

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME DE MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN
TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES**

THEME :

**LA MAITRISE DU RISQUE CREDIT CLIENTELE DANS UNE BANQUE DE
L'ESPACE UMOA : CAS DE LA SOCIETE NIGERIENNE DES BANQUES
(SONIBANK)**



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

Présenté par **DODO Abdou**

Avril 2004

DIRECTION :

**Séga BALDE ; DIRECTEUR DE L'INSTITUT SUPERIEUR DE
BANQUE ET FINANCE DU CESAG.**

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos remerciements les plus sincères :

- ❖ A la Coopération Technique Belge (CTB/BTC) au Niger et au Sénégal pour avoir bien voulu financer et gérer la bourse ayant permis de couvrir l'intégralité de cette formation ;
- ❖ A la Direction Générale de l'ONPE, sans laquelle la mise en position de stage ne serait pas possible ;
- ❖ A Monsieur Moussa HAITOU, Directeur Général de la SONIBANK sans son accord ce stage pratique ne serait pas possible ;
- ❖ A Monsieur Séga BALDE, Directeur de l'Institut Supérieur de Banque et Finance, pour avoir accepté, volontiers, de diriger ce mémoire ;
- ❖ A Monsieur Amadou KANE, chef de la Division Juridique et du Contentieux de la SONIBANK pour avoir bien voulu co-diriger ce mémoire ;
- ❖ A Monsieur Dan Soussou Ibrahim, chef Division Exploitation de la SONIBANK et l'ensemble de ses collaborateurs, pour avoir parrainer ce stage ;
- ❖ A Monsieur Mahaman Soungouli Djibo, chef de Division Administratif et Financier de la SONIBANK pour toutes les facilités à nous, accordées tout au long de ce stage ;
- ❖ A tout le personnel de la Sonibank pour la chaleur de son accueil durant notre stage.
- ❖ A Monsieur Moussa YAZI, Sous-Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, Responsable du Programme Audit et Contrôle de Gestion du CESAG, pour son concours inestimable tout au long de cette formation ;
- ❖ A l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement qui nous a été dispensé ;
- ❖ A tout le personnel administratif et technique du CESAG pour leur appui tout au long de cette formation ;
- ❖ A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réussite de ce stage.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. CALVET Henri : Etablissement de crédit (Appréciation, Evaluation et Méthodologie de l'Analyse Financière Technique bancaire) ; septembre 1999 ;
2. MATHIEU Michel : « l'Exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser » ; la revue banque éditeur 1996 ;
3. MINTBERG Henry, « Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre », 10^{ème} édition 2002 ;
4. RENARD Jacques : « Théorie et pratique de l'audit interne », les éditions d'organisation, 2002 ;.
5. ROTCHE Bedine : « Les nouveaux dispositifs et la réglementation bancaire de l'UEMOA »,
6. ROUACH Michel et NAULLEAU Gérard : « Le contrôle de gestion bancaire et financière, la revue banque, éditeur 2001 » ;
7. SARDI Antoine: « Audit et inspection bancaire » tome 2 ; édition AFGES, 3^{ème} trimestre, 1993 ;

II. SUPPORTS DE COURS

8. AKANI Alain: « Théorie des organisations », CESAG 200 3 ;
9. BADIAN Mamadou : « Audit et révision comptable », CESAG 2003 ;
10. DIOP Aboudramane : « Contrôle de Gestion Appliqué aux Différentes Fonctions », CESAG 2003 ;
11. N'Diaye Modiene: « Outils organisationnels et fonction des organisations » ;
CESAG , 2003
12. NIANG Mor : « Comptabilité Approfondie », CESAG 2003
13. SECK Aboubacar : « Théorie des organisations », CESAG 2002 ;
14. YAZI Moussa « Comptabilité du management »
15. ZAMPALIGRE Issaka : « Droit du crédit », CESAG 2003

III. MEMOIRES

16. DAOUDA Yayé: « Etude et gestion des crédits à la SONIBANK CELECMI, 1998 » ;
17. KRAH Kouassi Lucien : « Audit des crédits à la clientèle dans un établissement de crédit : Cas de FRIC IVOIRE » CESAG, juillet 2003 ;

IV. DOCUMENTS INTERNES A LA SONIBANK

18. Plan d'Affaires SONIBANK, 2002-2006 ; Division du Contrôle Général
19. Rapport annuel SONIBANK, 2001 ; Cabinet EFIC, 13 juin 2002
20. Rapport annuel SONIBANK 2002, Cabinet EFIC, 09 MAI 2003
21. Rapport annuel SONIBANK 2003, Cabinet EFIC, 10 mai 2004
22. Rapport d'activités SONIBANK 2001 ; SONIBANK 2002
23. Rapport d'activités SONIBANK 2002 ; SONIBANK 2003
24. Rapport d'activités SONIBANK 2003 ; SONIBANK 2004
25. Recueil des principales notes de procédures SONIBANK ;
26. Guide des procédures SONIBANK, SONIBANK 2003 ;
27. Manuel des procédures comptables SONIBANK, SONIBANK 1996 ;
28. Statut de la SONIBANK ; SONIBANK
29. Règlement Intérieur de la SONIBANK ; SONIBANK
30. Statut du Personnel de la SONIBANK ; SONIBANK

DICTIONNAIRES ET SITES Web

31. COHEN Elie: Dictionnaire de gestion, troisième édition revue et augmentée, 2001 ;
32. Dictionnaire, le Petit Robert ;
33. Dictionnaire des termes juridiques
34. Le Guide du banquier de l'UMOA, site Web www.bceao.int ;
35. Les Accords de classement, site Web www.google.fr

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO :	Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest.
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine.
UEMOA :	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine.
SONIBANK :	Société Nigérienne des Banques
CESAG :	Centre Africain d' Études Supérieures en Gestion
BDRN :	Banque de Développement de la République du Niger
CREDOC :	Crédit Documentaire
DRE :	Division des Relations Extérieures
DAF :	Direction Financière et Comptable
CTB :	Coopération Technique Belge
CPS :	Cautio n Provisoire de Soumission
CAD :	Cautio n d' Avance de Démarrage
CRG :	Cautio n de Retenue de Garantie
CBF :	Cautio n de Bonne Fin
CP :	Cautio n Personnelle
CF :	Cautio n Fiscale
FDR :	Fonds de Roulement
BFDR :	Besoin en Fonds de Roulement
CAF :	Capacité d' Auto Financement
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONPE :	Office National de la Poste et de l'Épargne
FCCI :	Fichier de Centralisation des Cartes et Chèques Irréguliers
FCI :	Fichier Central des Incidents de Paiements par Chèque et des retraits de cartes bancaires
FIBOL :	Fichier Central des Billets à Ordre et Lettres de Change impayés.
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement économique et concurrentiel de plus en plus difficile, la maîtrise du risque crédit est devenue une préoccupation majeure pour les établissements de crédit.

La Société Nigérienne de Banque (SONIBANK), née des cendres de la défunte Banque de Développement de la République du Niger (BDRN), a pendant longtemps bénéficié du soutien de l'Etat et des actionnaires privés nigériens qui voyaient en elle leur banque nationale qu'il fallait aider à s'installer.

C'est ainsi que, quelques années après sa création, cette banque a pu créer un réseau de cinq agences et s'accaparer de plus de 70% de la part du marché national.

Mais, avec l'installation de grandes banques internationales dans le pays, si la SONIBANK tient à conserver sa place de leader dans le système bancaire nigérien, elle doit mettre en place une stratégie en vue d'une part, d'améliorer son fonctionnement organisationnel et ses prestations et d'autre part, maîtriser ses risques.

Parmi la multitude de risques à maîtriser, nous nous intéresserons particulièrement au risque crédit en raison de son importance dans la vie d'une banque (CHAPITRE I). Michel DIETCH et Joël PETEY (2003 : 15) n'écrivaient – ils pas « le risque de crédit est le plus ancien et encore, aujourd'hui, le principal risque pour une banque » ?

Aussi, juste après la problématique, nous nous intéresserons à la revue de littérature sur la maîtrise du risque afin d'appréhender la position des doctrinaires, des professionnels, des enseignants, des chercheurs et des stagiaires sur le sujet.

Ensuite, nous nous pencherons sur le cas spécifique de la SONIBANK. Là, nous procéderons à une présentation succincte de cette banque avant de nous intéresser aux manifestations et aux conséquences de la non- maîtrise du risque crédit.

Pour atteindre notre objectif, nous examinerons les forces et les faiblesses de la réglementation prudentielle et la qualité du fonctionnement organisationnel car unanimement reconnue aujourd'hui comme un élément essentiel de la compétitivité des entreprises (Yves Frédéric LIVIAN : 2003 ; 15).

A cet égard, l'analyse des procédures et systèmes d'octroi, de suivi et de recouvrement du crédit occupera une place de choix.

Nous ne saurons conclure ce travail, sans effectuer des propositions d'amélioration aussi bien par rapport à la gestion préventive que curative du risque crédit.

Problématique :

Au lendemain des indépendances, tous les Etats de l'espace UMOA ont cru bon de créer leur propre banque de développement. Moins de trente (30) ans plus tard, c'est à dire vers la fin des années 80, toutes ces banques ont connu de sérieux problèmes de gestion et la plus part sont tombées en faillite.

D'autres banques leur ont emboîté le pas dans les années 90. Les causes de cette débâcle sont multiples. En effet, la banque, de part sa finalité qui consiste à accorder des crédits aux agents à besoins de financement s'expose à des risques de toutes natures. La profession bancaire s'accorde pour reconnaître que le risque crédit demeure le plus important, et figure parmi les causes premières des difficultés des établissements de crédit (Antoine SARDI : 1993 ; Tome 1 ; 20)

Pour Michel Mathieu (1995 : 21) « Parmi les différents risques, le risque de contrepartie, autrement dénommé risque du crédit occupe, sans aucun doute une place à part ».

C'est donc, fort du danger que représente le risque crédit pour une banque que nous avons voulu porter le choix de notre sujet sur la maîtrise du risque crédit à la SONIBANK.

Pour la SONIBANK, le risque crédit se manifeste par :

- ⇒ Le non-remboursement du crédit ;
- ⇒ L'immobilisation du crédit.

Parmi les causes de la non-maîtrise du risque de crédit l'on peut citer, entre autres :

- le non-respect de la réglementation prudentielle ;
- le non-respect des procédures et des systèmes d'octroi de crédit ;
- l'insuffisance ou la mauvaise appréciation des garanties ;
- la mauvaise volonté de certains clients à honorer leurs échéances ;
- l'insuffisance de ressources humaines compétentes et motivées ;
- l'inexistence d'un bon système de management de l'institution ;
- l'insuffisance du système de contrôle ;

- la difficulté, si non, l'impossibilité de faire des prévisions fiables en raisons des divers aléas liés à la situation économique du pays.

La non maîtrise du risque de crédit a pour conséquences :

- ⇒ une diminution du chiffre d'affaires et des résultats de la banque ;
- ⇒ des problèmes de trésorerie avec pour corollaire la baisse des possibilités d'octroi de nouveaux crédits ;
- ⇒ une stagnation, voire une régression, de la part de marché ;
- ⇒ une perte de confiance des partenaires, et à terme, une menace sur la pérennité même de l'organisation.

Aussi, pour enrayer ces maux qui risquent à terme de miner la SONIBANK, il y a lieu de s'attaquer aux causes. Pour ce faire, les mesures ci-après doivent être envisagées :

- le respect scrupuleux de la réglementation prudentielle ;
- le respect des procédures et des systèmes d'octroi du crédit ;
- la constitution de bonnes garanties en quantité suffisante ;
- la mise en place d'un bon système de management du risque ;
- la mise en place d'une bonne politique de gestion des ressources humaines ;
- la mise en place d'un contrôle effectif et efficient ;

Parmi toutes ces mesures deux nous paraissent être les plus pertinentes ; il s'agit :

- du respect scrupuleux de la réglementation prudentielle et
- du respect des procédures et les systèmes d'octroi et de suivi de crédit.

Ces deux solutions constituent des variables indépendantes. Toutes les autres pouvant être considérées comme étant des variables dépendantes. Il reste entendu que les difficultés auxquelles sont confrontées la SONIBANK ne doivent pas la faire dévier de ses objectifs, dont celui d'octroyer du crédit aux entreprises et aux particuliers ayant besoin de financement. C'est donc pour aider la SONIBANK à surmonter ces difficultés, du reste inhérentes à l'octroi de crédit, que nous avons choisi le thème du présent mémoire :

« La maîtrise du risque crédit clientèle dans une banque de l'espace UMOA : Cas de la SONIBANK ».

OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif de cette étude est, d'une part, d'analyser les procédures et les systèmes d'octroi de crédit de la SONIBANK pour déceler les insuffisances afin de pouvoir les enrayer et, d'autre part, de proposer des solutions permettant d'améliorer ses performances.

INTERET DE L'ETUDE

• Pour la SONIBANK :

La présente étude permettra :

- de sensibiliser les différents responsables sur les faiblesses constatées dans le système de gestion du crédit ;
- de contribuer à l'amélioration de la performance ;
- d'assainir son portefeuille de prêts irrécouvrables et par voie de conséquence d'améliorer sa rentabilité et sa compétitivité ;
- d'élargir sa part de marché ;
- de conforter la confiance des actionnaires et des partenaires (Etat, bailleurs de fonds...) etc ;
- de mettre à la disposition de son service crédit un support de gestion du risque du crédit que des études ultérieures pourront améliorer.

• Pour le CESAG :

Le CESAG se veut un centre d'excellence en matière de gestion en Afrique, aussi, cette étude va lui offrir l'opportunité :

- d'augmenter sa documentation, dans un secteur en pleine mutation ;
- de mettre à la disposition des chercheurs et futurs stagiaires une source supplémentaire en matière de maîtrise du risque du crédit ;
- de contribuer à la constitution éventuelle, d'une banque de données sur les banques et établissements financiers de la sous région en général et du Niger en particulier.

• **Pour le stagiaire que nous sommes :**

Après deux ans de formation théorique, cette étude va nous servir de test pour jauger notre aptitude à entreprendre des travaux de recherche. En outre, elle nous offrira l'occasion :

- de mieux maîtriser certains concepts de gestion ;
- de mieux nous imprégner de la gestion des banques primaires et particulièrement de leur volet crédit ;
- de nous positionner dans ce secteur en pleine évolution.

Enfin, nous serons heureux d'apporter notre contribution - aussi modeste soit- elle- dans la résolution de cet épineux problème du risque de crédit dont souffrent généralement les banques et établissements financiers.

DELIMITATION DE L'ETUDE

La SONIBANK entretient des relations de crédit aussi bien avec les Etats, notamment l'Etat du Niger, qu'avec les autres banques (risque interbancaire) ; elle entretient également des relations avec l'extérieur (risque pays) ou encore avec son propre personnel. A l'occasion de toutes ces opérations, il se crée des risques crédit que nous avons délibérément exclus de la présente étude.

En effet, nous avons voulu limiter cette étude aux seuls risques encourus lors des crédits consentis aux entreprises et aux particuliers.

PLAN DE L'ETUDE

Cette étude se fera en deux parties. Tout d'abord, après la précision de quelques concepts clefs, nous tenterons, dans une première partie, d'étudier les généralités sur les notions de maîtrise du risque crédit.

Chemin faisant, nous étudierons la réglementation prudentielle en matière de risque du crédit ainsi que les causes et les conséquences dudit risque. Puis, nous nous appesantirons sur les dispositions envisageables pour s'en prémunir.

Pour atteindre cet objectif, nous ferons appel à la revue de littérature.

Ensuite, nous étudierons dans une deuxième partie - qui sera notre cadre pratique- le cas spécifique de la SONIBANK. Après avoir présenté cette banque, nous analyserons les principales opérations réalisées pour la clientèle ainsi que les tâches effectuées par les différentes positions impliquées dans la gestion du crédit clientèle. Ceci, pour comprendre les procédures et systèmes d'octroi, de suivi et de recouvrement dudit crédit afin de déceler les insuffisances éventuelles, sources d'aggravation des risques.

Là, il s'agira d'effectuer un véritable audit opérationnel des crédits à la clientèle au sein de la SONIBANK.

Enfin, nous apporterons à travers des recommandations, notre modeste contribution allant dans le sens d'une amélioration de ses pratiques de gestion.

Une conclusion générale sanctionnera la fin de la présente étude.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

Nous étudierons deux chapitres dans cette première partie. Il s'agira d'une part, de la définition et de la typologie du risque et d'autre part, des caractères généraux des opérations de crédit.

CHAPITRE I : DEFINITION ET TYPOLOGIE DU RISQUE

Le présent chapitre comportera deux volets : En effet, nous allons, dans un premier temps, tenter de définir le risque avant de voir, en second lieu, sa typologie.

SECTION I : Définition du risque

A l'origine, le terme risque est issu du latin « re-secare » qui renvoie à la notion de rupture dans un équilibre et de modification par rapport à une attente donnée. En matière bancaire, le mot risque est fréquemment utilisé. Il ne désigne pas seulement le risque au sens banal, celui de ne pas être remboursé. Il a un sens plus technique.

En effet, le risque, selon ZEMPALIGRE Issaka (CESAG ; 2004) c'est « l'évaluation des possibilités de l'emprunteur de faire face au remboursement du crédit qu'il demande ».

Pour ROUACH et Naulleau : 2001 ; 311 la notion de risque se définit

« comme un engagement portant sur une incertitude dotée d'une probabilité de gain ou de préjudice que celui-ci soit une dégradation ou une perte ».

Analyser donc le risque, c'est d'une part, prendre en considération des caractères de la qualité du crédit sollicité et, c'est d'autre part, tenir compte des possibilités prévisibles de l'emprunteur, de son savoir-faire, de l'état de son outil de travail, de son marché et de la conjoncture ZEMPALIGRE Issaka (op. cite) En définitive, c'est formuler un pronostic sur le remboursement ultérieur du crédit sollicité. On parlera par exemple, de « risquer le papier » en matière d'escompte. Cela signifie qu'avant de prendre à l'escompte une lettre de change ; le banquier fera l'analyse du « risque du tiré » autrement dit, la probabilité du non paiement par le tiré à l'échéance de l'effet, il fera également l'analyse du « risque cédant » c'est-à-dire l'analyse de la capacité d'absorption des effets impayés par le cédant en cas de retour desdits effets. Une telle analyse tiendra compte d'éléments plus ou moins financiers. En outre, il est à retenir que l'évaluation du risque du banquier s'impose aussi bien lors de l'ouverture de crédit qu'en matière d'avance de fonds. Toutefois, tandis que l'avance de fonds est très souvent faite à moyen et long terme et constitue un véritable prêt, l'ouverture du crédit est en général destinée à financer les besoins globaux de l'entreprise et plus spécifiquement leur trésorerie.

SECTION 2 : La typologie du risque

Il est à retenir que les banques dans le cadre de leur gestion quotidienne font face à plusieurs sortes de risques. La typologie des principaux risques bancaires (Rouach et Naulleau ; 311) fait apparaître six catégories de risques :

RISQUES FINANCIERS

- Risque du taux d'intérêt
- Risque de change
- Risque de liquidité
- Risque sur titres à revenu variable

RISQUES DE SIGNATURE OU CONTREPARTIE

- Risque clientèle
- Risque interbancaire
- Risque pays

RISQUES COMMERCIAUX

- Risque produit /service
- Risque de marché ou sectoriel
- Risque d'image commerciale

RISQUES SUR LES BIENS ET LES PERSONNES

- Risque accidentel
- Risque délictuel

RISQUES OPERATIONNELS ET TECHNIQUES

- Risque traitement des opérations
- Risque informatique1 : les études informatiques
- Risque informatique2 : les traitements informatiques
- Risque informatique3 : les télécommunications

RISQUES DE GESTION INTERNE

- Risque réglementaire
- Risque déontologique
- Risque stratégique
- Risque d'insuffisance fonctionnelle
- Risque sur la gestion du personnel
- Risque de sous-traitance
- Risque de communication

De tous ces risques, non exhaustifs d'ailleurs, il convient de rappeler que notre étude ne porte que sur les risques de signature ou de contrepartie dans leur volet risque clientèle ; qu'il y a lieu de définir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : CARACTERES GENEREAUX DES OPERATIONS DE CREDIT

Les caractères juridiques des opérations de crédit sont variables, selon les conditions dans lesquelles elles sont mises en place et utilisables pour l'emprunteur : prêt pur et simple du code civil, promesse unilatérale de prêt ou simple convention - cadre ne comportant pas d'obligation ferme de part et d'autre.

A cet égard, on distingue l'opération de crédit selon le degré d'engagement des parties :
- tantôt la convention de crédit emporte d'emblée engagement réciproque du banquier de mettre une somme à la disposition de son client, moyennant une rémunération convenue, et du client d'utiliser cette somme en payant corrélativement cette rémunération. La convention de crédit se confond alors avec un prêt, au sens civiliste du mot. Il s'agit d'une avance bancaire.

- tantôt, la convention de crédit ne comporte d'engagement ferme que pour le banquier. Celui-ci promet à son client de mettre à sa disposition, à partir d'une certaine date et pour une certaine durée, voir sans limite de durée, une certaine somme, moyennant des conditions de rémunération déterminées. Mais le client ne contracte aucune obligation d'utiliser le crédit promis et n'est, dès lors, tenu qu'au versement d'une rémunération dans la mesure des utilisations auxquelles il recourra : il s'agit alors de ce que l'on appelle une ouverture de crédit, d'ailleurs ordinairement faite en compte courant, et qui se matérialise par un découvert.

Toutefois il faut mentionner que si le client ne contracte pas d'obligation d'utiliser le crédit promis, par contre il est tenu de n'utiliser que pour ses besoins de court terme. En effet, le découvert ne saurait être utilisé pour financer des investissements.

Enfin, la convention de crédit peut ne comporter aucun engagement ferme véritable du banquier et ne servir en quelque sorte que de convention cadre à des crédits ponctuels accordés par le banquier à son client : tel est le cas par exemple, d'une convention portant sur la mise à disposition du client d'une faculté d'escompter des effets de commerce dans une certaine limite de montant. Le client n'est toujours pas obligé d'utiliser cette promesse, mais le banquier lui-même n'est pas engagé à consentir aveuglement toutes les opérations d'escompte qui lui seront demandées par son client, fut-ce dans la limite convenue. Le banquier se réserve de faire un tri entre les effets de Commerce qui lui sont ainsi proposés. Le crédit prend d'abord la forme d'un prêt : obligatoire pour le banquier qui l'a promis, mais aussi pour l'emprunteur, tenu de recevoir la somme et d'en user, même si cette mise à disposition n'est pas concomitante à l'échange de volontés.

Pour toutes ces raisons la réglementation prudentielle, au niveau de l'UMOA, a décrit des procédures à suivre par les banques primaires afin de minimiser le risque crédit. Aussi, a-t-elle voulu :

- Tout d'abord, réglementer la convention de crédit ;
- Ensuite, réglementer le crédit ;
- Et enfin, dresser des garde-fous afin de limiter le risque crédit.

Ces différents points seront étudiés dans trois sections successives.

SECTION 1 : La convention de crédit, avance de fonds

Par la convention de crédit, avance de fonds le client acquiert, dès sa conclusion, la jouissance immédiate des fonds prêtés par le banquier.

2.1.1. Nature juridique de la convention de crédit

Cette première forme de convention de crédit est la plus proche du prêt de consommation du code civil, puisque, contre l'engagement du banquier, le client contracte irrévocablement l'obligation de restituer la somme prêtée.

Toutefois, certains auteurs ont mis en doute le bien fondé de cette qualification au motif que la somme promise par le banquier n'est souvent pas mise immédiatement à la disposition de l'emprunteur.

En effet, celui-ci peut désirer ne l'utiliser qu'au moment précis où il en aura le besoin matériel même si avant de s'engager dans l'acquisition d'un bien d'investissement, par exemple, il lui ait été nécessaire de se procurer l'assurance de disposer de ressources suffisantes.

Or fait-on observer le contrat de prêt est un contrat réel, qui naît de la remise même de la chose prêtée.

En ce qui nous concerne, nous retiendrons cette qualification non seulement dans les cas où le crédit est immédiatement mis à la disposition de l'emprunteur, ce qui exclue toute discussion, mais aussi dans l'hypothèse où la mise à disposition n'intervient qu'un peu plus tard à la demande du client.

2.1.2. Variétés de crédits

Les prêts ou avances sont traditionnellement classés en trois catégories, en considération de leur durée.

Cette classification n'est pas totalement arbitraire, car elle correspond à une conception économique et financière du crédit selon laquelle les ressources de l'emprunteur, spécialement s'agissant d'une entreprise, doivent avoir un degré de stabilité en harmonie avec l'objet financé.

Lorsqu'il s'agit d'alimenter une trésorerie courante de l'entreprise et des besoins indifférenciés, les crédits doivent par nature être de courte durée, quelle que soit la forme qu'ils adoptent. On parle alors de crédits à court terme, ordinairement enfermés dans une durée maximum de deux (02) années.

A l'opposé, le financement des investissements fondamentaux et durables, quelquefois au point même de n'être pas amortissables, assure la création ou l'extension de la substance même de l'entreprise, commerciale ou non, et doit alors être financée, sinon sur la durée du bien financé, du moins sur une longue durée, qui en permet le remboursement sans charger à l'excès le compte de résultat de l'entreprise. Il s'agit des crédits à long terme. Leur durée dépasse 5, voire 7 ans, pour atteindre jusqu'à 10, 15 et 20 ans, parfois plus.

Entre les deux se situe la catégorie ambiguë des crédits à moyen terme. Par définition, leur objet n'est pas de financer la trésorerie courante de l'entreprise. Ils sont ordinairement destinés au financement d'investissements.

Une saine appréciation du crédit veut que la charge du remboursement de l'emprunt qui a permis leur acquisition se fasse sur une durée au maximum égale à la période pendant laquelle l'investissement financé produira des revenus pour l'entreprise emprunteuse.

C'est là une idée générale : un crédit sainement conçu doit se rembourser sur les ressources qu'il a permis d'obtenir.

Ainsi, le risque de l'ouverture de crédit, qui est ordinairement faite pour couvrir les besoins de trésorerie courante de l'entreprise, s'apprécie donc essentiellement en fonction du compte de résultat et de la structure de l'exploitation de l'entreprise.

Ceci étant, nous donnerons plus de détails sur les variétés des crédits lorsque nous aborderons dans notre deuxième partie les opérations du « BACK OFFICE » de la SONIBANK.

SECTION 2 : La réglementation du crédit

Elle concerne, d'une part, les conditions régissant la rémunération du banquier à l'occasion des crédits consentis à la clientèle et, d'autre part, les instruments et règles de sélectivité de la clientèle bancaire.

2.2.1. Les rémunérations du crédit

Tous les crédits consentis par les banques entraînent le paiement d'intérêts sur les sommes mises à la disposition du client, aux taux fixés par les parties, ainsi que, fréquemment, le paiement de commissions.

A : La prohibition du taux usuraire

La fixation de ces conditions, extrêmement peu formaliste jusqu'à une date récente, est aujourd'hui soumise à des exigences rigoureuses en UMOA. En outre, le niveau de la rémunération est également réglementé très strictement par la loi relative à l'usure, qui limite le taux de l'intérêt. Ce texte est en réalité applicable à toute opération de prêt, qu'elle soit ou non consentie par une banque.

D'une manière générale, le législateur impose aux banques d'informer leur clientèle et le public de leurs conditions générales pour les opérations qu'elles effectuent.

Lorsque le crédit est constaté dans un écrit, notamment lorsqu'il prend la forme d'un prêt ou d'une avance, les rémunérations du banquier doivent être précisées dans cet écrit.

Dans les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), les dispositions générales suivantes sont applicables aux conditions de banques :

les conditions débitrices sont libres et n'instituent plus de maximum pour les prêts et crédits à la clientèle. Il appartient donc à celle-ci de négocier librement le taux de ses crédits avec les banques et établissements financiers, sous réserve que le taux ainsi convenu, tout frais, commissions et rémunérations de toute nature compris, n'excède pas le taux légal de l'usure.

S'agissant du taux légal de l'usure, il est défini dans une loi-cadre dont l'article 1^{er} a fait l'objet d'un amendement par le Conseil des Ministres de l'UMOA, lors de sa session du 27 mars 1997. l'article 1^{er} amendé dispose que : « constitue un prêt usuraire, tout prêt ou toutes convention dissimulant un prêt d'argent consenti, en toute matière, à un Taux Effectif Global (TEG) excédant à la date de sa stipulation, le taux de l'usure».

Le taux de l'usure, publié dans le journal officiel ou dans un journal d'annonces légales sur l'initiative du Ministre Chargé des Finances, est déterminé par le Conseil des Ministres de l'UMOA. Ce taux a été fixé par ledit conseil, lors de sa session du 3 juillet 1997, à :

- 18% l'an pour les crédits consentis par les banques
- 27% l'an pour ceux octroyés par les établissements financiers, les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les autres systèmes décentralisés ainsi que les autres agents économiques.

S'agissant des conditions créditrices de la clientèle, il est institué un taux minimum sur les comptes d'épargne contractuelle. Les comptes sur livret et les comptes d'épargne sont rémunérés à un taux fixe. Les comptes à terme et bons de caisse à moins d'un an et d'un montant inférieur à cinq (5) millions de F.CFA sont rémunérés au taux moyen mensuel du marché monétaire, diminué de deux (2) points.

B : Les obligations d'information et de transparence du banquier

Les banques et établissements financiers sont tenus de publier dans un journal d'annonces légales, d'afficher, bien en évidence, à l'entrée de leurs locaux et à leurs guichets, le barème des conditions minimales et maximales applicables à leur clientèle, de même que toute modification ultérieure de ce barème. Ils doivent, en outre, communiquer leur barème en vigueur à la BCEAO ainsi qu'à la Commission Bancaire.

Par ailleurs, les dates de valeur des versements en espèces, des virements, des remises de chèques et d'effets à l'escompte, des retraits d'espèces, des paiements de chèques et des domiciliations d'effets, sont précisées dans le barème général des conditions de banque édictées par la Banque Centrale.

La clientèle est invitée à signaler à la Direction Nationale de la BCEAO ou au Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA, toute infraction à ces dispositions.

2.2. 2. Les instruments d'appréciation de la qualité du portefeuille bancaire

Le guide du banquier de l'UMOA s'est largement intéressé à la réglementation du crédit qui repose également sur des instruments et règles susceptibles de permettre une sélectivité dans le choix de la clientèle bancaire, une amélioration de la qualité du portefeuille et une libéralisation accrue des transactions, dans le cadre d'un environnement bancaire plus concurrentiel, mieux régulé et sécurisant.

A : Les accords de classement

Le dispositif des accords de classement vise à inciter les établissements de crédit à détenir des actifs sains et à veiller constamment à la qualité de leur portefeuille. Concrètement, il s'agit pour la BCEAO d'apprécier a posteriori les crédits distribués et de déterminer l'admissibilité des effets correspondants, en support à ses interventions.

Dans ce cadre, les établissements de crédit sont tenus de solliciter un accord de classement pour au moins les cinquante (50) plus grosses entreprises utilisatrices des crédits (voir annexe 11). Ces entreprises sont contenues sur les déclarations de cinquante (50) plus gros engagements du mois de décembre de chaque exercice.

A cet effet, la BCEAO a mis à la disposition des banques primaires un dossier spécial appelé : « formulaire individuel portant renseignements généraux sur les utilisateurs de gros crédits (voir annexe 10) ». Lorsque les accords délivrés au titre de cinquante (50) entreprises utilisatrices de crédit ci-dessus évoquées ne permettent à l'établissement de crédit de respecter le ratio de structure du portefeuille la BCEAO exige dudit établissement d'introduire des dossiers complémentaires. En plus de cinquante (50) plus gros risques la faculté est laissée à

l'établissement de crédit qui le désire d'introduire de sa propre initiative une ou plusieurs demandes d'accords de classement portant sur des risques autres que ceux cités ci-dessus (cf. avis aux banques et établissements financiers n°4/AC/02 du 19 septembre 2002).

Le système des accords de classement permet à l'établissement de crédit de s'assurer de la qualité de ses crédits. Il s'agit d'un instrument utile, sur lequel il peut s'appuyer pour sélectionner au mieux sa clientèle. Par ailleurs, les crédits assortis d'un accord de classement bénéficient d'une pondération de 50% au lieu de 100% pour le calcul de la norme de couverture de risques. Au surplus, les accords de classement offrent à l'établissement de crédit des possibilités de refinancement auprès de la Banque Centrale (voir site www.bceao.int).

En tout état de cause, rappelons que la réglementation prudentielle impose aux établissements de crédit de respecter un rapport d'au moins 60% entre l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement de la BCEAO et le total des emplois bancaires concernés par ce dispositif ; c'est le « ratio de structure du porte feuilles ».

B : Les réserves obligatoires

Nous examinerons les dispositions du système des réserves obligatoires en vigueur dans les Etats membres de l'UMOA.

A quelques exceptions près, le système des réserves obligatoires est applicable aux banques et aux établissements financiers autorisés à recevoir des dépôts du public. L'assiette est actuellement définie de façon mixte et porte à la fois sur certains types de crédits et de dépôts de clientèle. Les coefficients à respecter sont fixés périodiquement par la Banque Centrale. La constitution des réserves obligatoires est exigée selon une périodicité mensuelle pour les banques (du 16 du mois courant au 15 du mois suivant) et trimestrielle pour les établissements financiers. Elle fait l'objet de déclaration sur des formulaires types adressés à la Banque Centrale par les établissements assujettis.

C : La Centralisation des risques

Aux termes des dispositions de l'article 24 de ses Statuts, « La Banque Centrale est habilitée à se faire communiquer par les établissements bancaires et financiers tous documents et renseignements qui lui sont nécessaires pour exercer ses fonctions».

Par ailleurs, l'article 42 de la loi portant réglementation bancaire, fait obligation aux banques et établissements financiers de fournir, à toute réquisition de la Banque Centrale, les renseignements jugés utiles, notamment pour l'appréciation des risques.

En application des dispositions susvisées, l'Institut d'émission a mis en place un système de centralisation des risques dont les modalités ont été précisées par l'Instruction aux banques et établissements financiers n°79-06 du 23 avril 1979.

Aux termes de cette instruction, sont soumis au régime de centralisation des risques, tous les établissements de crédit, y compris ceux à statut légal spécial. Chaque établissement est tenu de déclarer à la Banque Centrale, sur des formules types :

- tout bénéficiaire dont les utilisations de crédit chez le déclarant sont égales ou supérieures à un seuil fixé par l'institut d'émission ;
- tout utilisateur de crédit figurant sur l'état récapitulatif des risques recensés (CR210), même si ses utilisations chez l'établissement concerné sont inférieures au seuil en vigueur.

Ce seuil qui prend en considération les encours de crédit à court, moyen et long termes ainsi que les obligations cautionnées et les opérations de crédit-bail, varie selon les pays. A titre indicatif, il est fixé comme suit :

- Bénin, Mali et Niger : 5 millions pour tous les établissements ;
- Burkina et Togo : 5 millions pour les banques et 2 millions pour les établissements financiers.
- Côte d'Ivoire et Sénégal : 10 millions pour les banques et 5 millions pour les établissements financiers

Ainsi, la Banque Centrale détermine chaque mois l'encours global des crédits octroyés par le système bancaire à chaque bénéficiaire et par secteur d'activité.

Cette centralisation des risques est donc fort utile pour les banques, dans la mesure où l'Institut d'émission leur restitue des informations leur permettant d'apprécier :

- Leur part de marché respective par rapport à la concurrence ;
- L'endettement global des bénéficiaires de concours, dans le cadre de

l'évaluation de la situation financière des clients.

En conséquence de ce qui précède, il est donc de l'intérêt des établissements de crédit de respecter scrupuleusement leurs obligations déclaratives en matière de centralisation des risques.

D : La centralisation des incidents de paiement

La loi uniforme relative aux instruments de paiement en vigueur dans les Etats membres de l'UEMOA (chèque, carte de paiement, lettre de change, billet à ordre) a mis en place un système de prévention et de répression des infractions en matière de paiement. Dans ce cadre, la BCEAO centralise, en permanence, tous les incidents de paiement qui se produisent dans les Etats membres de l'UEMOA et qui sont notifiés par les établissements bancaires et financiers.

Cette centralisation vise à restaurer et à préserver la confiance du public à l'égard de la monnaie scripturale, à conforter la crédibilité de la fonction d'intermédiaire financier et à assurer l'existence d'un environnement propice à l'assainissement des transactions commerciales.

Les incidents de paiement peuvent être révélateurs de difficultés passagères ou structurelles qu'il convient d'appréhender en consultant les principaux fichiers prévus pour chaque Etat de l'UEMOA :

- Le Fichier Central des Incidents de paiement par chèque et des retraits de cartes bancaires (FCI) ;
- Le Fichier de Centralisation des Cartes et Chèques Irréguliers (FCCI) ;

- Le Fichier Central des Billets à Ordre et Lettres de Change Impayés (FIBOL).

A l'instar de la centralisation des risques, étudiée plus haut, celle des incidents de paiement constitue un service offert aux banques et établissements financiers, qui disposent d'une information à jour, détiennent ainsi de précieux éléments d'appréciation des risques encourus pour les demandes de crédits et d'ouverture des comptes. Par conséquent, il est donc de leur intérêt de veiller à déclarer exhaustivement et dans les conditions de forme et de délai requises, tous incidents constatés à leurs guichets.

E : Les garanties du crédit bancaire

Pour couvrir les risques de l'opération de crédit, le banquier peut exiger de la clientèle bénéficiaire des garanties, qui peuvent être des sûretés personnelles (Cautionnement ou Aval), mais qui peuvent être aussi des sûretés réelles (gage, nantissement ou hypothèque).

Les garanties doivent être adaptées aux caractères généraux du crédit et ne peuvent constituer un obstacle à la mobilisation éventuelle ou à la circulation de la créance garantie. C'est ainsi, par exemple, qu'une hypothèque ne sera généralement prise que pour garantir des crédits à long terme ou le solde d'un compte courant.

Pour tout crédit de courte durée ou spécialisé, le banquier devra recourir plus ordinairement à d'autres formes de sûreté, plus adaptées, plus simples à constituer et à réaliser et quelquefois d'ailleurs spécialisées.

Enfin, dans tous les cas, le banquier recourra à une sûreté personnelle, sous forme de cautionnement.

Parmi les sûretés réelles, on distingue celles dont l'objet est lié à l'opération de crédit et celles dont l'objet est indépendant de celle-ci. Plus particulier, est le prêt sur police d'assurance vie. Quant aux sûretés personnelles, le type en est le cautionnement, mais l'on constate le recourt fréquent à la « lettre d'intention ». Les mécanismes de fonctionnement et de constitution de ces garanties feront l'objet d'un examen approfondi dans nos développements ultérieurs au titre des sûretés.

A la sûreté des prêts qu'il consent à son client, le banquier peut recueillir un nantissement de titres ou valeurs mobilières. A défaut de remboursement à l'échéance, le banquier réalise son gage par intermédiaire d'une société de bourse. Il peut aussi demander au tribunal l'autorisation de conserver les titres après estimation par expert. L'insertion dans le contrat de nantissement autorisant le banquier à conserver les titres sans formalité est interdite et de nul effet en tant que clause de voie parée. En revanche, un ordre de vendre à l'amiable donné postérieurement à la constitution de gage serait valable.

Les avances sur titres sont utilisables pour garantir toutes sortes de crédits. Il est fréquent que la sûreté demandée par le banquier soit assise sur un bien ou une valeur liée à l'opération de crédit. Une forme plus évoluée et plus pratique du nantissement de marchandises est le warrant.

Le warrant est un titre négociable composé de deux parties, le récépissé et le warrant proprement dit. Les deux documents, dans un premier temps, demeurent attachés et l'endos de l'ensemble transfère alors la pleine propriété de la marchandise, qui peut ainsi circuler juridiquement sans déplacement physique. Elle demeure dans les entrepôts du « magasin général », qui l'a reçue et a délivré le récépissé warrant.

Section 3 : Les autres garde fou dressés par la réglementation prudentielle pour limiter le risque crédit

Les banques et établissements financiers assurent une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec leur pouvoir de création monétaire, leur rôle primordial dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières extérieures. L'importance des engagements qu'ils portent, joint au risque systémique que leur défaillance fait courir à l'ensemble de l'économie, justifie leur statut particulier parmi les sociétés commerciales.

Ainsi, l'exercice de la profession bancaire dans les Etats membres de l'UMOA est régi par des dispositions relevant aussi bien de certaines législations uniformes à l'échelle régionale (droit des affaires), du droit d'essence sous régional (loi portant réglementation bancaire, règlement portant plan bancaire, réglementation prudentielle...) que de conventions internationales (notamment les recommandations du comité de Bâle).

Cette réglementation spécifique vise essentiellement à garantir leur solvabilité, leur liquidité, la protection des déposants et, de manière générale, la sécurité du système bancaire dans son ensemble.

S'agissant de la surveillance du système bancaire, plusieurs autorités de tutelle interviennent afin de réguler cette activité sensible, en particulier :

- le Conseil des Ministres de l'UMOA, qui fixe le cadre légal et réglementaire applicable à l'activité de crédit ;
- la Banque Centrale, qui élabore notamment la réglementation prudentielle et comptable et exerce également, pour son propre compte, une mission de surveillance du système bancaire ;
- la commission bancaire de l'UMOA, organe chargé de veiller à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers.

Actuellement la profession bancaire est organisée, dans les pays de l'UMOA par trois textes fondamentaux : la loi cadre bancaire, le décret- cadre relatif au classement, à la forme juridique aux opérations des établissements financiers et la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou de coopératives d'épargne et de crédit (ZAMPALIGRE Issaka CESAG ; 2004).

A cette réglementation uniforme, viennent s'ajouter la convention portant création de la commission bancaire de l'UMOA et le règlement- UMOA relatif au système et moyens de paiement ainsi que la Directive n°8/2002/CM/UEMOA relative à la promotion des moyens scripturaux de paiement.

C'est donc, à tout cet arsenal de textes que la SONIBANK est tenue quotidiennement de se conformer à l'occasion de ses opérations d'octroi de crédit. Cet impératif doit se concilier avec un autre impératif : celui de recherche de profit. Ainsi parmi les cinq normes de gestion édictées par la réglementation bancaire et prudentielle :

- La couverture des risques ;
- La division des risques ;
- Le ratio de structure du portefeuille ;
- Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables
- La liquidité et les règles de mesure du seuil d'illiquidité.

Dans le cadre de la présente étude, nous nous sommes particulièrement intéressés aux trois premières parce qu'ayant des rapports plus étroits avec notre thème.

Il s'agit des normes ci-après:

2.3.1 : La couverture des risques

Ce ratio se calcule par le rapport :
$$\frac{\text{Fonds propres effectifs}}{\text{Risques nets}} = 4\% \text{ min}$$

Ce taux est provisoire et devra progressivement tendre vers le niveau exigé par les règles internationales en matière de solvabilité c'est-à-dire 8 %.

(Rotché BEDOU, économie bancaire et financière, les nouveaux dispositifs et la réglementation bancaire de UEMOA, ITB/CFPB 1996).

2.3.2 : Le ratio de division des risques

La norme retenue actuellement se base sur deux critères :

- Pour une seule et même signature, le montant total des risques ne peut être supérieur à 100% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.
- Pour les signatures atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs, elles ne peuvent ensemble dépasser 10 fois ces derniers.

Au numérateur on y trouve les fonds propres effectifs tel que définis par la BCEAO.

Au dénominateur sont repris les risques au bilan y compris les titres détenus et les engagements hors bilan après les pondérations exceptionnelles autorisées.

Il convient de noter que sont exclus des risques relevés :

- les crédits de campagne,
- les crédits garantis par nantissement de marchés publics.

2.3.3 : Le ratio de structure de portefeuille

C'est un ratio qui constitue, dans le cadre des accords de classement, un moyen de mettre l'accent sur la qualité des financements bancaires.

Il se calcule par le rapport entre, d'une part l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par la BCEAO à la banque qui présente le dossier (en l'occurrence la SONIBANK) et, d'autre part, le total des crédits bruts porté par l'établissement concerné. La norme est de 60 %.

Après cette revue littéraire ayant porté sur la définition de quelques concepts clefs et les opérations de crédit passons à présent à la deuxième partie de cette étude.

DEUXIEME PARTIE : APPLICATION PRATIQUE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SONIBANK

Au niveau de la présentation de la SONIBANK, nous traiterons de trois sections. La première portera sur le profil, la deuxième sur son organisation et enfin la troisième sur les principales opérations que cette banque offre à sa clientèle.

SECTION 1 : Le profil de la SONIBANK

Par profil nous entendons l'historique, la structure du capital social et les instances statutaires.

1.1.1. Historique de la SONIBANK

Au lendemain des indépendances naissaient dans la plus part des Etats d'Afrique de l'Ouest de multiples banques de développement. C'est dans ce contexte que la Banque de Développement de la République du Niger (BDRN) a été mise en place pour servir d'instrument à la politique de développement national.

Au cours des années 1980, la conjoncture économique internationale et la récession interne due à la chute des cours des matières premières (notamment l'uranium dont le pays est exportateur), auxquelles il faut ajouter la mauvaise gestion interne de la banque (crédits de complaisance, mauvais suivi des recouvrements etc.) vont entraîner la liquidation de cette banque en 1990.

La faillite de la BDRN va largement fragiliser le secteur bancaire nigérien dans l'ensemble. En effet, cette banque brassait plus de 70% de l'ensemble des activités bancaires du pays (Yayé DAOUDA ; 1998 ;02)

Devant ce vide et sous la poussée populaire, l'exigence des opérateurs économiques nationaux, un accord entre les autorités nigériennes, la Caisse française de Développement, la Tunisie et la Banque Mondiale, va permettre la création de la Société Nigérienne de Banque (SONIBANK) le 1^{er} septembre 1990.

La nouvelle banque a pour mission première le renforcement du système bancaire pour une relance économique d'une part, et de l'autre la ré instauration du climat de confiance auprès des opérateurs économiques et les sociétés de la place afin d'apporter sa contribution à la mobilisation des ressources internes et externes nécessaires aux investissements.

1.1.2. La structure du capital

La Société Nigérienne de Banque (SONIBANK) est une Société anonyme au capital de deux milliards (2.000.000.000) F CFA divisé en deux cent mille (200.000) actions de dix mille (10.000) F CFA chacune, souscrites et entièrement libérées en numéraire.

Le capital est reparti comme suit :

TABLEAU N°1 : REPARTITION DU CAPITAL DE LA SONIBANK

ACTIONNAIRES	MONTANT EN MILLION DE F CFA	POURCENTAGE
Etablissements publics et sociétés d'économie mixte	720	36%
Société Tunisienne de Banque	500	25%
Privés nigériens	280	14%
BOAD	200	10%
BCEAO	200	10%
ETAT NIGERIEN	100	5%

Source : rapport annuel SONIBANK, 2000 – 2001

Son siège social est à Niamey au Niger. Le réseau est composé de cinq (5) agences :

l'agence centrale à Niamey et ;

quatre (4) agences à l'intérieur du pays ;

- Maradi
- Zinder
- Tahoua
- Arlit

L'ouverture d'une sixième agence est prévue pour le dernier trimestre 2004 au quartier Fayçal de Niamey

Aux termes de l'article 2 des statuts actualisés, les principaux objectifs assignés à la SONIBANK sont :

favoriser la promotion de l'épargne sous toutes ses formes, des entreprises commerciales, industrielles et agricoles, des particuliers et des professionnels.

recevoir du public des dépôts et accorder des crédits sous toutes ses formes dans le cadre et le respect des dispositions légales, réglementaires et statutaires en la matière ;

réaliser toutes souscriptions' émissions d'emprunts d' Etat ou autres

effectuer toutes opérations sur valeurs mobilières, et généralement toutes opérations financières, bancaires ou immobilières.

1.1.3. Les instances statutaires

A : L'Assemblée Générale

Elle est l'instance suprême de la SONIBANK. Qu'elle soit ordinaire ou extraordinaire, l'Assemblée Générale décide de l'orientation de la société tant dans sa composition que dans son fonctionnement d'une manière générale (TITRE V des statuts).

B : Le Conseil d'Administration

Au regard de l'article 17 des statuts la SONIBANK est administrée par un Conseil d'Administration composé de neuf (9) membres pris parmi les actionnaires mais désignés par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs de décision, des pouvoirs étendus pour agir au nom de la banque. Il représente celle-ci en justice comme requérant aux défenses. Il convoque l'Assemblée Générale des actionnaires.

SECTION 2 : Organisation de la SONIBANK

La Société Nigérienne de Banque comporte un Directeur Général, un Directeur Général Adjoint et un Contrôleur Général. Sont rattachées au Directeur Général Adjoint, les Divisions elles- mêmes subdivisées en Services, Sections et Agences (voir organigramme en annexe 1).

1.2.1 La Direction Générale

Elle est assurée par un Directeur Général secondé par un Adjoint qui le remplace dans la plénitude de ses pouvoirs en cas d'absence . Le Directeur Général veille au bon fonctionnement de la Société et est chargé de l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration à qui il rend compte de sa gestion (Article 20 des statuts) .

1.2.2. Le Contrôle Général

Il a pour mission de contrôler toutes les activités de la banque, notamment :

de mener des investigations sur la gestion des biens de la banque, (vérification des documents comptables, des bons de commandes et de livraison, l'inventaire physique des matières et fournitures, la caisse de la banque) :

d'élaborer les prévisions budgétaires ainsi que de contrôler les réalisations par rapport au budget.

1.2.3. La Division Administrative et Financière (DAF)

Elle est chargée de l'administration et de la gestion des moyens humains et financiers nécessaires à la bonne marche de la banque. Elle produit et gère les différents documents comptables et assure le suivi quotidien de la trésorerie.

1.2.4. La Division des Relations Extérieures (DRE)

Elle s'occupe de toutes les relations sous quelque forme que ce soit, pourvu que la banque soit concernée directement ou indirectement par l'intermédiaire de ses clients ou d'une tierce personne avec l'extérieur.

1.2.5. La Division Juridique et du Contentieux

Elle est chargée de toutes les questions d'ordre juridique. Elle s'occupe de la rédaction des contrats avec les tiers, de l'accomplissement de toutes les conditions exigées en cas de garantie. Elle représente la banque devant les tribunaux.

1.2.6. La Division Informatique

Elle a la charge de répondre à tous les besoins de la Société en matière d'informatisation de ses activités. Elle est équipée d'un ordinateur central auquel sont reliés plusieurs terminaux.

1.2.7. La Division Exploitation

Elle comprend en son sein :

- Le service crédit ;
- Le service commercial, marketing et développement ;
- Le service de suivi des engagements ;
- Le réseau des agences.

Sa mission est la gestion de l'exploitation : il lui revient donc de fixer les grandes lignes de la politique de l'exploitation, de suivre l'évolution des crédits accordés et des dépôts reçus de la clientèle.

SECTION 3 : Les principales opérations fournies à la clientèle de la SONIBANK

La clientèle de la SONIBANK peut prétendre à deux types d'opérations. Les opérations dites du « FRONT OFFICE » et les opérations du « BACK OFFICE ».

1.3.1. Les opérations du « FRONT OFFICE »

Parmi les opérations du « FRONT OFFICE » il faut distinguer les ouvertures de compte des opérations de caisse.

1) Les ouvertures de compte

Elles comprennent :

- le compte d'épargne et,
- le compte chèque.

2) Les opérations de caisse

Au titre des opérations de caisse on peut citer :

- les retraits,
- les versements,
- les virements et,
- le change.

3.1.2. Les opérations du «BACK OFFICE»

Elles comportent des engagements financiers et les engagements par signature.

1) Les engagements financiers

Sont considérés comme engagements financiers :

- les crédits de trésorerie composés du découvert de la facilité de caisse et de l'escompte
- les crédits mobilisés que sont les avances sur marchés, les crédits de campagnes et les crédits à la consommation,
- les crédits d'investissement aux nombres desquels on trouve les crédits à moyen et à long terme.

2) Les engagements par signature

Ils sont de trois (3) ordres à savoir :

- les avals,
- les cautions (la caution provisoire de soumission, la caution d'avance de démarrage, la caution de retenue de garantie, la caution de bonne fin, la caution personnelle, la caution fiscale etc...) et,
- les crédits documentaires (CREDOC).

CHAPITRE II : ANALYSE DES PROCEDURES ET SYSTEMES D'OCTROI DE CREDIT CLIENTELE A LA SONIBANK

Nous procéderons à une double analyse. La première portera sur la gestion prévisionnelle du risque crédit et la seconde se penchera sur la gestion curative dudit risque. Au terme de cette analyse, nous dresserons un tableau des forces et des faiblesses du dispositif de sécurisation du risque crédit ainsi que leurs causes.

SECTION 1 : Analyse de La gestion prévisionnelle du risque crédit à la SONIBANK

La gestion prévisionnelle du risque crédit, à la SONIBANK, s'effectue à plusieurs niveaux :

2.1.1. Au niveau de la Division Exploitation

Avant toute prise de décision de crédit à la SONIBANK, une étude approfondie est menée par les services techniques selon un canevas bien établi par la Division du contrôle général de la banque dans son manuel de procédure (Recueil des principales notes de procédures ; novembre 1993 : 54-59). En effet, le client doit adresser sa demande au Directeur Général mais déposer auprès de son agence où une étude préliminaire est faite par le chef d'agence qui a plus d'informations sur son client. Elle consiste après l'identification du client, à opérer une analyse des éléments ci-après :

- l'activité du client et du fonctionnement de son compte ;
- l'aptitude et la moralité du client ;
- les relations du client avec sa banque et celles avec la concurrence ;
- la nature du crédit et l'étude des états financiers s'il y a lieu.

A. De l'activité du client et du fonctionnement de son compte

1) l'activité du client

Il va s'agir de préciser dans l'étude du dossier, la nature de l'activité exercée par le client par exemple l' Import-Export, le commerce général, l'industrie, les services etc.

La description de l'activité du client est ensuite suivie de l'appréciation de son poids économique au niveau national et local.

2) le fonctionnement de son compte

La banque doit s'assurer que le compte évolue de manière satisfaisante. Le « crédit-man » doit pouvoir dégager les différents concours que la banque a octroyés au client et surtout si les concours antérieurs ont été réglés à temps sinon avec ou sans incidents. De même, il doit pouvoir mentionner le montant des encours ou impayés s'il en a et les garanties promises par le client. Enfin, le crédit man doit pouvoir donner les mouvements du compte courant des 3 derniers exercices au moins pour les clients évoluant dans l'informel. En tout état de cause, l'importance des mouvements créditeurs non fictifs reste bien appréciée.

L'analyste financier doit même entreprendre une visite sur les lieux de l'exploitation en vue de se faire une opinion réelle de l'activité.

B. L'aptitude et la moralité du client

L'analyste financier doit être capable d'apprécier de façon certaine la compétence technique ou professionnelle du demandeur mais aussi il doit, pouvoir vérifier sa moralité.

Les entrepreneurs évoluant dans le secteur informel constituent la majorité des clients sollicitant le concours de la Banque ; une prudence toute particulière doit être observée.

Lorsqu'il s'agit d'une société, le jugement du banquier est plus délicat, car il ne peut plus se contenter de la vérification d'un seul opérateur comme c'est le cas lorsqu'il s'agit d'un entrepreneur individuel ou d'un particulier. Cette vérification doit concerner l'ensemble des dirigeants.

La liste des noms des principaux actionnaires étant souvent demandée lors de l'étude du crédit, mais cela ne suffit pas pour pouvoir apprécier valablement leur moralité. Il y a alors la nécessité d'organiser une enquête auprès des tiers, des fournisseurs et même auprès des autres banques. Ces dernières se communiquent souvent entre elles des renseignements confidentiels.

Qu'il s'agisse de demandeur personne physique ou morale, la confiance est l'élément primordial qui doit être à la base de toute décision de crédit. Pour asseoir cette confiance il est donc nécessaire que plusieurs contrats successifs soient passés entre le client et sa banque.

C. Les relations du client avec la banque et avec la concurrence

L'analyste financier doit vérifier, non seulement, si le client dispose d'un ou plusieurs comptes au niveau de la Sonibank, mais également, s'il est en relation avec les autres banques de la place.

1) Les relations du client avec la Sonibank

Il faut préciser que la date d'entrée en relation avec sa banque est un élément particulièrement important puisqu'elle permet de vérifier l'historique des concours entièrement accordés et leur dénouement.

S'agissant des nouvelles relations, pour prétendre à un quelconque concours la durée varie de 6 à 12 mois à partir de la date d'ouverture du compte.

2) Les relations du client avec la concurrence

Cette relation est capitale dans l'étude de l'analyste financier parce qu'elle doit permettre de minimiser les risques. A ce niveau le recours à la centrale des risques est nécessaire. En effet, la centrale des risques de la BCEAO édicte un document mensuel qu'elle envoie aux banques pour leur permettre de disposer des informations pour contrôler le volume des emprunts déjà accordés à un client dont le montant est supérieur ou égal à 5 000 000 FCFA. Ce, même si, le client n'a bénéficié -à ce moment précis - d'aucun concours à la SONIBANK.

D. La nature du crédit et l'étude des états financiers.

Il est du devoir de l'analyste financier de procéder à l'étude des états financiers au cas où ceux-ci seraient disponibles avant de se prononcer sur la demande de crédit.

1) Nature du crédit

Le crédit-man doit connaître l'objet du concours, le montant, la forme, la durée, l'issue, la couverture et les possibilités de refinancement.

2) Etude des états financiers

Le client doit joindre à sa demande ses derniers états financiers. Ils permettent à l'analyste financier d'apprécier le risque final du banquier.

Lorsqu'il prête à court terme l'analyste financier examine surtout le BFR et le besoins de financement à court terme du client. S'il prête à moyen et long terme l'étude portera sur la structure financière et la rentabilité des investissements à financer.

Au terme de ces différentes études du dossier de crédit, l'analyste va émettre une conclusion et prendre position en émettant un avis à travers une fiche libellée « Note au Comité de Crédit » (voir annexe 2) si le client est commerçant, une « FICHE CREDIT AUX SALARIES » si le client est salarié (voir annexe 3).

Tout le dossier du crédit est ensuite transmis au Comité du Crédit pour une décision.

2.1.2. Au niveau du Comité de Crédit

Le comité de crédit est composé ainsi qu'il suit :

- Le Directeur Général qui en assure la Présidence ;
- Le Directeur Général Adjoint, membre (suppléait le Président en cas d'absence) ;
- Le chef de la Division Exploitation, membre ;
- Le chef de la Division Juridique et du Contentieux, membre ;
- Le chef du Service Crédit, rapporteur.

Il peut s'adjoindre tout cadre de la Banque dont la présence est jugée utile par le Directeur Général (Chapitre IV du règlement intérieur du 11 janvier 1999).

Le Comité de Crédit se réunit deux (2) fois par semaine (mardi et jeudi) pour prendre une décision consensuelle sur chacun des dossiers. Ce Comité statue sur tous les dossiers dont le montant est inférieur ou égal à 200 millions FCFA pour les engagements financiers et 300 millions FCFA pour les engagements par signature.

Dans tous les cas ses pouvoirs d'octroi de crédit ne sauraient dépasser les 300 millions FCFA. Au-delà, il doit se référer au Comité Exécutif puis au Conseil d'Administration.

Toutefois le Directeur Général peut consentir des dépassements ponctuels sur des décisions de crédit à court terme jusqu'à concurrence de 20% de l'autorisation ; de même il peut, sous sa responsabilité, déléguer ses pouvoirs en matière de crédit dans les conditions qu'il juge opportunes, à tout collaborateur ou groupe de collaborateurs.

Le responsable du Service Crédit (membre et secrétaire statutaire du comité) établit un procès verbal de réunion du Comité conformément aux décisions prises. Ce procès verbal est transmis aux membres pour signature après quoi les dossiers ayant reçu l'avis favorable du comité sont transmis aux agences pour une mise en place du crédit grâce à une fiche d'autorisation de crédit (voir annexe 4).

Par contre, les dossiers qui ont fait l'objet d'un refus sont classés et une lettre de rejet est adressée à l'Agence concernée pour transmission de la décision.

Enfin, d'autres services techniques dont le Service Juridique et du Contentieux prennent le relais pour la mise en place des concours.

2.1.3. Au niveau de la Division Juridique et du Contentieux

Après l'étude du Service Crédit le dossier est envoyé pour avis à la division juridique et du contentieux membre du Comité de Crédit. Cette division passe au peigne fin un certain nombre d'éléments concernant le client dont :

- Le débiteur et son activité ;
- Les relations du client et le fonctionnement de son compte ;
- Les garanties.

A. La personne du débiteur et son activité

Ici, il convient d'analyser la personne du débiteur avant son activité

1) La personne du débiteur

La personne du débiteur intéresse cette division au premier chef. S'il s'agit d'un ancien client la division juridique se réfère à ses antécédents, elle cherchera à savoir comment ses anciens crédits ont été réglés ; est-ce à l'amiable ou après un contentieux.

Par ailleurs cette division qui a des relations avec les tribunaux cherchera à savoir si le client a des affaires pendantes devant lesdits tribunaux. Elle tient donc une sorte de « casier judiciaire des clients ». Elle attache de l'importance aux clients qui ont beaucoup d'affaires devant les tribunaux, ceux dont les comptes sont régulièrement saisis par leurs créanciers ou le fisc ou ceux ayant souvent des impayés .

2) L'activité du client

Il va s'agir pour la division juridique et du contentieux de chercher à savoir si le client exerce dans un secteur d'activité bien connu et surtout s'il ne cherche pas à embrasser des nouvelles activités qui peuvent être incompatibles à son activité initiale sans une expertise particulière.

La division juridique émettra des réserves, par exemple, lorsque le client analphabète connu dans la vente des pattes alimentaires voudra se lancer dans l'élaboration et la vente de manuels scolaires.

B. Les relations du client et le fonctionnement de son compte

Nous étudierons les relations du client avant le fonctionnement du compte.

1) Les relations du client

La division juridique et du contentieux dans son rôle préventif des risques se méfie du client se trouvant dans certaines situations. C'est le cas par exemple du client qui lui-même dépend d'un seul client ou d'un seul fournisseur. En effet, des problèmes financiers ou de ravitaillement de l'un ou l'autre peuvent compromettre dangereusement la situation financière de ce client. De même la division juridique émettra des réserves sur un client qui présente au

financement d'un marché nanti, un bon de commande d'une entreprise qui elle-même rencontre beaucoup de difficultés et cela même en escompte.

2) **Le fonctionnement du compte**

La division juridique est plus regardante lorsque le client fait rarement des versements ou s'il en fait régulièrement. En outre, elle reste vigilante sur les cas des versements fictifs. Par exemple certains clients avant de déposer un dossier de demande de crédit font plusieurs versements par jour, versements que ne justifie pas le niveau de leur activité. En tout état de cause, la division juridique émettra des réserves sur le dossier d'un client dont les versements sont en baisse constante car cela constitue la preuve de la baisse de son activité.

C. Les garanties

La division juridique et du contentieux, avant toute mise en place du crédit, veillera scrupuleusement au recueil des garanties demandées par le comité de crédit.

Parmi ces garanties les plus utilisées sont :

- L'hypothèque ;
- Le nantissement du marché ;
- La domiciliation des règlements ;
- Le nantissement du matériel d'exploitation ;
- Le nantissement du fonds de commerce ;
- Le nantissement du matériel roulant ;
- Les cautions ;
- L'aval.

2.1.4. Au niveau du Service du Portefeuille

Dans l'organisation de la SONIBANK, c'est la section portefeuille qui est chargée de la mise en place des prêts. Elle reçoit les fiches d'autorisation de crédit établies par le service crédit et après approbation du Comité de Crédit. Sur ces fiches sont mentionnées toutes les conditions d'octroi et notamment de garantie.

Ces documents une fois établis et après le constat du recueil par la banque (service juridique) des garanties demandées, le service du portefeuille procède à la mise en place effective du crédit.

A. Le suivi du dossier

Cette étape consiste à saisir dans le système informatique toutes les informations figurant sur le dossier de crédit. Il s'agira donc pour la section gestion de crédit d'introduire dans le système informatique les principales données suivantes :

- Type de prêt accordé ;
- Numéro du compte du bénéficiaire ;
- Le montant accordé ;
- La durée ;
- Le taux appliqué.

B. La saisie de crédit

Elle entraîne la validation du prêt avec création automatique des comptes nécessaires (comptes d'engagements) pour la comptabilisation de la mise en place et du remboursement du prêt. A cette étape de la saisie du prêt, il est toujours possible de modifier certaines informations. Lorsqu'il s'agit de prêt à court terme, cette étape est la dernière phase du processus de mise en place.

En revanche, s'il s'agit d'un prêt à moyen et long terme, il faut effectuer une troisième étape (celle du déblocage) pour que le prêt soit effectivement mis en place.

C. Le déblocage

Il consiste à mettre à la disposition du client le montant du prêt accordé. Il peut être total ou partiel en fonction de l'opération à financer. Il peut aussi être conditionné à la présentation de certains documents.

Pour le crédit d'investissement, le déblocage est le plus souvent partiel. Dans d'autres cas, le déblocage peut être fait au profit des tiers en relation avec le bénéficiaire du crédit (fournisseurs, avancement des travaux, facture, document, assureur, transporteur). Une fois le crédit mis en place, il faut suivre son dénouement. En effet, quelle que soit la rigueur dans l'analyse du risque, des imprévus peuvent provoquer une dégradation de l'affaire financée et limiter sa bonne exécution. D'où la nécessité de tenter de minimiser le risque ainsi créé. Il faut donc réagir vite et bien.

On passe alors d'une gestion préventive à une gestion curative du risque crédit.

SECTION 2 : La gestion curative du risque crédit à la SONIBANK

D'après MICHEL MATHIEUX(1995 : 270) « la gestion curative du risque crédit démarre à partir du premier jour où l'échéance du crédit a été impayée, et /ou l'engagement pris par un client non respecté (régularisation de découvert par exemple) ». A partir de cet instant, la banque doit avoir organisé sa capacité de détection de l'incident, et sa réalisation à travers la mise en œuvre d'interventions planifiées et graduées, en fonction de son appréciation, du risque : plusieurs structures de la banque sont, à cet instant, mise à contribution de manière graduelle pour faire face à l'incident.

Au nombre de ces services, il y a lieu de citer :

- le service du portefeuille ;
- le service du crédit ;
- le service suivi des engagements ;
- la division juridique et du contentieux.

2.2.1. Au niveau du Service du Portefeuille

C'est à ce niveau qu'est constaté le non-paiement. En effet, chaque jour le Service du portefeuille grâce à un tableau de bord fait ressortir la situation des crédits échus et non payés. Car d'après le guide de procédures des opérations de la banque (2003 : 128) « le règlement des prêts intervient à l'échéance de façon automatique ».

A un jour de cette date, selon le paramétrage du prêt, le système déclenche le processus du règlement en transférant l'échéance du compte d'engagement de prêt en compte d'attente. La comptabilisation se fait par la DAF de manière suivante :

Débit : Compte d'attente du client

(N°209 + identifiant client + N° d'ordre)

Crédit : compte d'engagement de prêt du client

N°202+ identifiant client + N° d'ordre

Echéance payée

Débit : compte courant du client N°251+ identifiant client + n° d'ordre

Crédit : compte d'attente du client

N°202+ identifiant client + N° d'ordre

(N°209 + identifiant client + N° d'ordre)

- **702 compte des produits**
 - **332 12113 TVA**
-

NB Lors du remboursement d'impayés, les comptes d'attente des produits et taxes sont soldés automatiquement par le crédit des comptes de produits et TVA collectée.

2.2.2. Au niveau du Service Crédit

C'est le Service Crédit de la Division Exploitation qui a en charge l'étude des dossiers de crédit. Il assiste au comité de crédit en qualité de membre et secrétaire de séance.

C'est encore ce service qui présente les dossiers de crédit, note les observations des autres membres du comité et les décisions définitives dudit comité.

Après chaque séance, c'est encore le Service Crédit qui rédige le procès verbal de la réunion, établit les décisions de crédits les signe et fait signer les autres membres.

En outre, c'est aussi au niveau de ce service que sont archivés tous les dossiers de crédit.

Comme on le voit, en raison de cette position stratégique qu'occupe ce service dans l'octroi des prêts, le service du crédit est censé détenir beaucoup d'informations sur la clientèle.

Aussi, pour rentabiliser ce capital d'informations, le Service du Portefeuille en cas de difficultés dans la couverture des échéances et/ou de problèmes de contact au niveau de la clientèle s'adresse d'abord à ce service pour lui faire-part de ses difficultés.

Dans le cadre d'une coopération horizontale, le service crédit est alors saisi pour jouer le rôle de bons offices et de facilitation entre le débiteur et le Service du Portefeuille ou tout autre service de la banque.

Toutefois, cette fonction de conseil ne fait pas du service crédit le service chargé du suivi des engagements de la banque car cette fonction est dévolue à un autre organe.

2.2.3. Au niveau de la Fonction Suivi des Engagements

Le Service Suivi des Engagements à été créé par note de service en date du 06 juin 2001. L'objectif qui lui a été assigné est « d'assurer une amélioration continue de la qualité du portefeuille de la Banque et une maîtrise soutenue des risques sur la clientèle. »

La même note a conféré des attributions au responsable dudit service au nombre desquelles on citera :

- la détection des risques ;
- le suivi et la récupération amiable des impayés ;
- la réactivation des comptes gelés ;
- la maîtrise des créances douteuses.

Plus spécifiquement il a été chargé :

- d'assurer un contact régulier et permanent avec les débiteurs et les clients enregistrant des impayés ;
- de surveiller le fonctionnement des comptes et d'apprécier le niveau des engagements des clients par rapport aux mouvements confiés à la banque ;
- de mettre en place une fiche de suivi pour chaque client et de consigner toutes les informations recueillies à chaque contact ainsi que les promesses faites pour l'apurement des créances en situation irrégulière.
- de conseiller et d'assister les Agences dans leurs actions de recouvrement et de suivi des comptes ;
- d'élaborer, trimestriellement, un rapport d'activité ;
- de proposer à la Direction Générale le transfert aux contentieux des créances dont le recouvrement à l'amiable paraît compromis. A l'occasion le Service se sert d'une fiche intitulée, aussi, « NOTE AU COMITE DE CREDIT » (voir annexe 5) Dans ce cas, un dossier complet doit être instruit faisant ressortir les éléments ci-après :

- la situation détaillée des engagements,
- l'origine des créances,

- les justificatifs des engagements,
- toutes informations utiles sur le client.

Une fois la proposition de transfert au contentieux agréée par la Direction Générale, le Service Suivi des Engagements est dessaisi du dossier qui est transféré à la Division Juridique et du Contentieux.

2.2.4. Au niveau de la Division Juridique

De par sa fonction contentieuse, la Division Juridique et du Contentieux est par excellence la division qui s'occupe des poursuites en matière du recouvrement à la SONIBANK. A cet effet, elle dispose de deux moyens : le règlement à l'amiable et la voie judiciaire.

A. Le règlement à l'amiable

Le bon déroulement de cette procédure dépend de la bonne ou mauvaise foi du client. Dès réception du dossier, une lettre est envoyée au débiteur lui annonçant que ses engagements sont transférés au contentieux et que son compte cesse de fonctionner. Il est par conséquent invité à prendre attache avec la Division Juridique et du Contentieux (voir annexe 6). Dans tous les cas, le client est contacté soit par téléphone soit à la suite d'une visite sur son lieu de commerce ou même à son domicile. En cas de nécessité une correspondance lui est adressée. Cette lettre peut revêtir plusieurs formes selon qu'il s'agisse de la deuxième, de la relance ou celle de mise en demeure (voir annexes 7, 8 et 9). En fonction de la situation financière du client, une solution est trouvée.

Plusieurs cas peuvent se présenter. A titre illustratif, nous citerons quelques exemples :

1. Le débiteur dispose de factures impayées auprès de ses clients.

Dans un tel cas de figure la banque peut entrer en relation avec ces clients pour les convaincre à régler le débiteur en raison de ses difficultés avec sa banque et cela surtout s'il se trouve que le client du débiteur est connu de la SONIBANK.

2. Le débiteur dispose d'un stock de marchandises qu'il n'arrive pas à écouler.

Dans ce cas, la banque le mettra en relation avec les commerçants du domaine tout en prenant soin de demander que lui soit versé le produit de la vente.

3. Le débiteur a été victime de vol, d'accident, ou d'un abus de confiance.

En fonction de la situation financière nouvelle du client un nouveau échéancier est établi pour tenir compte des capacités de remboursement du client. Dans certains cas, la banque a même accepté d'octroyer de nouveaux crédits.

B. Le règlement judiciaire

C'est la phase de réalisation des garanties. Deux cas de figure peuvent se présenter : soit le dossier n'est pas compliqué, il est alors confié à un huissier soit le dossier est sérieux et l'on procède alors à une procédure judiciaire plus lourde.

1) La procédure devant l'huissier

Deux situations sont possibles :

- Le client paie l'intégralité de la dette en une seule fois ou par tranches. Peu importe qu'il s'agisse du débiteur principal, de sa caution, de son aval ou de toute autre personne. Dans ce cas le dossier est classé.

Par l'intégralité de sa dette, il faut entendre le principal et les intérêts. De plus, les frais d'huissier sont à la charge du débiteur.

- Le débiteur demande que lui soit établi un échéancier de paiement. Un procès verbal (PV) de conciliation est alors signé devant le président du tribunal.

A défaut de ces deux transactions, on procède à une saisie avant de passer devant les tribunaux pour la validation et les incidents.

2) La procédure devant les tribunaux

Lorsque la procédure amiable est épuisée sans que la banque ne soit entrée dans ses fonds, on passe alors à la phase de réalisation judiciaire des garanties.

Section 3 : Forces et faiblesses du dispositif mis en place par la SONIBANK en vue de la maîtrise du risque crédit

Pour des questions d'ordre pratique, nous avons juger utile de présenter ces forces et faiblesses dans un tableau comme recommandé en comptabilité de management (Moussa YAZI ; CESAG : 2003).

TABLEAU N°II : FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF MIS EN PLACE PAR LA SONIBANK EN VUE DE LA MAITRISE DU RISQUE CREDIT

FORCES	FAIBLESSES
Existence d'une réglementation internationale (comité de Bâle)	Insuffisance du respect de la réglementation internationale
Existence d'une réglementation prudentielle de l'UMOA	Insuffisance du respect de la réglementation de l'UMOA
Existence d'une réglementation nationale	Insuffisance du respect de la réglementation nationale
Existence de procédures et systèmes d'octroi de crédit de la SONIBANK	Insuffisance du respect des procédures et systèmes d'octroi de crédit
Existence d'un contrôle général	Inéffectivité et énéffcacité du contrôle
L'existence d'une commission bancaire au sein de l'UMOA	Large tolérance de la commission bancaire
Existence d'une organisation de la Banque (organigramme)	Non- mise à jour de l'organigramme
Qualité relative des ressources humaines	Insuffisance de ressources humaines qualifiées
Existence d'un guide de procédures	Non-respect du guide de procédures
Existence d'un plan d'affaire	Non-respect du plan d'affaire
Existence d'un comité de crédit	Partialité de certains membres du comité de crédit
La performance du système d'information	Sous exploitation du système d'exploitation
La constitution des garanties	Mauvaise appréciation des garanties
Existence d'un statut du personnel	Statut du personnel non incitatif
L'implantation de la Banque	Gestion routinière du crédit
	Système de gestion pas très incitatif
	L'environnement éco. national du pays

SOURCE : Nous-mêmes

SECTION 4 : Les causes de la non maîtrise du risque crédit

Les causes de la non maîtrise du risque crédit sont de plusieurs ordres. Cependant, nous ne citerons que quelques unes que nous avons déjà inventoriées lors de notre problématique (Cf. la page 3 et 4 ci-dessus). Il s'agit de :

- le non-respect de la réglementation prudentielle ;
- le non-respect des procédures et des systèmes d'octroi de crédit ;
- l'insuffisance ou la mauvaise appréciation des garanties ;
- la mauvaise volonté de certains clients à honorer leurs échéances ;
- l'insuffisance de ressources humaines compétentes et motivées ;
- l'inexistence d'un bon système de management de l'institution ;
- l'insuffisance du système de contrôle ;
- la difficulté, si non, l'impossibilité de faire des prévisions fiables en raisons des divers aléas liés à la situation économique du pays.

D'après Mamadou BADIAN :CESAG 2003 (Cours d'audit et révision comptable) ces causes, une fois décelées de l'auditeur- qu'il soit interne ou externe- ou même du stagiaire- comme c'est le cas- des solutions doivent être proposées en vue de leur éradication.

Ce serait l'objet de notre prochain chapitre.

CHAPITRE III : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA MAITRISE DU RISQUE CREDIT A LA SONIBANK.

Après la revue littéraire sur le risque crédit, une présentation générale de la SONIBANK et l'analyse des procédures et systèmes d'octroi de crédit clientèle au niveau de cette banque, nous allons, dans ce dernier chapitre, livrer notre contribution à l'amélioration de la maîtrise du risque crédit.

Cette contribution concernera les volets préventif et curatif de la gestion du risque.

SECTION 1 : Contribution à l'amélioration de la maîtrise du risque crédit à titre préventif

Il y a un adage qui dit : "vaut mieux prévenir que guérir". Cet adage valable en médecine l'est également en matière de gestion. La prévention du risque crédit clientèle est donc le meilleur moyen de minimisation du risque en tant qu'elle intervient avant l'octroi du crédit. Toutefois, pour être efficace, la gestion préventive du risque crédit doit concerner toutes les étapes de la procédure du respect de la réglementation prudentielle à la constitution des garanties en passant par les études, le Comité de Crédit et même le contrôle général.

C'est pourquoi, nos recommandations porteront sur ces différentes étapes de la gestion préventive du risque soit directement soit indirectement.

3.1.1. Contribution relative à la réglementation prudentielle

Comme on l'a vu à la page 36, une multitude de textes ont été édités au niveau international (comité de Bâle), régional (l'OHADA, UMOA, BCEAO) et national pour pouvoir gérer le risque crédit.

Selon Dan Soussou (SONIBANK Sept.2004) « dans la plupart de ces textes, le législateur a voulu sécuriser les déposants sans beaucoup se soucier de la rentabilité des banques ». En effet, le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA du 1^{er} janvier 2000, cite en bonne place la nécessité « d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmé des activités monétaires, bancaires et financières ». (cf. cite www.google.fr traitant du guide du banquier en zone UMOA).

Or, la Sonibank (comme toutes les banques commerciales d'ailleurs) est une société anonyme qui a pour objet de "faire du commerce de banque"

(article 2 des statuts), donc de réaliser des bénéfices. Mieux, l'article 10 des mêmes statuts portant sur les droits et obligations des actionnaires stipule que :

«chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la fraction du capital qu'elle représente».

Comme on le voit, les dirigeants comme les actionnaires des banques sont quant à eux plus préoccupés par la réalisation et le partage des bénéfices que la sécurité des épargnants. Du reste, le partage des bénéfices ne leur est-il pas reconnu par les articles 142 et 143 de l'OHADA ? Même s'il est vrai que cet appétit de gain a été limité par l'article 889 de l'Acte Uniforme.

Au-delà de ce dualisme (sécurité des épargnants contre réalisation et partage des bénéfices des actionnaires), les législateurs de tout niveau et surtout les autorités monétaires doivent pouvoir concilier ces deux impératifs.

En effet, pour Monsieur Dan Soussou : « Pour éviter la violation de la réglementation prudentielle par les banques dans leur quête de profit, les autorités monétaires doivent assouplir les conditions d'exercice des banques». Cette opinion nous la partageons largement.

3.1.2. Contribution par rapport au contrôle général

La Sonibank, à l'instar de toutes les organisations qui se veulent performantes, a élaboré un plan d'affaire 2002 – 2006 ce qui constitue un point fort du dispositif de contrôle, (Cf. Cours de Contrôle de Gestion Appliqué aux Différentes Fonctions de DIOP Aboudramane ; CESAG :2003) . Dans ce plan, le point 3 de la première partie a été spécialement consacré au contrôle général (cf. plan d'affaires 2002 – 2006 page 8). En effet, à ce niveau il a été expressément souligné que : « le contrôle interne aura à charge la classification des risques suivant une cotation interne qui sera élaborée et réalisée périodiquement des tests de vulnérabilité».

Or, de nos entretiens, il ressort que trois ans après (c'est à dire jusqu'à notre passage), la Sonibank n'a toujours pas classifié ses risques et encore moins procédé à des tests de vulnérabilité.

Le Contrôle Général malgré son dynamisme, semble quelque peu plongé dans un travail de routine peut être hérité de l'Ex-BDRN.

Aussi, devant les grands enjeux de la mondialisation avec pour corollaire l'installation au Niger de nouvelles banques internationales (Bank Of Africa, Ecobank, BINCI etc) la division du Contrôle Général qui doit être à l'avant garde dans la sécurisation des actifs de la banque (Jacques RENARD ; 2002 : 126) se doit de remplir son cahier de charges relativement à la classification des risques de la banque et à la réalisation périodique des tests de vulnérabilité.

3.1.3. Contribution ayant trait à la fonction étude de la banque

A la Sonibank, c'est le service crédit qui assure la fonction étude de la banque. Par conséquent, comme on l'a vu ci-haut (pages 39 à 42), ce service constitue le noyau central de la banque en matière d'octroi de crédit. C'est donc, le service qui a en charge la gestion du risque crédit. Ce service comptait trois agents. Cependant, peu avant notre arrivée à la banque, le troisième a été débauché par une autre banque de la place, qui lui aurait proposé le triple de son salaire ! La conséquence qui en découle est que : cette tâche qui était déjà trop lourde pour les trois cadres ne reposent désormais que sur deux. De ce fait, ils sont surchargés et ne sont plus motivés.

Par ailleurs, force est de constater que bien que ces cadres excellent dans la connaissance des dossiers, il n'en demeure pas moins qu'ils sont quelques peu handicapés par leur inamovibilité dans la position. En effet, anciens « crédit man » de la défunte BDRN, ils agissent en automate au point d'ignorer les nouvelles procédures qui traitent de leur position. Ils se contentent de remplir une fiche dite « d'octroi de crédit » (voir annexe 9) qui remonte à l'ère de l'Ex- BDRN.

S'il est vrai que cette fiche présente des avantages certains, il est aussi établi que cette fiche n'intègre pas toutes les innovations introduites notamment les notes de procédures de novembre 1993.

Par conséquent, nous recommandons :

- 1) Que soit affecté ou recruté dans les meilleurs délais des cadres de haut niveau pour étoffer les effectifs de ce service ! En cas de disponibilité de cadres à l'interne, la promotion interne serait la meilleure solution parce qu'elle constitue un facteur de motivation. Si c'est le recrutement externe qui est retenu, les services compétents doivent veiller à ce que ce soit des cadres hautement qualifiés avec une expérience avérée qui soient embauchés.
- 2) Dans le souci de rendre polyvalent les cadres sur les différents postes et pour une question de sécurisation du patrimoine de la Banque, il est souhaitable que les cadres des différents services (y compris ceux du Service Crédit) soient permutés aux différents postes de travail.

Au surplus, lorsque des cadres se fossilisent dans une position, ils sont mieux placés que quiconque pour connaître les faiblesses du système et par conséquent, peuvent les exploiter à leur guise en cas de besoin.

- 3) Enfin, malgré les quelques 2,5 milliards investis fraîchement pour bâtir un nouveau siège et acquérir du matériel de bureau, ce service est toujours confronté à de petits problèmes de logistique dû à un excès de concentration de pouvoir dans la gestion de ce volet de la banque. Cette pratique a un effet néfaste sur le fonctionnement du service.

Aussi, nous préconisons une gestion efficiente et déconcentrée des activités du service de la logistique pour permettre une autonomie relative des autres services, ce qui accroîtra à coup sûr leur productivité.

3.1.4. Contribution au niveau du Comité de Crédit

Théoriquement, ce Comité dans son souci de prévenir les risques prend une décision consensuelle sur les dossiers de crédit, conformément aux éléments objectifs des dossiers et aux études des « crédit-man ».

Or, dans la pratique tout se passe comme si les clients de la banque, du moins les importants, ont fait l'objet d'un partage entre les membres du Comité (chaque client a son protecteur).

En définitive, les décisions sont parfois subjectives à tel enseigne que ceux qui sont contre l'octroi de tel ou tel crédit évitent de mettre une quelconque mention sur la fiche de crédit bien que cette mention soit une exigence réglementaire (art. du règlement intérieur). Pire, dans certains cas, les clients se renseignent sur la présence effective de certains membres du comité qui, pour eux, leur sont hostiles avant d'introduire leur dossier de crédit.

En outre, il est fréquent d'entendre que tel crédit a été octroyé alors même que le dossier du client est vide, donc ne remplit pas les conditions pour prétendre à ce crédit.

Devant de telles pratiques, ne sommes nous pas en droit de nous demander si dans certains cas, la SONIBANK ne soit pas entrain d'octroyer du crédit frauduleux et tombe sous le coup de la réglementation qui rend « responsable le banquier qui aura accordé un crédit frauduleux ». En tout état de cause, cette situation préoccupe déjà certains responsables de la Banque pour qui « si l'Ex - BDRN a souffert de l'interventionnisme de l'Etat, la SONIBANK peut, un jour, souffrir de l'ingérence de parents, amis et alliés si l'on n'en prend pas garde».

Pour terminer, nous demandons que le Comité de Crédit qui est l'instance décisionnelle dans la procédure d'octroi de crédit soit plus rigoureux dans la prise de décision, surtout vis à vis des gros clients afin d'avoir un portefeuille plus sain lui permettant d'obtenir facilement les accords de classement.

En effet, Compte tenu de la légèreté des dossiers de certains gros clients, la Sonibank éprouve, en ce moment beaucoup de difficultés à remplir ses demandes d'accord de classement. Pour preuve, les demandes 2003 n'étaient pas prêtes en fin août 2004 malgré les relances de la BCEAO alors qu'elles devraient l'être depuis fin juin 2004.

Or, la Banque a tout intérêt à obtenir à temps les accords de classement de ses cinquante plus gros utilisateurs de crédit eu égard aux avantages que lui offrent lesdits accords. Dans sa quête de performance, la SONIBANK peut même demander ces accords jusqu'à concurrence de 60% des crédits octroyés puisque la loi la lui reconnaît.

En agissant conformément à ces recommandations, le comité de crédit aura prévenu de façon significative le risque crédit.

3.1.5. Contribution se rapportant au Service Juridique

Dans l'organisation de la banque, c'est le service juridique et du contentieux qui est chargé de la mise en place des garanties décidées par le Comité de Crédit.

La quasi-totalité des responsables de la SONIBANK s'accorde à dire qu'il n'y a aucune garantie qui soit parfaite. Pire, la garantie le plus souvent proposée est l'acte de cession. Or, l'acte de cession est délivré par la mairie sous conditions résolutoires conformément à la loi 61-006 du 08 février 1965 déterminant l'administration des arrondissements et des communes, les règles d'aliénation et de gestion de leur domaine public et privé ainsi que leurs ressources. L'article 2 du décret 71-33/MF/ASN du 16 février 1971 portant transfert et cession d'immeubles au domaine public et privé des arrondissements villes et communes de la République du Niger abonde dans le même sens.

De plus, ces mêmes textes interdisent formellement la mutation et / ou les transferts de ces actes jusqu'à leur attribution définitive.

Au surplus, le droit de la domanialité au Niger dispose que : « toute constitution d'hypothèque, même près d'un établissement bancaire ou de crédit mobilier, devra être autorisé par le maire... sous peine de nullité ».

Force est de reconnaître que ces conditions résolutoires sont très rarement satisfaites par les acquéreurs de ces actes de cession qui ne s'adressent jamais au maire avant la constitution d'une quelconque hypothèque comme le veut la réglementation..

Au regard de tout ce qui précède, on constate que la réalisation des garanties fondées sur les actes de cession cause beaucoup de difficultés parce que ne repose sur aucune base légale.

Pour conclure, nous suggérons à la banque de privilégier les autres garanties (avals, hypothèque sur titres fonciers, nantissement etc.), tout en veillant à leur validité et à leur suffisance pour couvrir la totalité du risque encourue en cas de défaillance du débiteur.

Après ces recommandations relatives à la gestion préventive du risque crédit, quelle va être notre contribution à la maîtrise du risque crédit au plan curatif ? C'est ce que nous tenterons de développer dans cette deuxième section.

Section 2 : Contribution à l'amélioration de la maîtrise du risque crédit au plan curatif

Comme précédemment, notre contribution se fera par fonctions. Aussi, nous nous intéresserons particulièrement aux services portefeuille, suivi des engagements à la fonction contentieuse de la Division Juridique et du Contentieux.

3.2.1. Contribution en relation avec le service portefeuille

De part sa gestion quotidienne du crédit, le service portefeuille est en principe le premier à se rendre compte qu'une traite échue n'est pas payée.

Notons que grâce au système d'information performant dont dispose la banque (un outil informatique de pointe), ce service peut journalièrement sortir la situation des impayés de la banque.

Lors de notre passage, nous avons relevé une gestion laconique des impayés. En effet, non seulement, cette situation des impayés ne se fait pas régulièrement, mais en plus, lorsqu'elle est tirée, elle ne fait l'objet d'aucun commentaire de la part du service portefeuille.

C'est toujours un simple extrait qui, une fois tiré, est ventilé dans les services concernés qui, on se demande si ce n'est pas par simple curiosité qu'ils y jettent un coup d'œil sur ces extraits avant de les classer comme s'il s'agissait d'une information banale.

Nous pensons, pour notre part que, compte tenue de la performance du système d'information de la banque, il est du devoir du service du portefeuille de tirer, à une périodicité arrêtée d'un commun accord, la situation des impayés.

Il doit, en outre, procéder à une analyse sommaire du document et attirer l'attention des supérieurs sur les cas les plus préoccupants.

A cet égard, la technique 20 %/80 % pourrait lui être d'une grande utilité.

En effet en appliquant cette technique, le service portefeuille pourra faire ressortir les 20% des débiteurs qui constituent les 80% du volume des impayés. La banque pourrait rapidement se

focaliser sur le cas de ces gros débiteurs, sans pour autant négliger les 80% des débiteurs qui ne représentent que 20% des impayés.

En procédant de la sorte, le service du portefeuille éviterait d'envoyer l'information dans sa nature brute pour la rendre plus digeste.

3.2.2. Contribution concernant le Service Suivi des Engagements

Bien que créé depuis 2001, ce service est toujours à la recherche de ses marques (notons au passage, qu'il ne figure même pas encore sur l'organigramme de l'annexe n°1) pour quelles raisons ? Il est difficile d'y répondre. Cependant, nous avons constaté, lors de notre passage, que le Service Suivi des Engagements ou Service Chargé du Recouvrement (les deux notions se valent) a du plomb dans l'aile. Plusieurs raisons nous semblent justifier cette situation au nombre desquelles nous citerons :

- un flou délibéré créé par la banque ;
- des problèmes de moyens logistiques ;
- des problèmes d'organisation.

A. Du flou délibéré créé par la banque

D'après les informations reçues, à la SONIBANK aucun cadre n'aimerait faire du recouvrement. C'est pour contourner cette difficulté que ce service du recouvrement aurait été désigné "service suivi des engagements" nous pensons qu'en raison du rôle salubre que ce service pourrait rendre à la banque, il est du devoir du « top manager » de la SONIBANK de tout mettre en œuvre pour valoriser cette fonction aussi importante que les autres. Nous en voulons pour preuve les dotations aux provisions de ces trois dernières années au titre des provisions sur engagement litigieux résumées dans le tableau ci-après :

Tableau N°IV : Provisions sur engagements litigieux et contentieux
(en Millions de Francs CFA)

Intitulé	Année	2001	2002	2003
Provisions		1.952	2.386	2.536

Source : Rapport d'activité SONIBANK 2003, page 15.

Au regard de ces chiffres fort élevés et qui s'accroissent sans cesse, des mesures urgentes sont donc à prendre pour que le service du recouvrement retrouve la place qui est la sienne dans l'organisation de la banque.

En effet, au lieu d'être considéré comme une sanction, l'affectation à ce poste doit désormais être considérée comme une promotion et des mesures motivationnelles doivent être conséquemment trouvées dans les meilleurs délais conformément aux théories des besoins et de motivation de Abraham A Maslow et de la satisfaction au travail de Locke. (cf. cours de la théorie des organisations Alain Akani CESAG : 2004). Surtout que les bénéfices de la banque ont commencé par baisser à partir de 2003 en chutant à 695,6 millions au lieu de 812,4 millions en 2002 (cf. rapport annuel 2003, p. 5). Par ailleurs, on se rappelle que parmi les causes de la faillite de l'ex-BDRN figure en bonne place le mauvais suivi des engagements (cf. page 29 ci-dessus).

B. Des problèmes de logistique

En rappel, une des premières tâches de ce service c'est « d'assurer un contact régulier et permanent avec des débiteurs et les clients enregistrant des impayés ». Pour exécuter cette tâche le service recouvrement a besoin d'une ligne téléphonique et d'un véhicule :

- 1) La ligne téléphonique devrait lui permettre de communiquer directement aussi bien au niveau urbain (Niamey) inter urbain (avec l'intérieur du pays) qu'international dans une moindre mesure.

Or, la ligne qui lui a été installée ne permet que de communiquer à l'intérieur de la banque, du coup le service se trouve privé de son premier outil de travail.

- 2) Quant au véhicule, il devrait lui permettre de faire face aux déplacements qu'exige sa fonction. Toutefois, un mode de gestion efficient devrait être trouvé pour ne pas augmenter de façon exagérée les charges de fonctionnement de la banque.

En somme, dans le premier comme dans le second cas, nous préconisons que des moyens de fonctionnement indispensables à son bon fonctionnement lui soient fournis le plus rapidement possible dans l'intérêt de l'Institution.

C. Des problèmes d'organisation

Ces problèmes sont internes au service. En effet, selon ses attributions, le responsable de ce service devrait accomplir certaines tâches dont entre autres :

- 1) Surveiller le fonctionnement des comptes et apprécier le niveau des engagements des clients par rapport aux mouvements confiés à la banque.

La réalisation de ce point n'est pas satisfaisant. Aussi nous suggérons au responsable de se ressaisir en appliquant la théorie Y de Douglass MC Grégor au lieu de se confiner à la théorie X (Alain Akani op cite).

- 2) Elaborer trimestriellement un rapport d'activité.

A notre arrivée dans le service, le responsable du service avait arrêté d'élaborer ces rapports depuis plusieurs trimestres. Sous notre impulsion, le rapport du premier semestre 2004 a été élaboré. Nous encourageons l'intéressé à poursuivre dans cette voie.

- 3) Proposer à la direction le transfert en contentieux des créances dont le recouvrement à l'amiable paraît impossible.

Deux problèmes se posent à ce niveau :

- Premièrement, même une fois cette formalité accomplie et la décision de transfert prise, la créance continue à apparaître sur l'état des impayés que doit suivre le service alors même que la logique aurait voulu qu'elle soit transférée en contentieux pour ne plus alourdir les impayés post contentieux.

Aussi, nous préconisons à la division informatique chargée de gérer le système d'information de la banque de trouver une solution à ce problème. Autrement dit, que le service du recouvrement n'ait que des impayés non transmis au contentieux et que ce dernier ne trouve sur son listing que les dossiers qui lui ont été transmis au lieu que les deux services aient la même liste. Cette proposition résulte de la division du travail telle que prônée par Taylor qui veut qu'à chaque position corresponde une tâche bien définie.

Toutefois, dans le cadre de la coopération horizontale du travail, le service du recouvrement ou suivi des engagements et le service du contentieux peuvent périodiquement échanger des avis dans l'intérêt général de la banque.

- Deuxièmement, il arrive que le transfert des impayés en contentieux soit source de conflit entre le service suivi des engagements et la Division Administrative et Financière (DAF) chargée matériellement de faire le transfert des comptes (voir Comptabilisation page 48) et ce, malgré l'autorisation du Directeur Général.

Aussi, nous recommandons à la DAF de bien vouloir opérer ces transferts avec la plus grande célérité dans l'intérêt général de la Banque ; car il n'y a d'organisation que lorsque les fonctions sont inter liées. (Cf. cours d'organisation et gestion des entreprises, de Ababacar Seck CESAG : 2003).

Pour conclure, il serait souhaitable que le Service Suivi des Engagements soit redynamisé grâce à la compétence du titulaire du poste , l'assistance du Contrôle Général par rapport aux procédures et l'appui de la Direction Générale.

De telles mesures auront pour mérite de faire tomber cette mauvaise tendance à la hausse des dotations aux provisions qui se sont élevés à près de 3 milliards en 2003.

Elles permettront également, au service du contentieux de ne s'occuper que des dossiers les plus délicats dont la procédure au niveau du service suivi des engagements est arrivée à terme.

3.2.3. Contribution au titre de la Division Juridique

Dans notre problématique, nous avons évoqué la question de la qualité totale. Nous avons conclu que la qualité totale n'existe pas. Autrement dit, aucun système n'est parfait.

Or, c'est cette perfection que recherche le responsable de la Division Juridique et du Contentieux. Il l'a démontré au moins à deux occasions :

- 1) Lorsqu'un avocat de la place s'est attaqué à la vente de gré à gré en la qualifiant d'illégale, notre banquier était sorti de sa réserve pour tenter de lui démontrer le contraire dans une correspondance datée du 17 décembre 2003.
- 2) Dans un article intitulé « les difficultés de recouvrement des créances bancaires ».

Dans cet article, le responsable du contentieux de la banque n'avait pas fait de quartier. En effet, notre juriste s'était attaqué aux banques, aux débiteurs, à la réglementation nigérienne et aux auxiliaires de justice (avocats, les huissiers, les syndics et les liquidateurs).

A tous ces niveaux, notre banquier a étalé sa passion pour son métier. Ce qui est une bonne chose. Le seul inconvénient que nous relevons dans sa démarche c'est qu'il semble faire cavalier seul. Aussi, nous lui rétorquons ceci : la banque évolue dans un milieu et doit, par conséquent, tenir compte de son environnement interne et externe.

En tout état de cause, pendant que cette division est à la recherche de la perfection, force est de reconnaître que les provisions de la Sonibank sont entrain de grimper en passant de 1,952 milliard en 2001 à 2,386 milliards en 2002 pour plafonner à 2,536 milliards en 2003. (cf. rapport d'activité 2003 : 15) par ailleurs, les bénéfices nets 2003 connaissent une chute de 116,8 millions en passant de 812,4 millions en 2002 à 696,6 millions en 2003 (cf. rapport annuel 2003 page 5) soit une baisse de 14,38%.

Au regard de ces résultats, nous invitons notre chargé du contentieux, à faire une sorte de "monitoring" technique utilisée par Sayeles en 1964 pour résoudre les problèmes dans les organisations. Cette technique se déroule en six (6) étapes :

- a. Détection des perturbations affectant l'organisation dans laquelle travaille le cadre.
- b. Développement des critères permettant d'évaluer l'importance des perturbations qui ont été détectées.
- c. Prise d'actions correctives et évaluation de leurs effets.
- d. Détection des sources continues de résistance et des perturbations et leur analyse.
- e. Formulation d'une nouvelle stratégie.
- f. Mise en œuvre et validation de ses modifications.

Toutefois, il doit mener cette réflexion avec tous les responsables de la banque (Henry Mintzberg dixième tirage 2002 : 78).

Cette recommandation vise à enrayer la montée continue des provisions, malgré tous les efforts déployés par le responsable de la Division Juridique et du Contentieux

CONCLUSION GENERALE

Au terme de la présente étude, nous sommes heureux de constater que l'importance du risque crédit est suffisante pour justifier le choix de notre sujet.

En effet, c'est un sujet d'actualité comme en témoigne l'abondance de la littérature sur La question ; plusieurs auteurs ont écrit et continuent de réfléchir sur le thème parce que n'est toujours pas épuisé. En témoignent également les faillites des banques qui infligent des coups durs au système financier national et international. La diversité de cette littérature nous aura permis de situer le contexte particulier de la SONIBANK.

Ensuite, grâce à un stage de deux mois effectué dans plusieurs services de la Banque, nous sommes parvenus à analyser les procédures et systèmes d'octroi, de suivi et de recouvrement du crédit pour en déceler les forces et les faiblesses ainsi que leurs causes.

Au regard des forces, nous retiendrons la relative bonne santé financière de la banque, la qualité et le dynamisme de son personnel, la performance de son système d'information l'existence d'un arsenal de règles et de procédures en vue d'enrayer le risque crédit etc. Ce point positif n'a pas fait l'objet d'un développement particulier de notre part.

Concernant les faiblesses, que nous avons décelées dans plusieurs fonctions de la banque, nous avons su faire quelques propositions en vue de leur éradication si non de leur atténuation. Ces propositions une fois intégrées dans le système de gestion de la SONIBANK permettront, sans aucun doute, d'améliorer la performance de cette Institution.

Enfin, au regard des résultats auxquels nous sommes parvenus, dans le cadre de la présente étude, nous espérons que la SONIBANK fera un bon usage de nos recommandations.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Problématique :.....	2-6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE I : DEFINITION ET TYPOLOGIE DU RISQUE	8-10
SECTION 1 : définition du risque.....	8
SECTION 2 : Typologie du risque.....	9-10
CHAPITREII : CARACTERES GENERAUX DES OPERATIONS DE CREDIT.....	11-23
SECTION 1 : La convention de crédit, avance de fonds	12
2.1.1. Nature juridique de la convention de crédit.....	13
1.1.2. Variétés de crédits.....	13-14
SECTION 2 : La réglementation du crédit.....	14
1.2.1. Les rémunérations du crédit.....	14
A : La prohibition du taux usuraire.....	14-15
B : Les obligations d'informations et de transparence du banquier	15-16
1.2. 2 Les instruments d'appréciation de la qualité du portefeuille bancaire.....	16
A : Les accords de classement.....	16-17
B : Les réserves obligatoires.....	17
C : Centralisation des risques.....	19-20
D : La Centralisation des incidents de paiement	18-19
E: Les garanties du crédit bancaire.....	20-21
SECTION 3 : Les autres garde-fous dressés par la réglementation prudentielle pour limiter le risque de crédit.....	21
2.3.1. La couverture du risque	23
2.3.2. Le ratio de division des risques	23
2.3.1. Le ratio de structure du portefeuille	23

DEUXIEME PARTIE : APPLICATION PARTIQUE.....24

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SONIBANK.....25-30

SECTION 1 : Le profil de la SONIBANK.....25

1.1.1. Historique de la Sonibank.....25

1.1.2. La structure du capital.....26-27

1.1.3. Les instances statutaires27

A : L'Assemblée Générale.....27

B : Le Conseil d'Administration.....27

SECTION 2 : Organisation de la SONIBANK.....27

1.2.1 Direction Générale.....28

1.2.2. Le Contrôle Général.....28

1.2.3. La Division Administrative et Financière (DAF).....28

1.2.4. La Division des Relations Extérieures (DRE).....28

1.2.5. La Division Juridique et du Contentieux29

1.2.6. La Division Informatique.....29

1.2.7. La Division Exploitation.....29

SECTION 3 : Les principales opérations fournies à la clientèle de la SONIBANK.....29

1.3.1 : Les opérations du « FRONT OFFICE ».....29

1.3.2 : Les opérations du « BACK OFFICE ».....30

**CHAPITRE II : ANALYSE DES PROCEDURES ET SYSTEMES D'OCTROI DE
CREDIT CLIENTELE A LA SONIBANK.....31-45**

SECTION 1 : Analyse de La gestion prévisionnelle du risque crédit à la SONIBANK.....31

2.1.1. Au niveau de la Division Exploitation.....31

A : l'activité du client et le fonctionnement du compte31

B : L'aptitude et la moralité du client.....32

C : Les relations du client avec la banque et celles avec la concurrence33

D : La nature du crédit et l'étude des états financiers.....33

2.1.2. Au niveau du Comité du Crédit.....34

2.1.4. Au niveau de la Division Juridique et du Contentieux.....	35
A. La personne du débiteur et son activité.....	36
B. Les relations du client et le fonctionnement de son compte.....	36-37
C. Les garanties.....	37
2.1.5. Au niveau du Service du Portefeuille	37
A. La constitution du dossier.....	38
B. La saisie de crédit.....	38
C. Le déblocage.....	38

SECTION 2 : La gestion curative du risque crédit à la SONIBANK.....39

2.2.1. Au niveau du Service du Portefeuille.....	39
2.2.2. Au niveau du Service Crédit.....	39-41
2.2.3. Au niveau du Service Suivi des Engagements	41-42
2.2.4 Au niveau de la Division Juridique	42
A. Le règlement à l'amiable.....	41-42
B. Le règlement judiciaire.....	43

SECTION 3. Forces et faiblesses du dispositif mis en place par la SONIBANK en vue de la maîtrise du risque.....44

SECTION 4. Les causes de la non- maîtrise du risque.....45

CHAPITRE III : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA MAITRISE DU RISQUE CREDIT A LA SONIBANK.....46-57

SECTION 1 : Contribution à l'amélioration de la maîtrise du risque crédit à titre préventif...44

3.1.1. Contribution relative à la réglementation prudentielle	46-47
3.1.2. Contribution par rapport au contrôle général	47-48
3.1.3. Contribution ayant trait à la fonction étude de la banque	48-49
3.1.4. Contribution au niveau du comité de crédit	49-50
3.1.5. Contribution se rapportant à la constitution des garanties	51

SECTION 2 : Contribution à l'amélioration de la maîtrise du risque crédit au plan curatif...52

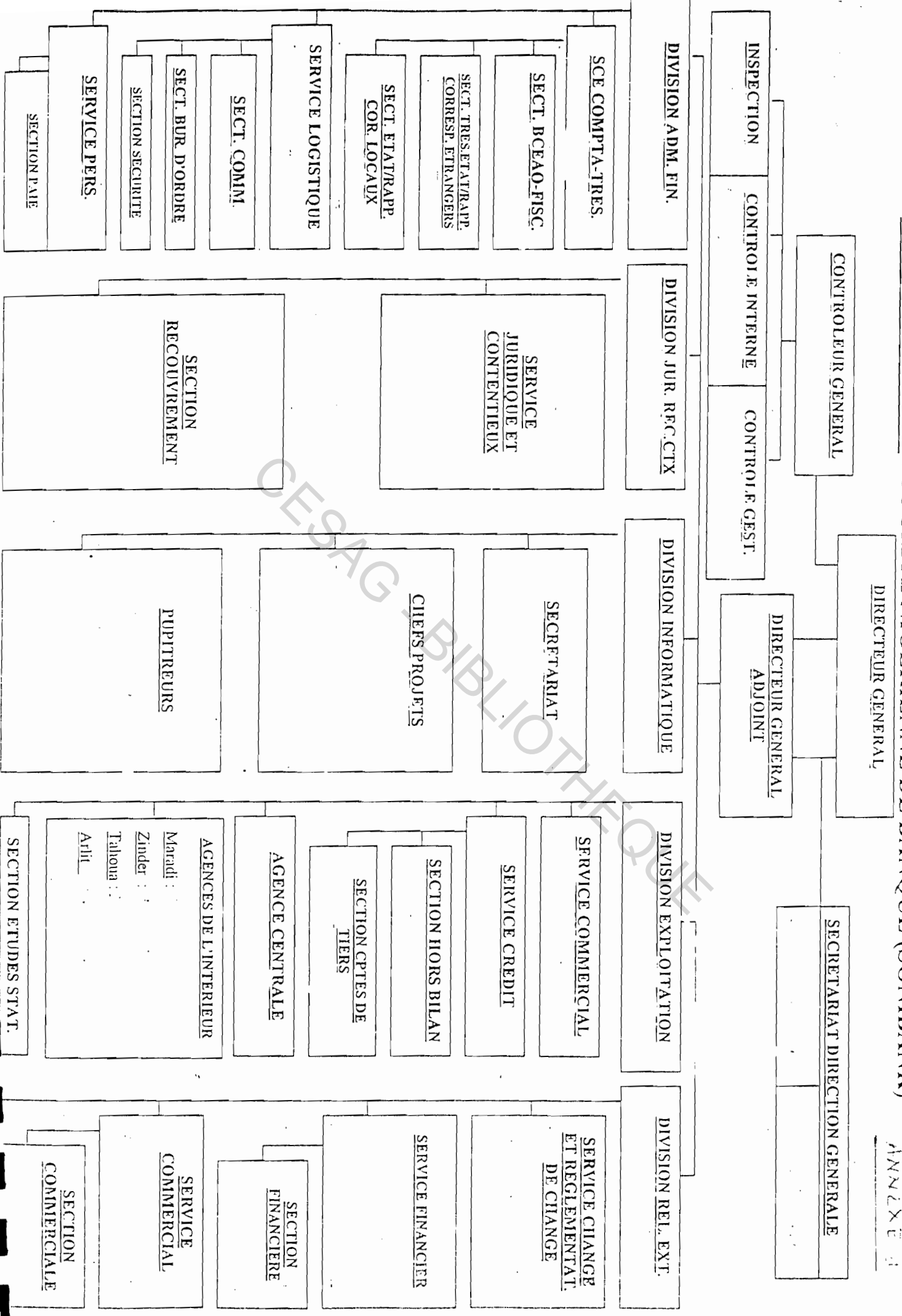
3.2.1. Contribution en relation avec le service portefeuille	52-53
3.2.2. Contribution concernant le service suivi des engagements	53-54
A) Du flou délibéré créé par la banque	53-54
B) Des problèmes de logistique	54

C) Des problèmes d'organisation	55-56
3.2.3. Contribution au titre de la Division Juridique.....	56-57
CONCLUSION GENERALE	58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME : SOCIETE NIGERIEENNE DE BANQUE (SONIBANK)

ANNEXE I



CREDITMAN D.E :

NOTE AU COMITE DE CREDIT

ANNEXE 2

NOM OU RAISON SOCIALE :

AGENCE :

ADRESSE :

ACTIVITES :

RESPONSABLES :

TEL :

FAX :

COMPTE N° :

OUVERT LE

SOLDE :

AUTRES BANQUES :

GLOBAL RISQUE (CENTRALE DES RISQUES) :

ENGAGEMENTS

	MT AUT.	DATE	ECHEAN	ENCOURS	IMPAY	OBSERVATION
DECOUVERTS CM ESCOMPTE AVANCE C.M.L.T						

TOTAL 1 =

	MONTANT	DATE	ECHEANCE	% TRAVAUX REALISES	SORT ET OBSERVATIONS
AVALS					
CAUTIONS					

TOTAL 2 (RISQUES NETS) =

CREDOCS REF	DATE	MONTANT CREDOC	M.G OUVERT	MONT.C/ DOCUM.	MONT.A ECHEANCE	VALIDITE CREDOC	OBSERVAT. ET SOLDE

REMDOCS		MONTANT	ESCOMP ENCAIS.	TIREUR	ECHEANC INITIALE	SORT	Obst.Corr Nature Marchandise retirée le Port :
REF	DATE						

TOTAL 3 (Risques Nets)

RISQUES NETS GLOBAUX SONIBANK (T1 + T2 + T3)

SOCIETE NIGERIEENNE DE BANQUE
(SONIBANK)

Date :

FICHE CREDIT AUX SALARIES

Nom & Prénom : Date de Naissance : Profession : Employeur : Affectation Actuelle : Adresse : Téléphone :

Agence :

Numéro du Compte :

Date d'ouverture :

Engagements encours : Solde du compte :

au

Crédit direct :

Echéance :

Impayés :

Nombre d'impayés :

TOTAL

Demande du client : Montant :

Durée : Mois

Garanties proposées :

+Domiciliation salaire : +Assurance Vie : + Acte de Cession : + Titre Foncier : + Garantie Employeur : + Autres Garanties :

Salaire net viré :

Ancienneté domiciliation :

Quotité cessible (35 % Maxi.) :

Commentaires et Propositions :

Agence Centrale

Exploitation

Décision	Montant :	Durée :	Taux :
Direction Générale	1 ^{ère} échéance : <input type="text"/>		Dernière échéance : <input type="text"/>
	Garanties :		
	+Domiciliation salaire : <input type="checkbox"/>	+Assurance Vie : <input type="checkbox"/>	
	+Acte de Cession : <input type="checkbox"/>	+Titre Foncier : <input type="checkbox"/>	
	+Autres Garanties : <input type="checkbox"/>		Date et signature :

RENSEIGNEMENTS GENERAUX : Chiffres d'Affaires Mouvements-Solvabilité
(Trésorerie-Stock-Créances-Dettes-
Patrimoine etc...)

OBJET DE LA DEMANDE DE CREDIT :

ANALYSE ET COMMENTAIRE :

AVIS DU CREDITMAN (MR) :

AVIS DU CHEF DE L'AGENCE CONCERNEE (MR) :

AVIS DU CHEF SERVICE CREDIT (MR. TOUKOU ISSAKA)

(JURIDIQUE ET CONTENTIEUX) : MONSIEUR KANE

D.R.E : MADAME AMADOU AISSATOU

AVIS DIVISION EXPLOITATION :

PROPOSITION DIRECTEUR GENERAL ADJOINT :

DECISION DU DIRECTEUR GENERAL :

SOCIETE NIGERIEENNE DE BANQUE

FICHE D'AUTORISATION DE CREDIT

ANNEXE 4

BENEFICIAIRE :

AGENCE

N° BOITE POSTALE :

N° COMPTE COURANT :

OBJET :

INDICE :

GARANTIES :

.....

.....

NATIONALITE DE L'EMPRUNTEUR :

CATEGORIE EMPRUNTEUR :

CREDITS AUTORISES

CATEGORIE DE CREDIT	MONTANT	ECHÉANCE	PERIODICITE	TERME	TAUX	DATE DE DECISION
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
TOTAL :						

OBSERVATIONS :

Signatures

NIAMEY, LE

DIVISION EXPLOITATION
SERVICE SUIVI ENGAGEMENTS

NOTE AU COMITE DE CREDIT

Nom ou Raison Sociale :

Adresse : Tel :

Activités :

Compte n° :

Engagements :

Objet de la demande :

Avis Service Suivi des Engagements :

Avis Chef Agence Centrale :

Avis Responsable du Service Crédit :

Avis Responsable DJRC :

Avis Responsable Division Exploitation :

Décision Direction Générale :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DIVISION DU JURIDIQUE**RECouvreMENT - CONTENTIEUX****MSI/AH/DJRC/N°160**

19/05/2003

Transfert de vos engagements à la
Division du Juridique Recouvrement et du contentieux

Monsieur,

Nous vous rappelons que votre compte N° ouvert à notre
agence Centrale a cessé de fonctionner normalement depuis fort longtemps.

Toutes les démarches entreprises en vue de remédier à cette situation ont
été sans succès.

A ce jour, vous êtes redevables de la Somme de CFA 2.536.001 détaillée
comme suit :

- Impayés : 2.536.001
- Débit en Compte :
- Crédit non échu :

Nous vous informons que, compte-tenu de ce qui précède, vos engagements
viennent d'être transférés à notre Service Juridique, Contentieux et Recouvrement qui
constitue l'ultime étape avant les poursuites judiciaires.

Votre compte Sus-indiqué cesse provisoirement, à compter de ce jour, de
fonctionner comme un compte ordinaire et toutes vos opérations doivent dorénavant
passer par le Service Contentieux.

Nous vous invitons à prendre contact avec ce Service, sous quinzaine pour
une dernière tentative de règlement amiable.

Veillez agréer, **Monsieur**, l'expression de nos sentiments distingués.

SOCIETE NIGERIENNE DE BANQUE

Monsieur,

Nous avons le regret de constater que, sauf erreur ou omission de notre part, votre compte n°100 0307 enregistré à ce jour des impayés qui s'élèvent à la somme de CFA 645 216.

Cette situation préjudiciable à notre institution ne saurait perdurer ; c'est pourquoi nous vous demandons de bien vouloir y remédier dans les plus brefs délais.

Nous ne souhaiterions pas avoir recours à des actions judiciaires pour le recouvrement de cette créance.

En comptant sur votre bonne compréhension, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.


SOCIETE NIGERIEENNE DE BANQUE

 SIÈGE SOCIAL : NIAMEY (REPUBLIQUE DU NIGER) AVENUE DE LA MAIRIE - B.P. 891 NIAMEY (NIGER) - R.C. 5658/B - N.I.F. 1218
CODE BANQUE : H0064B - CODE SWIFT : SOCNENI - TÉL. 73.45.89 - 73.46.43 - 73.46.91 - 73.47.43 - 73.47.51 - 73.47.59
FAX 73.46.93 - E-MAIL : sonibana@ninet.net

Monsieur,

Nous avons le regret de constater que, sauf erreur ou omission de notre part, votre compte n°100 8266 enregistré à ce jour des impayés qui s'élèvent à la somme de CFA 6.572.440.

Cette situation préjudiciable à notre institution ne saurait perdurer ; c'est pourquoi nous vous demandons de bien vouloir y remédier dans les plus brefs délais.

~~Nous ne souhaiterions pas avoir recours à des actions judiciaires pour le recouvrement de cette créance.~~

En comptant sur votre bonne compréhension, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.


SOCIETE NIGERIENNE DE BANQUE



SIEGE SOCIAL : NIAMEY (REPUBLIQUE DU NIGER) AVENUE DE LA MAIRIE - B.P. 891 NIAMEY (NIGER) - R.C. 5658/B - N.I.F. 1218
CODE BANQUE : H0064B - CODE SWIFT : SOCNENI - TÉL. 73.45.69 - 73.46.43 - 73.46.91 - 73.47.40 - 73.47.51 - 73.47.59
FAX 73.46.93 - E-MAIL : sonibana@ninet.ne

③

Monsieur,

Nous avons le regret de constater que vous enregistrez déjà une traite impayée sur les 35 que comporte le rééchelonnement de vos engagements.

Cette situation est anormale et ne saurait perdurer. Aussi nous vous mettons en demeure de la régulariser au plus tard le vendredi 20 août 1999 faute de quoi nous engagerons à votre encontre les poursuites judiciaires nécessaires au recouvrement intégral de notre créance. en capital, intérêts et autres frais, et ce conformément à l'article 5 de la convention de mobilisation signée le 04 mars 1999.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.


SOCIETE NIGERIENNE DE BANQUE

**FORMULAIRE INDIVIDUEL PORTANT RENSEIGNEMENTS GENERAUX
SUR LES GROS UTILISATEURS DE CREDIT (*)**

(Dispositif des Accords de classement)

PAYS :

Date de dépôt :

I – ETABLISSEMENT DISPENSATEUR DU CREDIT

Raison sociale :

Numéro d'inscription sur la liste des banques et établissements financiers :

II – RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE

- ⇒ Raison sociale :
- ⇒ Numéro d'immatriculation à la Centrale des risques :
- ⇒ Nature de l'activité :
- ⇒ Date de création :
- ⇒ Forme juridique :
- ⇒ Siège social :
- ⇒ Adresse dans l'Etat :
- ⇒ Ville/rue :
- ⇒ Boîte postale :
- ⇒ Téléphone :
- ⇒ Télécopie :
- ⇒ E-mail :
- ⇒ Nationalité (*correspond à celle du pays abritant le Siège social*) :
- ⇒ Capital social :
- Capital souscrit :
- Capital libéré :
- ⇒ Noms des principaux dirigeants :
- Président du Conseil d'Administration :
- Directeur Général :
- Adjoint au Directeur Général :
- ⇒ Appartenance à un groupe :
- ⇒ Effectif du personnel :
- Nationaux :
- Ressortissants de l'Union Monétaire Ouest Africaine (**)
- Autres :

(*) Suivant état DEC 2071 (déclaration des 50 plus gros engagements)

(**) Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine : Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo

DEMANDE D'ACCORDS DE CLASSEMENT
EN FAVEUR DES ENTREPRISES

(Grandes, Moyennes, Petites, Très petites autres que groupements villageois)

PAYS :

I – ETABLISSEMENTS DISPENSATEURS DU CREDIT

Etablissement présentateur :

Autres Etablissements :

II – RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR L'ENTREPRISE

- ⇒ Raison sociale :
- ⇒ Numéro d'immatriculation :
- ⇒ Nature de l'activité :
- ⇒ Date de création :
- ⇒ Forme juridique :
- ⇒ Siège social :
- ⇒ Adresse dans l'Etat :
- ⇒ Ville/rue :
- ⇒ Boîte postale :
- ⇒ Téléphone :
- ⇒ Télécopie :
- ⇒ E-mail :
- ⇒ Nationalité (*correspond à celle du pays abritant le Siège social*) :
- ⇒ Capital social :
- Capital souscrit :
- Capital libéré :
- ⇒ Noms des principaux dirigeants :
- Président du Conseil d'Administration :
- Directeur Général :
- Adjoint au Directeur Général :
- ⇒ Appartenance à un groupe :
- ⇒ Effectif du personnel :
- Nationaux :
- Ressortissants de l'Union Monétaire Ouest Africaine (*) :
- Autres :

Classification de l'entreprise conformément à la
NOME OHADA (cocher la case concernée)

Grande ou moyenne Petite
Très petite Nouvellement créée
Commerce de produits agricole de rente

Assujettissement au Commissariat aux comptes
(cocher la case concernée) :

Oui Non

Nature des états financiers (cocher la case concernée) :

Certifiés Audités Etablis Elaborés

Structure de validation des états financiers (cocher
La case concernée) :

Commissaires aux comptes
Expert comptable Comptable agréé
Centre de Gestion Agréé

Ci-joint les états financiers et administratifs ci-après (cocher la case concernée) :

Année Année Année Année Année Année
n-2 n-1 n n+1 n+2 n+3

Bilan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Comptes de résultats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
TAFIRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Etat annexé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Variation de l'avoir net	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Rapport commissaire aux comptes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Résolutions Assemblée Générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Bilan prévisionnel				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compte de résultat prévisionnel				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TAFIRE prévisionnel				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiche d'analyse financière et Observations du banquier			<input type="checkbox"/>			
Plan de trésorerie sur 12 mois			<input type="checkbox"/>			
Tableaux d'amortissement des crédits à Moyen et long termes			<input type="checkbox"/>			
Etude de faisabilité			<input type="checkbox"/>			
Fiche de présentation des dirigeants			<input type="checkbox"/>			

Répartition du capital social

Nationaux de l'UMOA Personnes physiques et morales	Montants en FCFA	%	Etrangers (hors UMOA) Personnes physiques et morales	Montants en FCFA	%
TOTAL			TOTAL		

III – DONNEES RELATIVES AUX EMPRUNTS A MOYEN ET LONG TERMES OBTENUS *(en millions de FCFA)*

Montant des emprunts		Date de mise en place	Durée d'amortis- sement (en mois)	ENCOURS En fin d'année (N)		
				N - 2	N - 1	N
Moyen terme (plus de 2 ans à 10 ans)	Long terme (plus de 10 ans)					

IV – AUTRES DONNEES

4.1 – Données financières (en millions FCFA)

RUBRIQUES FINANCIERES	ANNEES		
	N - 2	N - 1	N
Dividendes distribués			
Chiffres d'Affaires Toutes Taxes Comprises			
Achats Toutes Taxes Comprises			

4.2 – Garanties sur lesquelles les concours sont adossés

- Type de garantie :
- Rang :
- Montant du crédit couvert (en millions) : (en pourcentage) :
- Institutions ou organismes ayant accordé la ou les garanties :

4.3 – **Comptes courants d'associés lorsqu'ils existent** (cocher la case concernée)

- | | | | | |
|--|-----|---|-----|---|
| • Certification d'un commissaire aux comptes | OUI |] | NON |] |
| • Acte Notarié de blocage | OUI |] | NON |] |
| • Existence d'une cession d'antériorité des créances | OUI |] | NON |] |
| • Durée de blocage | OUI |] | NON |] |

4.4 – **Informations diverses sur l'état de la conjoncture ayant impacté éventuellement la situation de l'entreprise**

- | | | | | |
|----------------------------|-----|---|-----|---|
| • Crise énergétique | OUI |] | NON |] |
| • Crise socio-politique | OUI |] | NON |] |
| • Fermeture des frontières | OUI |] | NON |] |
| • Embargo | OUI |] | NON |] |
| • Autres (à préciser) : | | | | |

V – **MONTANT DE L'ACCORD DEMANDE** (en millions de FCFA)

REPARTITION PAR ETABLISSEMENT DE CREDIT	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME	CREDIT BAIL	FINANCEMENT DE VENTE A CREDIT	TOTAL

VI – **ACCORD PRECEDENT**

Date de notification :/

Fin de validité :/

Montant total de l'accord :/

Numéro de dossier (figure sur la lettre de notification) :/

VII – **PIECES A JOINDRE**

7.1 – **Grandes et Moyennes entreprises**

- états financiers des trois derniers exercices certifiés par un Commissaire aux comptes ou à défaut établis ou audités par un Expert Comptable pour les entreprises qui ne sont pas assujetties au commissariat aux comptes (bilan, compte de résultat, tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE), état annexé), lorsqu'il s'agit de la première demande et états financiers du dernier exercice en cas de renouvellement ;
- résolutions de l'Assemblée Générale ayant approuvé les comptes, rapport du Commissaire aux comptes et rapport d'activité du Conseil d'Administration afférents au dernier exercice ;
- états financiers prévisionnels sur trois années (bilan, compte de résultat, tableau financier des ressources et des emplois « TAFIRE ») lorsque l'accord de classement sollicité couvre une partie ou la totalité des crédits à moyen et long termes ;
- Fiche d'analyse financière par les observations du banquier présentateur

Ratio d'Autonomie Financière			
<u>Capitaux Propres</u>			
Total Passif Bilan			
Ratio de capacité de remboursement			
<u>Dettes Financières</u>			
Capacité d'Autofinancement Globale			
Ratio de liquidité			
<u>Total A.C. incluant Trésorerie Actif</u>			
<u>Total P.C. incluant Trésorerie Passif</u>			
Ratio de rentabilité			
<u>Résultat Net</u>			
CAHT			

(En millions de FCFA)

CATTC			
RESULTAT			
CAFG			
FRN			
FRB			

BILANS

ACTIF (En millions de FCFA)

Immobilisations nettes			
Valeurs d'exploitation			
Valeurs réalisables			
Valeurs disponibles			
TOTAL			

PASSIF (En millions de FCFA)

Capitaux propres			
Dettes à long terme (Capitaux permanents)			
Dettes à CT			
Dettes bancaires			
TOTAL			