement.

- Faiblesses constatées

Obligation de recourir au Siège pour obtenir certaines informations importantes, d'où certaines lenteurs.

- Risques encourus par la Banque

Erreur d'appréciation à l'examen des dossiers qui peuvent à terme générer des créances difficiles à recouvrer.

- **Recommandations**

La décentralisation de la décision de financement doit être assortie sur place d'un renforcement des capacités des ressources humaines, d'une accessibilité plus facile aux informations stockée au Siège et d'une adaptation du système de contrôle qui demeure indispensable.

- **Au niveau centralisé**

Les objectifs poursuivis par l'option de la décision au niveau de la Direction Générale sont:

- de minimiser les risques liés aux prêts ;
- d'accélérer l'instruction des dossiers relatifs à des projets complexes et de coûts élevés.

- **Forces constatées**

La disponibilité d'une expertise conséquente au Siège permet d'approfondir l'instruction des dossiers. La Direction Générale peut s'impliquer plus facilement dans les discussions avec le promoteur.

- **Faiblesses constatées**

Dans les cas où les projets concernés sont localisés dans des régions éloignés, les déplacements des experts du Siège que nécessite l'instruction des dossiers engendrent des coûts et un allongement de délais.

Le suivi des prêts par les structures locales n'est pas efficace compte tenu du fait que le Chef de l'Agence qui joue en même temps le rôle de Chargé de clientèle n'a pas suffisamment de temps pour s'occuper du suivi des prêts..

- **Risques encourus par la Banque**

L'absence ou le mauvais suivi peut se traduire par des risques d'impayés.

- **Recommandations**

Informez de façon plus active et en temps réel les structures décentralisées concernées, afin qu'elles contribuent plus efficacement à l'instruction des dossiers en communiquant les informations nécessaires ayant fait défaut dans ledit dossier.

Les actions à mettre en œuvre à cet effet sont les mêmes que celles recommandées ci-dessus.

- e) **La mobilisation du prêt**

L'objectif poursuivi est de s'assurer que :

- l'ensemble des pièces relatives aux garanties sont réunies ;
- le contrat de prêt est dûment établi et signé ;
- le(s) déblocage(s) a (ont) été effectué(s) et récapitulé(s) comme il se doit.

- **Forces constatées**

Les nombreuses pièces qui constituent le dossier du client et qui matérialisent les sûretés prises par la Banque pour sécuriser le prêt et planifier son décaissement sont pertinentes.

La mobilisation du prêt par règlement direct au fournisseur des biens et services des factures correspondantes permet de minimiser le risque de détournement de fonds.

- **Faiblesses constatées**

Il n'est pas prévu de mécanismes de vérification de la conformité des biens et services acquis avec ceux prévus au projet.

- **Risques encourus par la Banque**

Détournement du prêt de son objet.

- **Recommandations**

Il y a lieu d'amender les procédures de mobilisation du prêt en prévoyant la constatation par procès verbal ou tout autre document en tenant lieu, de la réception des biens et services acquis sur le prêt.

Cette pratique est très répandue au niveau des bailleurs de fonds et son efficacité est avérée. Elle contraint en effet le fournisseur et le client à mettre en jeu leur crédibilité et leur loyauté vis à vis de la Banque.

B . Le suivi des prêts

Objectifs :

Les procédures concernées visent à s'assurer :

- D'un suivi efficace des comptes individuels des clients ;
- D'une mise à jour périodique des soldes par un système de relance ;
- D'une détection rapide des montants échus non réglés ;
- D'une supervision et d'un contrôle efficace.

- **Forces constatées**

Les comptes individuels sont quotidiennement balayés par **DELTA BANK** qui répertorie en fin de journée les différents états concernant les opérations effectuées :

- Règlement ;
- Montants échus ;

- Déblocages ;
- Nouveaux prêts etc.....

- **Faiblesses constatées**

- Il n'est pas accordé suffisamment d'importance à la supervision des projets.
- Au niveau du suivi des paiements partiels des échéances, le système informatique ne prévoit pas un balayage automatique ; les montants concernés sont sélectionnés manuellement ;
- Chaque Chargé de Clientèle gère un Portefeuille de plus de Six Cent (600) clients, ce qui ne facilite pas le suivi.

- **Risques encourus par la Banque**

Un client peut passer dans les guichets et faire un retrait dudit montant partiel si le constat et la sélection n'ont pas été faits par le Contrôleur.

La banque ne dispose pas d'informations précises et fiables sur l'état des réalisations du projet et sur les conditions de leur exploitation.

- **Recommandations**

Il est donc nécessaire de programmer le logiciel DELTA BANK de telle sorte qu'il traite automatiquement le cas particulier du suivi des paiements partiels.

En ce qui concerne le suivi méthodique indispensable des projets financés sur les prêts accordés par la Banque, des propositions méthodologiques sont présentées plus loin au paragraphe 3.3.2.4.

C. Le recouvrement des prêts

- Objectifs

Les procédures instruisent :

- Le recouvrement à l'amiable ;
- Les visites inopinées et régulières chez les clients afin de leur rappeler les échéances et leur prodiguer quelques conseils comptables et techniques.

- Forces constatées

Il existe un Comité de Provision qui siège une (1) fois par an pour statuer sur le provisionnement des créances douteuses. La création de ce Comité est pertinente et son fonctionnement est satisfaisant.

- Faiblesses constatées

Il n'y a pas de visites régulières compte tenu de l'importance du portefeuille de chaque Chargé de Clientèle, ce qui fait obstacle à la mise en œuvre des procédures de recouvrement à l'amiable et à terme à la fidélisation de la clientèle.

- Risques encourus par la Banque

- Accroissement des cas d'impayés ;
- Pertes énormes en confiant les contentieux à un cabinet d'Avocat ; ces frais sont très élevés par rapport aux créances à recouvrer.

- **Recommandation**

Il est nécessaire de renforcer quantitativement et qualitativement les effectifs afin de :

- faire effectuer le suivi des prêts exclusivement par des agents affectés à cette tâche et qui devront programmer régulièrement les visites sur le terrain ;
- ou alléger le Portefeuille de chaque Chargé de Clientèle, ce qui leur permettrait de faire un bon suivi des recouvrements.
- instituer une relance systématique des clients débiteurs après le délai d'exigibilité.

D. La comptabilisation des opérations de crédit

- **Forces constatées**

La Banque utilise le logiciel **DELTA BANK** qui couvre l'ensemble du réseau. Les données sont obtenues en temps réel avec le lancement automatique des éditions d'états en fin de journée qui renseignent sur des opérations effectuées au cours de la journée.

- **Faiblesses constatées**

- L'utilisation du logiciel n'est pas toujours aisée (il faut ouvrir plusieurs masques avant d'atteindre le masque voulu) ;
- Il ne répond pas totalement aux attentes et aux besoins de la Banque et les informaticiens recourent de temps en temps à des développements parallèles en Excel pour faire face aux besoins des utilisateurs ;
- Des problèmes de paramétrage demeurent ;
- La formation des utilisateurs semble insuffisante.

- **Risques encourus par la Banque**

Une lenteur dans l'exécution des tâches et une sous exploitation du logiciel.

- **Recommandations**

- Evaluer le niveau de formation des utilisateurs en vue d'organiser à court terme des sessions de mise à niveau et à moyen terme de programmer des sessions de formation continue ;
- Elargir le paramétrage du Logiciel afin d'en améliorer la convivialité et les performances.

A cet effet, il est proposé dans un premier temps d'en évaluer les performances en enquêtant auprès des utilisateurs ; ensuite, on effectue une mise à jour et des tests de cohérence.

- Enfin, on organise des sessions personnalisées de recyclages des utilisateurs.

E. Le contrôle interne des opérations du crédit

- **Objectif**

Les procédures de contrôle interne du crédit visent à :

- S'assurer du contrôle des demandes du crédit et de la délégation des pouvoirs (vérifier si le contrôle de premier niveau a été effectué) ;
- Vérifier si le déblocage des prêts a été autorisé par le niveau approprié ;
- S'assurer que toutes les échéances arrivées à terme qui ne sont pas payées sont considérées comme des impayés ;
- Pour le suivi des prêts, vérifier que le balayage du système informatique intègre les montants partiels ;
- Vérifier que les principes prudeniels édictés par la BCEAO sont respectés.

- **Forces constatées**

- Forte motivation de la Direction Générale pour une amélioration de l'efficacité de contrôle ;
- Existence d'une structure chargée du Contrôle Général.

- **Faiblesses constatées**

- L'effectif des contrôleurs des engagements (02 unités) paraît insuffisant eu égard à la densité du réseau et à l'importance du Portefeuille ;
- Les visites inopinées dans les agences sont rares.

- **Risques encourus par la Banque**

Accroissement de la fréquence des fraudes et des entorses aux procédures.

- **Recommandations**

Il serait nécessaire dans le cadre du renforcement des effectifs de disposer d'un Contrôleur des Engagements par zone en plus des deux qui exercent actuellement au siège.

3.3 Appréciation globale des procédures de gestion du crédit et propositions d'amélioration

3.3.1 Appréciation globale

De l'évaluation qui précède des procédures de gestion du crédit, il ressort que nonobstant la pertinence des démarches qu'elles édictent concernant notamment :

- la vérification de l'éligibilité du client ;
- la décentralisation du pouvoir de décision en matière d'octroi des prêts ;
- les modalités et le rythme de mobilisation des prêts ;
- le suivi des prêts ;
- la comptabilisation et le contrôle des opérations du crédit,

les procédures actuelles ne sont pas suffisamment adaptées à la gestion efficace des risques liés aux prêts MLT et à une instruction diligente des dossiers.

Nous avons relevé à cet égard des insuffisances au niveau de l'identification, de la préparation, de l'évaluation et du suivi de l'exécution des projets.

Les propositions d'amendement que nous faisons ci-après desdites procédures visent à définir une démarche opérationnelle qui préconise un rôle plus actif de la Banque et la mise en œuvre d'actions plus adaptées et plus rigoureuses dans :

- la recherche de promoteurs porteurs de projets et d'opportunités d'affaires (phase d'identification de projets) ;
- l'appui et les conseils aux promoteurs pour la préparation de leurs projets de telle sorte qu'à ce stade les risques potentiels soient identifiés et pris en compte dans les options techniques et le système de gestion à recommander (phase de préparation du projet) ;
- l'analyse rigoureuse selon les méthodes itératives des coûts et avantages du projet et l'appréciation de sa viabilité technique et financière (phase évaluation du projet) ;

- l'appui et les conseils aux promoteurs pendant l'exécution de l'exploitation du projet pour sécuriser le remboursement du prêt (phase suivi du prêt).

3.3.2 Propositions d'améliorations

Les propositions qui suivent complètent les recommandations que nous avons formulées plus haut et visent à esquisser un cadre logique dans lequel leur prise en compte éventuelle par la Banque devrait s'insérer, pour mieux les valoriser.

3.3.2.1 Identification des projets

Dans un contexte de rude concurrence entre les Banques où chaque acteur s'ingénie à innover pour accroître et fidéliser sa clientèle, la Banque devrait revoir ses procédures qui la confinent dans un rôle passif du prestataire de services qui attend le client afin de s'investir dans l'identification de projets et d'opportunité d'affaires.

Il s'agira dès lors d'aller à la recherche des projets potentiels.

Les suggestions peuvent provenir d'une infinité de sources. Elles viendront le plus souvent, de spécialistes avertis et de responsables locaux.

En effet, dans l'exercice de leur profession technique, les spécialistes auront défini de nombreux domaines dans lesquels ils pensent qu'un nouvel investissement serait bénéfique. Les responsables locaux, pour leur part, reçoivent en général un certain nombre de suggestions pour l'emploi éventuel de fonds d'investissement. Les propositions d'extension des programmes existants par exemple, constituent également une source d'idées pour de nouveaux projets.

Les suggestions concernant de nouveaux projets se font généralement jour par ce que certains produits agricoles manquent ou manqueront dans un proche avenir si on augmente pas la production ou les importations. L'analyse peut être fondée aussi sur des connaissances générales ou sur une étude systématique des tendances du marché et des statistiques relatives aux importations.

Il faut néanmoins prendre conscience du fait qu'on n'est habituellement pas à court de propositions de projets définis. Par contre on se heurte souvent à l'absence de projets préparés de façon suffisamment approfondie pour qu'on passe rapidement à la phase d'exécution ; d'où la nécessité d'aider directement ou indirectement les promoteurs à préparer convenablement leurs projets, ce qui en faciliterait l'instruction au niveau de la Banque.

3.3.2.2 Préparation du projet

Une fois que les projets ont été identifiés, commence la mise en place d'un mécanisme de préparation qui comprend tous les travaux nécessaires pour porter le projet à un stade de maturité tel, qu'un examen méthodique pourra être effectué : c'est l'étude de faisabilité, laquelle devra trancher sans ambiguïté la question de savoir s'il n'est pas préférable de chercher des solutions de remplacement pour parvenir aux mêmes objectifs que vise le projet. Elle permet éventuellement d'ajuster le projet au milieu physique, économique et social, et surtout de vérifier s'il est rentable.

Une proposition de Directives pour l'élaboration des rapports de préparation des projets figure à l'annexe 9

Généralement, dès qu'un projet a atteint la phase finale de la préparation, il convient d'en effectuer un examen critique ou de l'évaluer de façon indépendante.

3.3.2.3 Evaluation du projet

L'évaluation donne l'occasion de revoir chaque aspect du projet afin de vérifier leur pertinence, leur réalisme et leurs coûts. On doit accorder une attention particulière à l'appréciation des risques liés à la mise en œuvre éventuelle dudit projet.

Cette étude doit aboutir à une décision favorable ou défavorable de financement.

Une proposition de guide d'évaluation de projets figure à l'annexe 10

En cas de décision favorable de financement commence une phase cruciale de la vie du projet au cours de laquelle les liens spécifiques de partenariat devront se nouer entre la Banque et l'Emprunteur dans l'intérêt bien compris des parties pour un suivi harmonieux de la mise en place des fonds et de l'exécution du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.2.4 Le suivi du prêt

En tout état de cause, la conduite de la mise en œuvre d'un projet doit être souple. Les circonstances sont appelées à changer et le promoteur doit pouvoir réagir intelligemment à ces changements ; des changements dans l'environnement économique ou politique du projet, modifieront aussi les conditions de sa mise en œuvre. La Banque devra donc faire sienne des préoccupations du promoteur et l'aider à minimiser les risques du projet aussi bien pendant l'exécution que l'exploitation du projet.

Une proposition de Guide de gestion et de suivi des prêts figure à l'annexe 11

3.3.3 Ciblage des recommandations et planning de mise en œuvre

3.3.3.1 Nos recommandations s'adressent aux différents niveaux de responsabilités ci- après :

RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE(S) CONCERNE(S)
A. amender le Guide du Crédit	Direction Générale
B. La décentralisation de la décision de financement doit être assortie sur place d'un renforcement des capacités des ressources humaines, d'une accessibilité facilitée aux informations stockée au Siège et d'une adaptation du système de contrôle qui demeure indispensable.	Direction Générale
C. Il y a lieu d'amender les procédures de mobilisation du prêt en prévoyant la constatation par procès verbal, de la réception des biens et services acquis sur le prêt.	Direction Générale
D. Renforcement des effectifs afin de : faire effectuer le suivi des prêts exclusivement par les agents affectés à cette tâche et qui devront programmer régulièrement les visites sur le terrain ; ou alléger le portefeuille de chaque Chargé de clientèle , ce qui leur permettrait de faire un	Direction Générale

bon suivi des recouvrements.	
E. Mise en place d'un contrôleur des engagements par zone en plus des deux qui exercent au siège.	Direction Générale
F. Informer de façon plus active et en temps réel les structures décentralisées concernées, afin qu'elles contribuent plus efficacement à l'instruction des dossiers en communiquant les informations nécessaire ayant fait défaut dans ledit dossier.	Direction Centrale du Crédit
G. Programmation d'une automatisation du cas particulier du suivi des paiements partiels.	Service Informatique
H. Evaluer le niveau de formation des utilisateurs en vue d'organiser des sessions de formation continue.	Service Informatique
I. Paramétrer le logiciel afin d'en améliorer la convivialité.	Service Informatique
J. développer une stratégie plus agressive de prospection de la clientèle en vue de susciter, sinon d'identifier des projets éligibles aux prêts de la Banque.	Chargés de Clientèle
K. Améliorer l'information du client, l'inciter et l'aider à se conformer à un canevas -type de présentation d'une demande de prêt ;	Chargés de clientèle
L. Mettre d'avantage l'Informatique à contribution afin de pouvoir accéder rapidement à certaines informations concernant le client dont on a besoin.	Chargés de Clientèle et Contrôleurs des engagements

3.3.3.2 Proposition de planning de mise en œuvre des recommandations

ETAPE	RECOMMANDATION	RESPONSABLE	PERIODE DE REALISATION
Etape 1	A, C,D	Direction Générale	Janvier à Avril 2004
	F	Direction Centrale du Crédit	
	J, L	Chargés de Clientèle et Contrôleurs des Engagements	
	H, I	Service Informatique	
Etape 2	K G	Chargés de Clientèle Service Information	Mai 2004
Etape 3	B, E,	Direction Générale	A envisager le plutôt possible

**CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE
RECOMMANDATIONS**

CONCLUSION

L'évaluation des procédures de gestion du crédit à la CNCAS dont les résultats font l'objet du présent mémoire nous a conduit tout d'abord à chercher à comprendre le fondement de la logique des procédures en vigueur à la banque, ensuite, nous avons sur la base de questionnaires et d'entretiens ciblés avec différents agents et responsables de l'Institution, essayé d'identifier les forces et les faiblesses qui s'attachent à la mise en œuvre desdites procédures au quotidien.

Compte tenu des contraintes de temps, nos recherches n'ont pas toujours pu être poussées aussi loin que nous l'aurions souhaité ; aussi, n'avons – nous pas la prétention d'avoir cerné tous les contours des contraintes liées au financement des projets d'investissements.

Toutefois, nous avons relevé comme suit quelques caractéristiques de l'environnement dans lequel évolue la CNCAS.

En l'absence des marchés de capitaux suffisamment actifs, les produits proposés par les banques aux épargnants et aux investisseurs ne donnent lieu qu'à un effort limité de diversification et d'adaptation au **Dépôt A Terme (D A T)**. De même, les instruments qui servent de support aux opérations de crédit connaissent aussi une diversification limitée (les formes traditionnelles de financement à court terme dominant). Sous les sollicitations de sa clientèle traditionnelle (monde rural et agro-industriel), la CNCAS essaie d'adopter une orientation de « banque universelle » incluant à la fois l'octroi de crédit à court terme, de concours à moyen et long terme et d'autres formes d'intervention.

Cette orientation dessine les enjeux d'une définition réaliste de procédures opérationnelles, d'une pratique rigoureuse de leur mise en œuvre et d'une volonté constante de leur adaptation aux évolutions de l'environnement : il s'agit de minimiser les risques du crédit.

Dans ce contexte, se doter d'un Manuel de Procédures à la Banque ouvre la voie à une meilleure gestion des risques liés aux crédits.

Sous cet angle, le Manuel de Procédures devrait être conçu de telle sorte qu'il regroupe d'une manière générale toutes les activités des services de la Banque par cycle et par opération ; à l'intérieur des principaux centres d'activités des procédures spécifiques devraient être définies.

Or la CNCAS n'a toujours pas de Manuel de Procédures Administratives, document charnière qui aurait très utilement complété le Manuel de Procédures Comptables et le Guide du Crédit existant.

Il convient cependant de faire remarquer que ces deux manuels existants mériteraient d'être actualisés, en effet :

- Depuis 1998 déjà, le Manuel de Procédures Comptables ne répondait plus aux besoins des utilisateurs dès lors que l'outil informatique qui était utilisé jusqu'à cette date a été remplacé par un autre plus performant et qui couvre même l'ensemble du réseau de la Banque ;
- Quant au Guide du Crédit, il devrait prendre en compte les réaménagements intervenus depuis lors au double niveau organisationnel et des délégations de pouvoirs.

Dans un souci d'amélioration des performances de la Banque en général et de la gestion du crédit en particulier, il serait indiqué de définir et de mettre à la disposition des agents sous forme de manuels, des procédures plus adaptées.

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons dans ce cadre :

1. D'une manière générale

- L'élaboration du Manuel de Procédures Administratives ;
- La mise à jour du Manuel de Procédures Comptables ;
- La refonte du Guide du Crédit en regroupant les procédures cycle par cycle.

2. Concernant de façon spécifique la gestion du crédit, de :

- Programmer une automatisation du cas particulier du suivi des paiements partiels ;
- Renforcer les effectifs afin de faire effectuer le suivi des prêts exclusivement par des agents affectés à cette tâche et qui devront programmer régulièrement des visites sur le terrain;
- Evaluer le niveau de maîtrise du logiciel par les utilisateurs en vue d'organiser à court terme des sessions de formation continue ;
- Elargir le paramétrage du Logiciel afin d'en améliorer la convivialité et les performances ;
- Mettre en place un Contrôleur des Engagements par zone en plus des deux qui officient actuellement au Siège ;
- Alléger le portefeuille de Chaque Chargé de Clientèle (actuellement de 600 à 800 dossiers) pour le porter à 100 dossiers au maximum ;
- Créer au niveau de la **Direction du Crédit et du Réseau (DCR)** une structure qui servira d'interface entre les clients et la Banque afin d'améliorer le rendement du système actuel de recouvrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ECHEANCIER DES PRETS

Annexe 1

BANQUE DEMONSTRATION						PRS-007-Util	
ECHEANCIER DES PRETS							
Date.....JJ		Mois		AAAA à HH. MM			
Agence.....		XXXXX		Libellé agence			
Devise.....		XXX		Libellé devise			
Type de prêt.....		XXX		Libellé type			
Date d'échéance..... JJ/MM/AAAA						Page : XXX	
Client Type de prêt	Numéro Prêt	Reste à amortir	N° ech	Montant de l'échéance	Comptes	Solde	Et
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXX	XXXXXX	XX.XXX.XXX.XXX,XX	XXX	XX.XXX.XXX.XXX,XX	XXXXXXXXXXXX-XX-XX XXXXXXXXXXXX-XX-XX	XX.XXX.XXX.XXX,XX XX.XXX.XXX.XXX,XX	XX

JOURNAL DES MOUVEMENTS

Annexe 2

BANQUE DEMONSTRATION										PRS-009-Util	
MOUVEMENTS COMPTABLES DES PRETS											
Date.....JJ Mois AAAA à HH. MM										Page : xxx	
Agence..... XXXXX				Libellé agence							
Devise..... XXX				Libellé devise							
Compte	Nom	Serv	Opé	Libellé	E	Pièce	Uti.	Valeur	N° Mvt	S	Montant
Chapitre comptable : XXXXXX Libellé chapitre											
XXXXXXXXXX-XX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXX	JJMMAAAA	XXXXX X	X	XXX.XXX.XXX,XX
XXXXXXXXXX-XX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXX	JJMMAAAA	XXXXX X	X	XXX.XXX.XXX,XX
XXXXXXXXXX-XX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXX	JJMMAAAA	XXXXX X	X	XXX.XXX.XXX,XX
Chapitre comptable : XXXXXX Libellé chapitre											
XXXXXXXXXX-XX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXX	JJMMAAAA	XXXXX X	X	XXX.XXX.XXX,XX
XXXXXXXXXX-XX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXX	JJMMAAAA	XXXXX X	X	XXX.XXX.XXX,XX
XXXXXXXXXX-XX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXX	JJMMAAAA	XXXXX X	X	XXX.XXX.XXX,XX
XXXXXXXXXX-XX-XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	X	XXXXXXXXXX	XXXX	JJMMAAAA	XXXXX X	X	XXX.XXX.XXX,XX
Total devise XXX Libellé devise				Total débit : (1) xxx.xxx.xxx,xx				Total crédit : (1) xxx.xxx.xxx,xx			

(1) : Nombre de mouvements

ETAT DES ECHEANCES EN ATTENTE

Annexe 3

BANQUE DEMONSTRATION		ETAT DES ECHEANCES EN ATTENTE					PRS-016-Util
Date.....JJ Mois AAAA à HH. MM							Page : xxx
Agence..... XXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX							
Gestionnaire..... XXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX							
Devise..... XXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX							
Client Type de prêt	Numéro prêt	Reste à amortir	N° Ech	Montant de l'échéance	Comptes	Solde	
XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXX/XX	XXX.XXX.XXX.XXX	XXX	XXX.XXX.XXX	XXXXXXXX (1) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (2) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (3) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (4) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (5) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (6) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (7) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXX/XX	XXX.XXX.XXX.XXX	XXX	XXX.XXX.XXX	XXXXXXXX (1) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (2) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (3) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (4) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (5) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (6) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	
					XXXXXXXX (7) XXX-XX-XX	X.XXX.XXX.XXX	

- (1) Compte d'engagement pré-autorisé
- (2) Compte d'engagement autorisé
- (3) Compte d'engagement disponible
- (4) Compte d'engagement de prêt
- (5) Compte de remboursement
- (6) Compte d'impayés
- (7) Compte d'attente de règlement

ETAT DE PROPOSITION DES DECLASSEMENTS / RECLASSEMENTS

Annexe 5

BANQUE DEMONSTRATION							PRS-001-Util		
ETAT DE PROPOSITION DECLASSEMENT / RECLASSEMENT (Trié par classement / dossier)									
Date.....JJ Mois AAAA à HH. MM			Agence..... XXXXX			Libellé agence			Page : xxxx
Classement..... : xx (1)									
Dossier	Client	Devise	Date classement	D.Imp. P.Imp.	Montant dossier Montant engagement	Montant capital Montant impayés	Echéances impayées	Proposition (2)	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	
xxxxxx/xx	xxxxxxxxxxxx xx	xxx	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA JJ/MM/AAAA	x.xxx.xxx.xxx.xxx	x.xxx.xxx.xxx.xxx	xxx	x	

(1) Normal / douteux / contentieux / irrécouvrable

(2) N / D / C / I

FICHE DE PRET

Annexe 6

BANQUE DEMONSTRATION

PRS-018-Util

PRET N° XXXXXX/XX

Date.....JJ Mois AAAA à HH. MM
 Agence..... XXXXX Libellé agence
 Gestionnaire.....XXX Libellé gestionnaire
 Devise.....XXX Libellé devise

Type de prêt..... : xxx XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 Client..... : xxxXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Montant du prêt..... : xx.xxx.xxx.xxx.xxx,xx
 Source de financement..... : xxxXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 Taux effectif global..... : xx,xxxxxxx
 Taux équivalent..... : xx,xxxxxxx

Type de plan..... : xxxxxxxxx
 Échéance fin de mois..... : xxx
 Nombre d'échéance..... : xxx
 Gestion du diffère..... : xxxXXXXXXXXXXXXXXXXX
 Nombre de jours réels..... : xxx
 Prêt indexe..... : xxx

	Taux ou montant	Taxes	Per	Terme	Perception
Intitulé intérêt..... :	XXXXXXXXXXXXXXXX	xx,xxx	xx	xxxxxx	XXXXXXXXXXXX
Intitulé commission 1..... :	XXXXXXXXXXXXXXXX	xx,xxx	xx	xxxxxx	XXXXXXXXXXXX
Intitulé commission 2..... :	XXXXXXXXXXXXXXXX	xx,xxx	xx	xxxxxx	XXXXXXXXXXXX
Intitulé commission 3..... :	XXXXXXXXXXXXXXXX	xx,xxx	xx	xxxxxx	XXXXXXXXXXXX
Intitulé frais..... :	XXXXXXXXXXXXXXXX	xx,xxx	xx	xxxxxx	XXXXXXXXXXXX

Date de mise en place..... : JJ/MM/AAAA
 Date de 1^{ère} échéance..... : JJ/MM/AAAA
 Date de dernière échéance..... : JJ/MM/AAAA

QUESTIONNAIRE

Annexe 7

I QUESTIONS D'ORDRE GENERAL AYANT TRAIT A : L'ORGANISATION INTERNE DE LA CNCAS EST-ELLE FORMALISEE ?			
	Réponses		
	Oui	Non	Observation
1. La CNCAS a-t-elle un organigramme qui définit clairement les liens hiérarchiques et les niveaux de responsabilité ?	X		
2. Les niveaux d'autorité et de responsabilité sont-ils délimités par une description des postes ?	X		
3. Existe t-il des Manuels de Procédures ?	X		Il n'existe pas de Manuels de Procédures administratives seuls existent un Manuel Comptable et un Guide du crédit.
4. Est-ce que lesdits manuels sont-ils mis à jour ?		X	Ils ne sont pas mis à jour depuis juillet 1996.
II POLITIQUE GENERALE			
1. La politique en matière d'octroi de crédits est-elle clairement définie ?	X		
2. En quels termes cette politique est-elle exprimée ?	En termes de secteurs d'activité		
III DELEGATION DE POUVOIR			
1. Le système de délégation de pouvoir à la CNCAS pour l'octroi du crédit est-il suffisamment clair et précis ?	X		
2. L'autorisation de crédit indique t-elle clairement :			
- La ou les personnes qui autorisent les crédits ?	X		
- Les montants ?	X		

Annexe 7

IV LES DOSSIERS DE CREDIT			
Questions	Réponses		
	Oui	Non	Observation
1. Font-ils systématiquement l'objet d'examen approfondi ?	X		
2. Ces études sont-elles suffisamment approfondies pour permettre une bonne appréciation du risque ?	X		
3. Les dossiers sont-ils suffisamment :			
- Structurés ?	X		
- Documentés ?	X		
- Clairs ?	X		
4. Comment les dossiers sont-ils conservés ?	Les dossiers sont conservés dans des armoires.		
V SUIVI DES CLIENTS			
1. A la CNCAS les clients sont-ils rattachés à un Responsable ?	X		Aux Chargés de Clientèle.
2. Existe t-il un état permettant d'identifier :			
- Les dépassements par rapport aux autorisations ?		X	Ce volet est du ressort du Contrôle des Engagements.
- Les échéances ?	X		Le Système Informatique.
- Les dépassements font-ils l'objet d'une procédure rigoureuse prévoyant le système de délégation pour les autoriser ?		X	Ressort du Contrôle des Engagements.
- Les impayés sont-ils centralisés et examinés par un Responsable ?		X	Chaque Chargé de Clientèle suit ses dossiers
- Les mouvements de compte sont-ils régulièrement revus pour détecter d'éventuelles anomalies ?	X		Ressort du Contrôle Interne

Annexe 7

VI LE SYSTEME INFORMATIQUE			
Questions	Réponses		
	Oui	Non	Observation
1. La gestion de crédit est-elle informatisée ?	X		
2. Le système informatique remplit-il les conditions suivantes :			
- Calculs et comptabilisations des échéances, intérêts..... ?	X		
- Fournit à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits en cours ?	X		
- Génération automatique des écritures comptables ?	X		
- Calcul des plans d'amortissement ?	X		
VII LA SEPARATION DES TACHES			
1. Le déblocage des crédits est-il effectué par une personne (ou un service) différente de celle qui l'autorise ?		X	
2. Avant le déblocage, les contrôles suivants sont-ils réalisés :			
- Existence d'un dossier ?	X		
- Existence de garantie	X		
3. L'autorisation de crédit indique t-elle clairement :			
- La ou les personnes qui autorisent les crédits ?	X		
- Les montants ?	X		

ANNEXE 8

DETAIL DES ELEMENTS VISES PAR LES VERIFICATION PRELIMAIRES

1 Renseignements comptables

- Bilan des trois (3) derniers exercices ou bilan d'ouverture + Budget de trésorerie pour les entités nouvelles.
- Soldes caractéristiques de gestion des trois (3) derniers exercices ou Comptes d'Exploitation de Gestion (CEG)
- Décomposition des postes débiteurs et créditeurs divers
- Passif privilégié
- Immobilisation
- Banque à court terme avec échéance des concours d'escompte

Le dernier bilan devra être daté de moins de trois (3) mois, à défaut d'une situation comptable ayant au plus 3 mois de date :

- Compte d'exploitation prévisionnel sur la durée du crédit
- Plan de trésorerie prévisionnel sur la durée du crédit
- Plan de trésorerie prévisionnel relatif à la période postérieure couvrant la durée du crédit- le cash flow, les impôts et les frais financiers devront clairement ressortir.

Tous les documents devront être dépouillés et synthétisés sur les imprimés prévus à cet effet (bilan fonctionnel, CEG prévisionnel et compte de trésorerie prévisionnel)

- La description du projet ;
- Les différentes composantes du projet
- Les coûts
- Plan de financement
- Le calendrier d'exécution

7. L'ORGANISATION ET LA GESTION DU PROJET

8. LA PRODUCTION ; LES MARCHES ; LES RESULTATS FINANCIERS ; LES AVNTAGES ECONOMIQUES

9. ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PROPOSITION DE GUIDE DE GESTION ET SUIVI DES PRETS

I. GESTION DES CREDITS MIS EN PLACE :

Le chargé de clientèle qui est le responsable de son portefeuille doit assurer la bonne gestion des crédits.

Il doit :

- procéder périodiquement à l'évaluation , après réactualisation des études , de tous les concours à court terme,
- Gérer l'ensemble des concours réalisés sous forme de mobilisation de créances : collectes et conservation des effets, mobilisation des effets, mise à disposition des fonds, encaissement à l'échéance,
- Gérer l'ensemble des événements pouvant affecter la vie d'un concours : remboursement anticipé, réaménagement.

II. SUIVI DES CONCOURS

II-1 SUIVI DES MOUVEMENTS :

- les mouvements créditeurs

Exemple : chiffre d'affaires confié, domiciliation salaire, pension ou marché, transferts reçus.

- les mouvements débiteurs :

Exemple : engagements extérieurs du client (cessions sur salaires, virements permanents, autres engagements vis à vis du système bancaire, créateur fournisseur...).

II-2 SUIVI DE LA SITUATION DE L'EMPRUNTEUR :

- faire les relances :
 - o par correspondance,
 - o par téléphone (et cela pour les crédits importants, avec un compte rendu sur une fiche de suivi),
- programmer des visites d'exploitation : compte rendu de visite d'exploitation retraçant l'évolution de l'activité.

Le chargé de clientèle devra élaborer un planning de ses déplacements et s'assurer de la mise à la disposition de moyens logistiques nécessaires.

Chaque client devra être visité selon une périodicité dépendant de son activité et de la durée du concours. Les décalages entre les visites doivent être assez réduits pour permettre de déceler rapidement tout incident et prendre les mesures idoines.

En cas de non respect du calendrier de remboursement, le client doit être contacté très rapidement par téléphone, lettre ou visite.

En tout état de cause, une fiche de suivi doit être établie pour chaque client et doit retracer les principales étapes de son activité, les difficultés rencontrées et les solutions préconisées. Cette fiche sera classée dans le dossier du client.

Un suivi trimestriel doit également se faire pour l'ensemble du portefeuille par type et par activité (montants en place, remboursements, impayés).

II-3 GESTION DU PRECONTENTIEUX

-recouvrement à l'amiable : report échéance, moratoire, rééchelonnement du prêt, révision du taux, cession d'actif par le client, proposition de provisionnement.

PROPOSITION DE GUIDE D'EVALUATION DE PROJET

Le guide d'étude de projet doit être considéré comme un outil d'investigation pour déterminer :

- la nature du projet ;
- le niveau des risques ;
- le coût du projet et les charges induites ;
- la rentabilité financière et socio-économique ;
- l'organisation et la gestion du projet.

I- PRESENTATION DU PROJET

- 1- Nature du projet
- 2- Historique
- 3- Localisation
- 4- Statut juridique
- 5- Situation socio-économique de la zone

II- COUT DU PROJET

- 1- Présentation des actifs actuels
- 2- Evaluation des besoins en ressources
 - a. Financières
 - b. Matérielles
 - c. Humaines

III- EVALUATION DU RISQUE

- 1- Les hommes
 - a. Capacités managériales des dirigeants
 - b. Patrimoine des dirigeants et garanties proposées
 - c. Compétences du personnel

- d. Répartition du capital
- e. Mode de prise de décision
- f. Organisation de la succession

2- Les types de produits

- a. Types
- b. Gamme
- c. Conservabilité
- d. Existence de produits de substitution
- e. Niveau d'appréciation du produit sur le marché

3- Les prix

- a. Niveau par rapport au marché
- b. Niveau par rapport au pouvoir d'achat

4- Les clients

- a. Niveau de diversification
- b. Types et pouvoir d'achat

5- Les fournisseurs

- a. Niveau de diversification

6- Le marché

- a. Niveau de la demande
- b. Niveau de l'offre
- c. Niveau de la concurrence

7- La structure de la production

- a. Organisation de la production
- b. Répartition des tâches
- c. Planning de réalisation des investissements

8- Autres éléments

- a. Antécédents de la relation
- b. Nos résultat dans son secteur d'activité
- c. Nos résultats dans sa zone d'activité

IV- DIAGNOSTIC OPERATIONNEL

- 1- Evolution de l'activité
- 2- Analyse du compte de résultat

V- ANALYSE FINANCIERE

- 1- Etude sur la solvabilité : analyse du bilan et tableaux annexes
- 2- Financement : forme, nature et durée

VI- IMPACT DES EFFETS DU PROJET

- 1- Sur les bénéficiaires
- 2- Sur l'économie de la zone

VII- PRISE DE DECISION

CESAC - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- ◇ **THIETARD R. A.** le management, PUF- que sais-je ? page 99
- ◇ **COOPERS et LYBRAND** « la nouvelle pratique du contrôle interne » IFACI édition d'organisation 2000
- ◇ **HENRY et DAVERAT**

DOCUMENTS DE LA CNCA-S

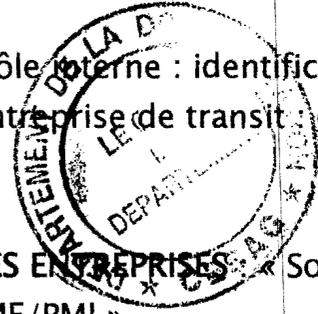
- ◇ **MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES** juillet 1996
- ◇ **GUIDE DU CREDIT**
- ◇ **GESTION DES PRETS** : Guide de l'utilisateur (Delta informatique)
- ◇ **GESTION DES PRETS** : Traitement de fin de journée (Delta informatique)
- ◇ **RAPPORT DE GESTION CNCA-S** - Exercice 2001
- ◇ **POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT** - Budget 2000

MEMOIRES ET OUVRAGES

- ◇ **FATOKE M. ESPERANCE** : « Evaluation de la procédure de gestion du risque du crédit à la clientèle institutionnelle et des grandes Entreprises : cas de ECOBANK-SENEGAL » Audit - CESAG
- ◇ **VIRGINIE BAGNAE** : « Le diagnostic des procédures d'achat et de vente dans une PME : cas de la SEMAC » 2002 - CESAG

◇ CATHERINE MENDY : « Evaluation du contrôle interne : identification des risques financiers et comptables dans une Entreprise de transit : cas de la SETRA » Juillet 2001 - CESAG

◇ CELLULE D'APPUI A L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES : « Source de financement et structure d'assistance aux PME/PMI »



CESAG - BIBLIOTHEQUE