



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

**CESAG – EXECUTIVE  
EDUCATION**

**MBA en Audit et Contrôle de  
Gestion  
(MBA-ACG)**

**Promotion 28  
(2016-2017)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME :**

**ANALYSE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS  
D'OCTROI DE CREDIT DANS UNE  
BANQUE COMMERCIALE : CAS DE LA  
BANQUE POUR LE COMMERCE ET  
L'INDUSTRIE DU SENEGAL (BCI-SN)**

**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**MAHAMAN SANI MAROUSSA**

**Amadou**

**Madame MATY SAMB**

**Enseignante associée**

***Novembre, 2017***

**DEDICACE**

Ce mémoire est dédié à ma famille, qu'elle trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **REMERCIEMENTS**

Nos remerciements vont d'abord à l'endroit de Monsieur Pape Mody N'DIAYE, le Directeur Général de la Banque pour le Commerce et l'Industrie (BCI-SN), de nous avoir accueilli au sein de cette banque pour un stage. Nous remercions également, Madame MATY SAMB, enseignante associée au CESAG, qui a assuré de façon effective la tutelle de notre travail en faisant preuve de disponibilité malgré ses multiples occupations.

Puis, nous adressons nos sincères remerciement à :

- l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la qualité de la formation fournie ;
- tout le personnel du CESAG pour leur soutien tout au long de notre parcours ;
- tout le personnel de la BCI-SN d'une manière générale, qui nous a beaucoup appuyé dans notre étude et spécifiquement, à Monsieur Moctar Ndiaye, l'auditeur interne de la BCI-SN pour son suivi.

Enfin, à tous ceux qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce mémoire.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>APE :</b>	Accords de Partenariat Economique
<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BCI :</b>	Banque pour le Commerce et l'Industrie
<b>BRVM :</b>	Bourse Régionale pour la Valeur Mobilière
<b>CAAR :</b>	Critère d'Acceptation des Actifs Risqués
<b>CSC :</b>	Comité Supérieur du Crédit
<b>CTC :</b>	Comité Technique de Crédit
<b>DAF :</b>	Direction Administrative et Financière
<b>DG :</b>	Direction Générale
<b>ETC :</b>	Et cetera
<b>FCFA :</b>	Francs de la Coopération Financière Africaine
<b>ICCA :</b>	Institut Canadien des Comptables Agréés
<b>IFACI :</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>OHADA :</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>PME :</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PMI :</b>	Petites et Moyennes Industrie
<b>RH :</b>	Ressources Humaines
<b>TEG :</b>	Taux Effectif Global
<b>UEMOA :</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
<b>USD :</b>	United States Dollars

## **LISTE DE TABLEAUX ET FIGURES**

### **LISTE DE TABLEAUX :**

Tableau 1 : identification des risques liés au sous processus constitution et étude de dossiers .....	54
Tableau 2 : identification de risques liés au sous processus mise en place du crédit.....	56
Tableau 3 : identification des risques liés au sous-processus Suivi des crédits .....	58
Tableau 4 : identification des risques liés au sous-processus Recouvrement des crédits....	59
Tableau 5 : exemple d'échelle qualitative de cotation des risques selon leur probabilité d'occurrence .....	60
Tableau 6 : exemple d'échelle qualitative de mesure de gravité ou de l'impact de risques. ....	61

### **LISTE DE FIGURES :**

Figure 1 : modèle d'analyse.....	23
Figure 2 : matrice des risques bruts liés au processus d'octroi de crédit (exposition naturelle) .....	62
Figure 3 : matrice de risques inhérents .....	64
Figure 4 : matrice de risques résiduels .....	64
Figure 5 : matrice de risques résiduels après recommandations .....	66

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXES .....	74
Annexe 1 : organigramme .....	75
Annexe 2 : guide d'entretien .....	76
Annexe 3 : tableau d'évaluation de la probabilité d'occurrence de risques identifiés .....	78
Annexe 4 : tableau d'évaluation de la gravité ou de l'impact de risques identifiés .....	80
Annexe 5 : tableau de criticité de risques identifiés .....	82
Annexe 6 : Présentation de la matrice de criticité avec les zones d'appétence .....	84
Annexe 7 : questionnaire du contrôle interne général .....	85
Annexe 8 : évaluation des risques résiduels .....	89
Annexe 9 : évaluation des risques résiduels après la prise en compte des recommandations .....	90
Annexe 10 : plan d'action du risque (R.03.01) .....	91
Annexe 11 : plan d'action du risque (R.02.05) .....	92
Annexe 12 : plan d'action du risque (R.03.04) .....	93
Annexe 13 : plan d'action du risque (R.02.04) .....	94
Annexe 14 : plan d'action du risque (R.02.06) .....	95

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : .....	7
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE (LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT BANCAIRE ET LES RISQUES LIES).....	9
1.1 Le processus d'octroi de crédit bancaire.....	9
1.2 Les risques liés au processus d'octroi de crédit.....	16
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE LA BCI SENEGAL.....	22
2.1 Méthodologie de l'étude .....	22
2.2 Présentation de la BCI-Sénégal .....	26
DEUXIEME PARTIE : .....	34
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	34
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA BCI ET GESTION DES RISQUES Y AFFERENTS .....	36
3.1 Processus d'octroi de crédit .....	36
3.2 Gestion des crédits à problèmes ainsi que les risques liés.....	48
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA BCI.....	53
4.1 Identification et analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit.....	53
4.2 Forces, insuffisances et recommandations du dispositif de la gestion de risques .....	67
CONCLUSION GENERALE .....	71
ANNEXES .....	74
BIBLIOGRAPHIE .....	96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

A partir des années 1990, plusieurs banques se sont installées sur le marché africain, en donnant à nouveau plus de confiance aux opérateurs économiques. La Banque pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BCI) qui est notre structure d'accueil, est une banque qui s'adresse aux entreprises, aux institutions et aux particuliers. La BCI Sénégal fait partie de la BCI Mali. La BCI a été fondée en 1999 en République Islamique de Mauritanie par M. TAJDINE. Elle s'est ensuite implantée dans la sous-région passant donc d'une banque nationale à une banque continentale. D'abord une agence a été ouverte au Mali en 2007, ensuite en Guinée Conakry en 2012 et enfin au Sénégal en 2015.

Les banques, non seulement exercent le « commerce de l'argent », mais sont également les organismes qui produisent de la monnaie. Selon l'adage « les crédits font les dépôts », tout crédit accordé par une banque augmente la masse monétaire en créant un dépôt bancaire (monnaie scripturale) de montant équivalent, et tout crédit remboursé réduit la monnaie en circulation.

Les banques jouent un rôle économique très important. Elles contribuent (de même que les marchés financiers) à orienter l'argent de ceux qui en ont momentanément trop vers ceux qui en ont besoin. Elles ont un grand rôle dans la sélection des projets en fonction de leurs perspectives économiques. Leur rôle peut être comparé au cœur dans un corps humain qui distribue le sang riche en oxygène vers les organes qui en ont besoin.

Ce rôle étant révolu, de nos jours les banques commerciales ont une double mission à savoir : la création de la richesse pour leur actionnaire à l'instar de toute autre entreprise d'une part, et d'autre part à refinancer l'économie nationale à travers les crédits qu'elles octroient aux investisseurs et opérateurs économiques.

Cependant, le secteur bancaire étant un secteur fortement réglementé, il est régi par plusieurs référentiels, normes et dispositifs de contrôle, pour juste un souci de maîtrise des risques, de fiabilité des informations au niveau des activités.

L'activité bancaire s'est développée dès le départ sur l'acceptation de prêter de l'argent contre une forme de rémunération, les intérêts. Ce qui constituait déjà en soit une acceptation d'un risque, celui du non remboursement du prêt et des intérêts. Aussi, faire un crédit c'est croire à une personne et à son projet, mais c'est aussi risquer de se tromper sur ces mêmes points. De ce fait, il est clair que l'activité bancaire a toujours été intrinsèquement porteuse

de risques et que c'est alors l'essence même du métier de banquier que de chercher à : encadrer les risques souhaités et pris délibérément d'un côté, et de l'autre à limiter voire éviter les risques subis sur lesquels.

Le contexte économique difficile au niveau international en général, et dans la sous-région en particulier conduit les différents acteurs du monde bancaire à adopter de nombreuses règles prudentielles aussi en interne qu'en externe. Autrement dit, les risques liés à l'activité bancaire sont encadrés non seulement par des règles définies par la banque et celles imposées par la législation.

Dans le milieu bancaire où précisément la notion de risques est devenue plus sensible et l'application de la déontologie est scrupuleusement respectée, la préoccupation des autorités de réglementation et de contrôle bancaire a été de soumettre l'activité bancaire à des mesures de surveillance limitant autant les risques bancaires. L'environnement bancaire est devenu très instable et vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à cela, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques pouvant nuire à leur activité et à leur position sur le marché financier.

L'opération de crédit présente un certain nombre de risques. Outre le risque afférent à la solvabilité de l'emprunteur, d'autres sont liés au financement, au taux d'intérêt, à la compensation et au taux de change. Aussi, les pertes importantes ou les faillites sont parfois dues à une liaison entre les risques liés au processus d'octroi de crédit et le risque opérationnel, qui sont parfois la conséquence d'une insuffisance du système de contrôle interne. Cela s'explique par le fait que les risques sont de plus en plus difficiles à identifier et à gérer du fait qu'ils sont présents à tous les niveaux d'une organisation d'un côté, et de l'autre, par l'organisation de plus en plus transversale des métiers de la banque et les difficultés à bien maîtriser les limites de leurs périmètres.

Dans un tel contexte, les professionnels du secteur bancaire sont amenés à assurer la maîtrise de risques de crédit en se dotant d'un certain nombre de moyens à travers l'organisation, ainsi que la mise en place des procédures et du contrôle interne. « Ces moyens contribuent à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements », (Coopers et Lybrand et IFACI 1994 :13). Dans le but de protéger son activité, il est essentiel pour une banque d'effectuer une étude très approfondie de l'économie, pour voir les secteurs les moins risqués (favorables à

l'environnement bancaire) et adopter une approche prudente et rigoureuse de sélection des clients. Une bonne gestion de ces risques est source de profit pour la banque.

Pour pallier ces défaillances, plusieurs solutions peuvent être envisageables à savoir :

- établir une cartographie de risques liés au processus d'octroi de crédit ;
- faire une analyse approfondie de la rentabilité financière des projets et de la situation financière des clients souhaitant bénéficier d'un crédit ;
- améliorer le cadre légal, réglementaire et prudentiel en matière de la gestion des risques ;
- rechercher les meilleures pratiques en matière d'analyse de risques liés au crédit bancaire ;
- effectuer une évaluation du dispositif du contrôle interne établi pour maîtriser les risques à travers l'analyse du processus du crédit de la banque.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la dernière solution car elle semble la plus pertinente pour résoudre ce problème.

Face aux différentes défaillances observées par les banques et la multitude des risques liés à l'environnement bancaire, qui entraînent généralement des difficultés de remboursement de crédits octroyés, la question principale qui nous interpelle est la suivante : quelle mesure prendre pour une analyse adéquate et efficace de risques liés au processus d'octroi de crédit à la BCI-Sénégal ?

Cette question principale appelle les interrogations spécifiques ci-après :

- quelle est la démarche d'évaluation et de sélection des clients à financer ?
- quel dispositif du contrôle interne est mis en place pour lutter contre les risques d'octroi de crédit ?
- le dispositif du contrôle interne mis en place permet-il d'assurer une bonne analyse de risques de crédit ?
- quelle démarche adopter pour réduire au maximum la réalisation des risques de crédit ?
- quelle est la réglementation en vigueur pour la gestion des risques ?

C'est pour répondre à ces diverses questions que notre thème d'étude porte sur : « analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit : cas de la BCI ». Le choix de ce thème se

justifie par sa pertinence et son importance au sein de l'environnement bancaire, pour pouvoir lutter contre l'incertitude ainsi que les risques se trouvant dans cet environnement.

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'efficacité du processus d'octroi de crédit par son analyse ainsi que la formulation des recommandations.

Cela nous oriente donc vers les objectifs spécifiques suivants :

- évaluer les critères du processus d'octroi de crédit ;
- identifier les risques liés au processus d'octroi de crédit ;
- analyser les risques liés au processus d'octroi de crédit ;
- apprécier les outils d'évaluation de risques liés au crédit ;
- formuler les recommandations.

Ainsi, en se basant sur les objectifs spécifiques de notre étude nous formulons les hypothèses suivantes :

- l'inefficacité du dispositif de gestion de risques est l'une des causes principales des risques de crédit lors de l'octroi de crédit ;
- le manque de suivi de crédits octroyés aux clients constitue un frein dans le processus de recouvrement.

Notre étude va se porter sur une approche par les risques, qui est une approche basée sur les risques, tout en prévenant la banque sur la survenance des risques ainsi que leurs conséquences.

L'intérêt de cette étude se présente à deux (02) niveaux :

- pour la banque :

Notre étude portant sur l'analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit, c'est-à-dire en faisant ressortir les forces, les faiblesses ainsi que les recommandations pour rendre plus efficace le processus d'octroi de crédit, va permettre non seulement à la banque de minimiser les risques en cas d'octroi de crédit mais aussi de diminuer les pertes financières en cas de recouvrement d'un prêt.

- pour nous-même :

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques en matière de gestion du risque en général et du risque lié au processus d'octroi du crédit en particulier. Nous aurons également l'opportunité de nous familiariser avec l'environnement bancaire.

Notre étude s'articulera en deux (02) grandes parties :

- la première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de la littérature ainsi que la méthodologie et le cadre de l'étude ;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance pratique sur les risques liés au processus d'octroi de crédit ainsi que leur analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

De nos jours, on remarque que les banques sont exposées à des risques majeurs liés à leurs activités. La non maîtrise de ces risques peut causer des pertes affectant la rentabilité et le fonds propres. Ces pertes pourraient engendrer à long terme une défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements. Donc, cette maîtrise de risques doit être au cœur du métier de la banque. La gestion des risques est l'une des préoccupations des banques.

Pour permettre à la BCI-Sénégal d'avoir un dispositif de contrôle efficace et de gestion des risques ; nous nous sommes lancés dans cette étude qui est la suivante : Analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit à la BCI-SENEGAL

Cette première Partie, qui est le cadre théorique de l'étude, comporte deux (02) chapitres dont le 1<sup>er</sup> porte sur le processus d'octroi de crédit et les risques liés à ce processus et le 2<sup>ème</sup> est consacré sur la méthodologie d'analyse et la présentation du cadre d'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE (LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT BANCAIRE ET LES RISQUES LIÉS)**

Les articles 3 et 5 de la loi bancaire définissent le type d'activité exercé par les banques, en ces termes « sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement.

Le crédit bancaire est l'activité la plus importante d'une banque, elle se trouve au profond du système bancaire. Cette activité, présente du fait de sa nature, plusieurs risques. C'est pour cela qu'un processus d'octroi de crédit est mis en place au sein des banques afin d'étudier les différents dossiers des clients souhaitant l'octroi du crédit et éviter au maximum les risques de crédit. C'est dans ce cadre que nous allons décrire le processus d'octroi de crédit en 1ere section et d'énumérer les risques les plus récurrents liés à ce processus.

### **1.1 Le processus d'octroi de crédit bancaire**

Les opérations de crédit sont des activités fondamentales dans les banques. Elles sont d'ordre diverses et complexes. Aussi, ces opérations ne sont pas faites uniquement par les banques mais restent fondamentalement liées aux banques. Cependant, il est donc indispensable d'avoir une bonne connaissance de cette notion de crédit pour la bonne marche du métier bancaire.

#### **1.1.1 Définition et notion du crédit bancaire**

Selon l'article 5 de la Loi Bancaire : « sont considérées comme opérations de crédit les opérations de prêt, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garantie, de financement de ventes à crédit et de crédit-bail ». Constitue une opération de crédit « tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédit, le crédit-bail et, de manière générale, toute opération de location assortie d'une option d'achat ».

Le prêt est l'opération par laquelle un établissement de crédit met à la disposition d'un client une somme d'argent. En contrepartie, celui-ci verse à l'établissement de crédit des intérêts et divers frais, et lui rembourse le capital selon des modalités déterminées dans un contrat.

### **1.1.2 Caractéristiques du crédit**

Selon Desmicht (2007 :73), un prêt a d'abord un objet ; le financement de tout ou partie d'un mobilier ou immobilier. Il a ensuite :

- un montant ;
- une durée et une date initiale ;
- un ou plusieurs taux ;
- un échéancier de remboursement ;
- le taux effectif global ;
- un ou plusieurs emprunteurs ;
- un ou plusieurs payeurs des remboursements ;
- une ou plusieurs devises

### **1.1.3 Conditions d'octroi de crédit**

Le crédit constitue l'activité principale des banques qui ont pour vocation de consentir des crédits aux entreprises. Par ailleurs, compte tenu des risques que comporte l'opération de crédit, un certain nombre de conditions sont prises permettant de prévoir d'éventuelles difficultés.

#### **1.1.3.1 Etude du dossier du crédit**

Toutes les demandes d'octroi du crédit font l'objet d'une étude préalable permettant au banquier de s'assurer de la faisabilité réglementaire de l'opération ainsi que la solvabilité des emprunteurs.

##### **a. Faisabilité réglementaire de l'opération**

Pour bénéficier d'un crédit, l'emprunteur doit au préalable ouvrir un compte à la banque. L'ouverture du compte exige un certain nombre des informations (le nom de l'emprunteur, l'adresse, sa capacité juridique, sa solvabilité, spécimen de signature etc.). Ces informations doivent permettre à la banque de vérifier si le client n'est pas blacklisté ainsi que sa bonne foi. Enfin, un compte est ouvert au nom du client qui remplit les conditions citées ci-haut.

#### b. Solvabilité des emprunts

Selon Vernimmen (2008 : 402), la solvabilité signifie l'aptitude de l'emprunteur à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt d'exploitation et de mise en vente de ses actifs.

En effet, l'analyse de la solvabilité est une enquête que les banques effectuent sur la capacité de leurs clients à régler à l'échéance prévue les crédits accordés. La solvabilité est un indicateur probabiliste de comportement de paiement futur, permettant de mesurer objectivement la pertinence d'un octroi de crédit. Elle est souvent utilisée dans le processus de prise de décision et de la gestion client. Elle est donc indispensable pour les banques car elle permet de savoir à l'avance l'état financier de son futur client.

Pour Camara L. (2006 : 119), « la disponibilité de CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués) devrait être un préalable. Il s'agit des critères auxquels se réfèrent les agents de crédit dans l'analyse des dossiers de prêt ». Le concept de CAAR est très utilisé par la plupart des institutions financières à travers le monde et intègre des notions relativement simples. Sur la base des bilans financiers, des comptes de résultats décomposés et des renseignements dont il dispose, l'analyste financier procède au diagnostic économique et financier de l'emprunteur.

#### c. Les garanties

L'emprunteur doit fournir des garanties pour l'octroi de crédit :

- garantie réelle : engage un bien déterminé sur lequel pourra se faire payer le créancier en cas de défaillance de son débiteur. (Exemple : gage sur un bien mobilier ou hypothèque sur un bien immobilier) ;
- garantie personnelle : engage le patrimoine personnel de celui qui a accepté de régler la dette du débiteur dans le cas de défaillance de celui-ci (exemple : cautionnement).

#### d. L'amortissement du crédit

L'amortissement d'un crédit bancaire correspond au remboursement progressif, à chaque échéance, du capital emprunté par le client auprès de sa banque. Chaque échéance de remboursement est composée :

- du montant des intérêts calculés sur le capital restant dû ;
- et de l'amortissement du capital emprunté.

Le mode d'amortissement dépend des offres des banques et des choix des clients. Les modalités de remboursement du crédit sont déterminées à l'avance. En règle générale, le prêteur doit remettre à l'emprunteur un tableau d'amortissement où sont reprises les caractéristiques du prêt et les échéances.

### **1.1.3.2 Phases du crédit**

Durant sa vie, un crédit passe par un ensemble de phases, obligatoires ou facultatives, décrites ci-après :

- l'engagement de la banque : après entretien entre l'emprunteur et la banque, celle-ci prépare et signe un contrat de prêt incluant les caractéristiques ci-dessus les modalités de remboursement et le tableau d'amortissement. Le Taux Effectif Global (TEG) du crédit doit être indiqué et l'engagement est inscrit dans ses comptes en hors bilan ;
- la signature de l'emprunteur : le client signe son contrat dans un délai contractuel ;
- les versements du prêt : qui peuvent se faire en une ou plusieurs fois sur son compte ou à la banque ou par chèque bancaire à un tiers, sur présentation de justificatifs aussi (facture d'achat, avancement de travaux, etc.).

La précision de la date limite de versement est une clause du contrat de prêt et les intérêts commencent à courir dès le versement. L'écriture passée lors de l'engagement en hors bilan est annulée et remplacée par un encours de crédit dans le bilan (Desmicht, 2007 : 75).

### **1.1.4 Différentes opérations, objectifs et acteurs du processus de crédit**

A ce niveau, nous allons voir d'abord les différentes opérations du crédit, puis les objectifs du processus de crédit bancaire et par la suite les différents acteurs intervenants dans le processus de crédit bancaire.

#### **1.1.4.1 Différentes opérations du processus de crédit**

Le crédit bancaire est un élément essentiel pour le financement des entreprises et nous nous intéresserons dans notre étude aux différents types de crédits bancaires.

Les différentes opérations de crédit peuvent être classées selon qu'elles soient consenties à des particuliers ou à des entreprises, ou selon leur objet de financement.

Nous verrons tout d'abord les crédits bancaires à court terme, puis les crédits bancaires à moyen et long terme.

a. Les crédits bancaires à court terme

Les particuliers ainsi que les entreprises sont parfois confrontés à des besoins de trésorerie à la suite de leurs situations financières. La banque pour venir à leur aide met à la disposition de ses clients une liquidité nécessaire permettant à ces derniers de faire face à ses besoins.

Le crédit bancaire à court terme est un crédit dont la durée ne dépasse pas deux (02) ans et il porte essentiellement sur des besoins liés à la consommation.

Les crédits bancaires à court terme concernent essentiellement : Les crédits de trésorerie et les solutions permettant de mobiliser de créances clients.

- **Les crédits de trésorerie**

Les crédits de trésorerie permettent d'obtenir à court terme des ressources de trésorerie pour que l'entreprise puisse couvrir ses charges d'exploitation.

Constituent ainsi des crédits de trésorerie :

- **Les découverts bancaires**, correspondant à la possibilité pour une entreprise d'avoir un compte courant à la banque débiteur.

Généralement, l'entreprise bénéficie d'un découvert autorisé sur son compte, qui lui permet d'être en négatif jusqu'à un certain plafond et pendant une durée limitée.

- **Les avances de trésorerie ou facilités de caisse**, qui permettent à l'entreprise de bénéficier d'une avance de trésorerie sur une durée assez courte.

- **La mobilisation de créances clients**

La solution de mobilisation des créances clients la plus connue est l'affacturage, mais il existe aussi l'escompte commercial et le financement dailly.

- **L'affacturage** est l'opération par laquelle un établissement spécialisé (le factor) prend en charge tout ou partie du recouvrement des comptes clients d'une entreprise contre rémunération.

Le factor effectue une avance de trésorerie à l'entreprise et se charge de recouvrer les créances clients. Le factor devra également supporter le risque de non-recouvrement des créances clients. En contrepartie, l'entreprise verse des commissions au factor.

- **L'escompte commercial** permet à une entreprise de céder à sa banque des effets de commerce, et d'obtenir immédiatement la trésorerie relative à ses effets sans attendre la survenance des dates d'échéance.

L'escompte commercial ne peut donc qu'être utilisé avec les clients qui règlent par effets de commerce, et la banque se réserve le droit de refuser l'escompte de certains clients qui sont jugés trop risqués.

- **Le financement dailly** est semblable à l'escompte commercial mais il permet de céder à la banque tous les moyens de règlement existants, dès lors que les factures correspondantes sont émises.

Contrairement à l'escompte commercial, il est possible d'utiliser le financement dailly pour l'intégralité des comptes clients.

Sur ces 3 solutions, l'affacturage est la solution la plus coûteuse, car elle inclut également la prise en charge du risque d'impayé, contrairement à l'escompte commercial et au financement dailly.

En plus de ce qui est cité plus haut, le crédit à court terme comprend d'autres catégories, à savoir :

- le prêt personnel ;
- le crédit scolarité ou prêt scolarité ;
- le crédit obsèques etc.
  - a. Les crédits bancaires à moyen terme

Les crédits à court terme sont accordés soit par une seule banque, soit par une banque en concours avec un établissement financier spécialisé (crédit national, crédit d'équipement des PME, etc.). La banque doit éviter dans tous les cas que la durée du financement soit plus longue que la durée d'utilisation du bien. Elle doit cependant tenir compte de la possibilité financière de l'emprunteur, et le remboursement du crédit doit intervenir pendant cette période. Ce genre de crédit compte une durée comprise entre deux (02) et sept (07) ans et s'applique à des investissements de la durée moyenne (agrandissement de logement, les acquisitions de véhicules, de machines etc.)

- b. Les crédits bancaires à long terme

Ce type de crédits sont accordés par les institutions financières spécialisées. Pour ce genre de financement, la plupart du temps, la banque ne joue qu'un rôle d'intermédiaire avec toutefois, dans certains cas, une participation en risque avec l'établissement prêteur. Ces institutions financières spécialisées assurent le financement de ces crédits sur les sources provenant principalement d'emprunt obligataire. Ce type de crédit concerne beaucoup plus les entreprises car il leur permet d'investir dans des projets qui ne donneront des résultats qu'à long terme. Les particuliers peuvent en bénéficier pour l'achat ou l'aménagement d'un logement (crédit immobilier) ; ils sont rarement mis en œuvre, sauf pour le personnel de la banque et dans des conditions très restrictives.

En d'autres termes, les crédits bancaires à moyen et long terme prennent essentiellement deux formes :

- le crédit-bail ;
- l'emprunt bancaire.

#### **1.1.4.2 Objectifs du processus de crédit bancaire**

Pour Greuning & al. (2004 :140), « la fonction de prêt de la banque doit satisfaire trois (03) objectifs fondamentaux :

- les prêts doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable ;
- les fonds doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants ;
- les besoins légitimes de crédit des agents économiques et ou des ménages doivent être satisfaits »

Ces objectifs sont en corrélation avec l'objectif du contrôle interne qui est de construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements.

#### **1.1.4.3 Acteurs du processus de crédit bancaire**

Le processus d'octroi de crédit, du fait de sa transversalité, comporte un nombre important d'acteurs qui sont :

- le conseil d'administration ;

- la direction générale ;
- la direction du crédit ;
- la direction du recouvrement ;
- les agents de prêt ;
- les clients (particuliers, entreprises etc.)

Ces différents acteurs réalisent plusieurs opérations dans le but de mettre à la disposition de la clientèle les ressources souhaitées.

## **1.2 Les risques liés au processus d'octroi de crédit**

Le risque est inhérent à l'exercice du métier de la banque. La prise de risque par la banque peut être analysée comme étant un service offert aux clients de la banque et qui doit être facturé à sa juste valeur. Ainsi, avant d'énoncer les différents types de risques, il convient de savoir ce que c'est le risque pour une large notion du risque.

### **1.2.1 Définition du risque**

Le risque est une notion très variée et complexe défini par plusieurs auteurs.

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne (IFACI) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (in Jacques Renard 2010 :155). Cette définition sera complétée par VINCENTI en ces termes : « le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Selon Bodie, M. & al. (2007 :291), le risque correspond à une incertitude qui nous concerne car il est susceptible d'affecter notre richesse.

Pour MATHIEU (1995 :20), le risque est un danger probable auquel on est exposé. Le mot risque vient du latin *resicare*, qui évoque la notion de rupture d'un équilibre par rapport à une situation attendue.

L'institut canadien des comptables agréés (ICCA, 2005), définit le risque comme la possibilité qu'une ou plusieurs personnes, ou organisations subissent les conséquences défavorables d'un événement ou d'une circonstance.

Le risque est donc une exposition à un danger potentiel, inhérent à une activité ou une situation. Ce danger est toujours synonyme d'une situation désastreuse.

Les risques existent dans toutes les formes d'organisations, dans le cadre de notre étude nous allons nous intéresser aux risques spécifiques liés à l'activité bancaire.

### **1.2.1.1 Risques spécifiques à l'activité bancaire**

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation exposante. Il est aisé de comprendre pourquoi la notion de risque, ainsi définie, ne permet pas de décrire les situations d'incertitude et de rendre compte des modalités de la prise de décision dans de tels contextes. On sait ce qu'on ne sait pas mais c'est à peu près tout ce que l'on sait : il n'y a pas de meilleure définition de l'incertitude. Savoir anticiper, traquer les débordements potentiels, mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes dès que des événements inhabituels se produisent. La liste des mesures à prendre est longue, qui suggère que l'ignorance n'est pas une fatalité et que raisonner en termes d'incertitude, c'est déjà se donner les moyens d'en prendre la mesure.

Juvin (2001 : 514), dans son analyse distingue huit classes de risque : le risque commercial, le risque informatique, le risque opératoire, le risque juridique et fiscal, le risque politique, le risque de concurrence, le risque d'environnement, et le risque des ressources.

Face à cette nomenclature explosive, la culture bancaire traditionnelle s'essouffle. Pour y faire face, les établissements bancaires hiérarchisent les risques, mettent en place une charte de contrôle pour chaque risque et clarifient les responsabilités.

Greuning & al. (2004 : 3), ont essayé de classer les risques bancaires en quatre (04) grandes familles :

- les risques financiers ;
  - les risques d'exploitation ;
  - les risques accidentels ;
  - les risques opérationnels.
- a. Les risques financiers

Les risques financiers se subdivisent en deux (02) catégories : les risques purs et les risques spéculatifs. Les premiers, au nombre desquels on note les risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité, peuvent engendrer des pertes pour une banque, lorsqu'ils ne sont pas bien gérés tandis que les seconds, basés sur un arbitrage financier, peuvent engendrer un profit ou une perte selon les cas. Comme risques spéculatifs on peut citer les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché.

b. Les risques d'exploitation

Les risques d'exploitation sont liés à l'environnement commercial de la banque, notamment aux problèmes d'ordre macroéconomique, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système global d'infrastructure du secteur financier et de paiement.

c. Les risques accidentels

Les risques accidentels comprennent toutes sortes de risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres.

d. Les risques opérationnels

Le risque opérationnel est défini comme « le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais risque de perte élevée » Christian et al. (2008 :19). La définition inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation.

Pour Camara (2006 :130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Il distingue cinq (05) risques opérationnels dont : le risque de fraude, le risque administratif, le risque juridique, le risque de la sécurité informatique, le risque de la sécurité physique.

Le comité de Bâle estime que le risque opérationnel constitue un risque important pour les banques et que celles-ci doivent détenir des fonds propres pour se protéger contre les pertes qui en découlent.

Dans la pratique, on peut considérer comme réalisation d'un risque opérationnel tout événement qui perturbe le déroulement des processus et qui génère des pertes financières ou

une dégradation de l'image de la banque. Donc les risques opérationnels sont réalisés essentiellement par : les employés (fraudes, dommages, sabotages, etc.), le processus interne de gestion (risque sur opérations, de liquidité, etc.), le système (risques liés à l'investissement technologique, violation, etc.) et par des événements externes (aspects juridiques, catastrophes naturelles, etc.).

### **1.2.2 Notion de risque de crédit**

Selon CAMARA L. (2006 : 175), le risque de crédit se définit comme la probabilité de non-paiement du crédit octroyé à un client pour une raison quelconque. C'est donc le risque de non remboursement.

Quant à DESMICHT F. (2007 : 354), il définit le risque comme le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut.

A travers les définitions qui ont été données par ces auteurs, on constate que toutes les définitions se convergent vers un même point, qui est celui de non remboursement.

Cependant, le risque de crédit peut être défini comme étant le risque résultant de l'incertitude qu'à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Très pratiquement, il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.

Aussi, le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. En fait, dès que le client rend son compte débiteur, la banque est appelée à supporter un risque de crédit. Ce qui est né du fait que la banque collecte des fonds auprès du public qu'elle doit être en mesure de restituer en tout temps ou selon les conditions de retrait fixées. Puisque les banques ne sont pas à l'abri des fluctuations économiques, elles doivent jauger les demandes de crédit avec minutie pour minimiser le risque de crédit.

Il faut noter que dans les affaires de crédit, les banques sont tenues de respecter la règle d'or des banques. Cette règle dite « principe de l'adossement » stipule que : « Les banques financent les prêts à court avec des fonds à court terme et les prêts à long terme avec des passifs à long terme ».

Dès lors que la banque dans ces transactions avec la clientèle ne prend pas en compte cette règle, elle doit faire face à des risques notamment le risque de crédit qui se présente sous diverses formes.

### **1.2.3 Typologie des risques de crédit**

En dehors des risques communs à toutes les entreprises (risques logistiques, juridiques, de malversation, etc.), les banques sont confrontées à une typologie spécifique inhérente à leurs activités, principalement les octrois de crédits. Ces risques peuvent toutefois engendrer des conséquences lourdes en cas de leur réalisation.

Les risques liés au crédit sont multiples et multidimensionnels, en plus des risques généraux que court la banque (risques commerciaux, risques de gestion interne, risques opérationnels et techniques, etc.). Afin de bien cerner la notion de risque de crédit, nous allons présenter ses composantes :

- risque de contrepartie ;
  - risque de liquidité ;
  - risque de malversation ;
  - risque d'image ;
  - risque de marché ;
  - risque stratégique ;
  - risque de déontologie.
- a. Risque de contrepartie

C'est un risque qu'encourt la banque lorsque ses clients deviennent défaillants (de manière temporaire ou permanente). C'est, par exemple, le cas lorsqu'un client de la banque ne réussit pas ou refuse de tenir ses engagements (verser un paiement, rembourser une dette, etc.).

Autrement dit, ce risque se matérialise par l'inaptitude de clients à rembourser les emprunts contractés, ou encore par la défaillance d'un autre établissement bancaire avec lequel la banque a des opérations en cours.

- b. Risque de liquidité

Il représente pour une banque la possibilité de ne pas pouvoir faire face, à un moment donné, à ses engagements ou à ses créances par la mobilisation de ses actifs (Mathieu, 2005 :152).

Autrement dit, ce risque prend concrètement forme lorsqu'elle se retrouve dans l'incapacité de gérer et survivre à un retrait massif de dépôts de la part de sa clientèle.

c. Risque de malversation

C'est le risque de détournement, de collusion ou de vol correspondant au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de la banque, seul ou avec l'aide d'un complice à l'interne ou à l'externe (Pouliot, 2002 : 2009).

d. Risque d'image

Il correspond au risque lié à une perception négative de l'activité commerciale de la banque par ses clients potentiels que sont les membres adhérents pour la plupart (Maders, 2006 : 104).

e. Risque de marché

Appelé aussi risque sectoriel, il correspond au risque lié à la stratégie de positionnement des institutions financières sur le marché vis-à-vis de la population cible et du contexte (Deborah, 2003 : 54).

f. Risque stratégique

Pour Knight (2003 :55), le risque de politique générale ou de management, correspond au risque lié à une absence de stratégie ou à une stratégie déficiente dans la gestion des dossiers clients et le suivi des crédits propres à l'institution.

g. Risque de déontologie

C'est un risque de procédure ou de contrôle interne ; il correspond au risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur bancaire (Du Sert, 190 :54).

h. Risque réglementaire

Selon Sardi (2002 : 451), le risque juridique ou risque fiscal ou encore risque pénal, il correspond au risque lié à la non application des dispositions légales.

## **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE LA BCI SENEGAL**

Dans ce deuxième chapitre consacré à la méthodologie de l'étude et la présentation de l'entité, nous allons élaborer un modèle conceptuel en 1<sup>ère</sup> section, qui nous servira de support pour analyser les risques liés au processus d'octroi de crédit et en même temps nous permettra de déceler les forces et faiblesses et de formuler des recommandations. La 2<sup>ème</sup> section traitera de la présentation, l'historique et l'organisation de la BCI.

### **2.1 Méthodologie de l'étude**

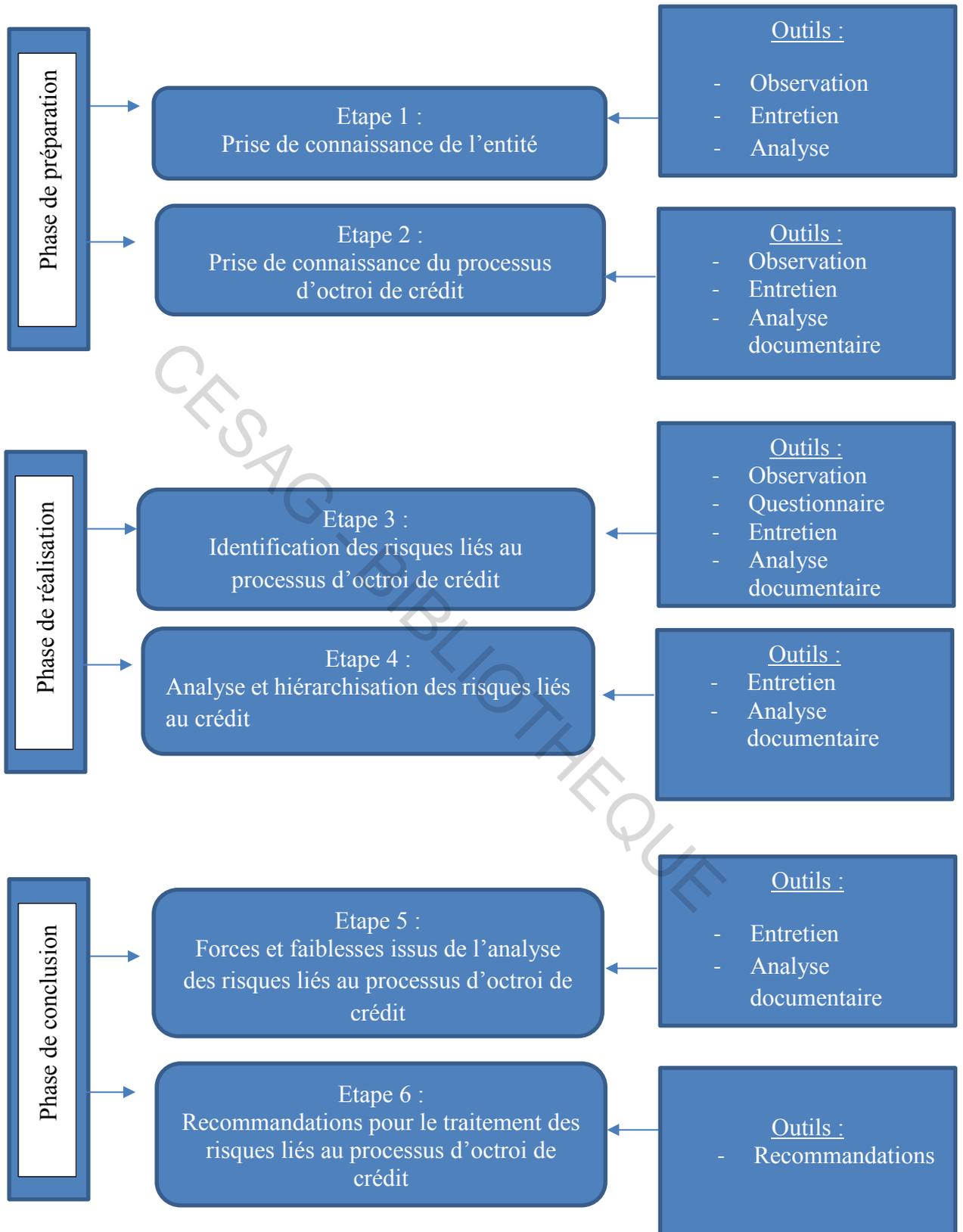
Dans cette section, il sera question de présenter le modèle d'analyse ainsi que les outils de collecte et d'analyse de données utilisées.

#### **2.1.1 Modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse comprend un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisées pour aider à la prise de décision. Les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés.

Notre modèle d'analyse est le suivant :

**Figure 1 : modèle d'analyse**



- Phase de préparation : la phase de préparation constitue la première étape de notre méthodologie de travail. Elle nous permet de connaître et d'apprécier le contexte de la banque de façon générale et de prendre connaissance du processus d'octroi de crédit en particulier. Cela s'est fait à travers l'observation, des entretiens avec les agents de la banque ainsi que la revue des documents nécessaires à la compréhension de l'activité.
- Phase de réalisation : cette deuxième étape constitue la phase pratique de notre étude. Elle est scindée en deux différentes étapes qui sont : l'identification des risques liés au processus d'octroi de crédit, l'analyse et la hiérarchisation de ces risques. Nous utiliserons comme outils les questionnaires, les entretiens, l'observation ainsi que l'analyse documentaire.
- Phase de conclusion : la phase de conclusion nous permettra de faire des commentaires à l'issue de notre analyse des risques et de proposer des pistes d'amélioration afin de ramener les risques à un niveau acceptable. Nous utiliserons comme outil, les bonnes pratiques.

### **2.1.2 Outils de collecte et d'analyse de données**

A ce niveau, nous verrons d'abord les outils de collecte de données, puis l'analyse même de ses données par la suite.

#### **2.1.2.1 Collecte de données**

La collecte des données représente l'ensemble des outils utilisés pour recueillir et analyser les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, et pour y parvenir nous utiliserons quatre (04) outils comme moyen de collecte d'information. Ces outils sont les suivants :

- analyse documentaire ;
- observation physique ;
- entretien ou interview ;
- questionnaire etc.

##### **a. Analyse documentaire**

L'analyse documentaire est une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents et à les exprimer sans interprétation ni critique, sous une forme précise et concise. Elle permettra de poser les

fondements théoriques de notre étude. Elle consistera en la revue de deux (02) types d'ouvrages :

- La documentation interne à la banque qui nous permettra de recueillir les informations sur le processus d'octroi de crédit ainsi que les documents nécessaires à la réalisation de notre étude comme le manuel de procédures, l'organigramme ainsi que d'autres documents utiles à la compréhension de l'activité de la banque en général et de la gestion des risques en particulier ;
- La documentation relative à notre étude : textes réglementaires, ouvrages en rapport avec le processus d'octroi de crédit et la gestion des risques.

b. Observation physique

Elle consistera à observer tout ce qui se passe sur le terrain. Dans le cadre de notre travail, nous ferons une observation directe mais également une observation participante.

- Observation directe

Les données recueillies au cours des entretiens seront vérifiées au moyen de l'observation directe. Cette technique consistera à l'observation des pratiques en matière d'octroi de crédit et de la gestion des risques. L'intérêt de cette méthode réside dans le fait qu'elle permettra de se rendre compte de la conformité ou des points de divergences entre les éléments écrits définissant les méthodes de travail et la pratique courante.

- Observation participante

L'observation participante vient en complément de l'observation physique. En effet, la pratique que nous aurons à faire dans le cadre de l'exécution des tâches qui nous seront confiées. Elle nous permettra d'être face aux réalités décrites lors des entretiens et constatées par observation directe.

Cette approche présente un avantage qui est d'acquérir la maîtrise des concepts et situations dont il sera question dans notre étude.

c. Entretien ou l'interview

Des entretiens sont organisés avec les membres du personnel de la banque dans le cadre de notre travail de recherche. Le personnel du service risque, service directement concerné par la problématique de notre étude est interrogé à diverses reprises.

L'objectif de ces entretiens sera double. Il s'agira d'une part, de cerner l'environnement dans lequel nous évoluerons à travers des explicitations, des relations fonctionnelles entre les services ainsi que les tâches assignées à chaque service. D'autre part, les préoccupations vécues au quotidien par les opérationnels nous permettront de déceler les insuffisances des méthodes appliquées afin de formuler des recommandations pertinentes.

#### d. Questionnaire

Le questionnaire est une technique d'interrogation individuelle standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini. Le questionnaire rempli comporte des réponses et des témoignages qui analysés, permettent de mieux connaître pour mettre en place ou évaluer une action. Deux types de questions permettent de prendre les informations sur l'entreprise : les questions ouvertes et les questions fermées.

Notre questionnaire est administré à un échantillon de cinq (05) agents de la banque intervenant dans le processus de crédit bancaire. Il est composé de questions fermées, en vue d'évaluer le dispositif de contrôle interne, d'analyser les risques afin d'appréhender les forces et faiblesses du processus. Le questionnaire est porté sur le processus d'octroi de crédit et l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

##### **2.1.1.1 Analyse de données**

Elle consiste à réunir les informations collectées à l'aide des outils de la collecte et à les traiter afin qu'elles soient mises sous une forme susceptible d'apporter des réponses aux questions. Le traitement de ces informations nous permettra de faire ressortir les forces et faiblesses du processus d'octroi de crédit de la banque grâce notamment à ce que nous avons appris lors de notre analyse documentaire, afin de pouvoir proposer des éléments d'amélioration de celui-ci.

A travers la méthodologie de recherche nous avons défini les différents outils qui nous seront nécessaires pour l'analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit. Ce qui nous permettra à présent d'attaquer la présentation de la BCI.

## **2.2 Présentation de la BCI-Sénégal**

Dans cette deuxième section du deuxième chapitre, nous allons voir les missions et objectifs de la BCI, son organisation et son fonctionnement ainsi que les différents produits qu'elle offre à sa clientèle.

### **2.2.1 Présentation, Missions et Objectifs de la BCI-SN**

La Banque pour le Commerce et l'Industrie (BCI) a été fondée en 1999 par M. TAJEDDINE. Elle a son siège à Nouakchott en Mauritanie. La BCI a su s'imposer dans le paysage bancaire mauritanien pour s'inscrire maintenant dans l'aire des leaders de ce marché. En effet, le

secteur bancaire mauritanien est connu comme étant un milieu étroit et concurrentiel. Ce leadership s'explique par :

- un total actif multiplié par 11 ;
- un capital social multiplié par 14,5 ;
- des fonds propres multipliés par 11 ;
- des ratios de solvabilité (30%) et de liquidité (40%) au-dessus du niveau réglementaire (respectivement de 10% et 20%) ;
- ouverture de 16 agences sur le territoire mauritanien ;
- ouverture de filiales au Mali, Guinée, Sénégal ;
- une notoriété internationale qui permet à la BCI de disposer de lignes de plus de 120 Millions USD auprès d'institutions de premier ordre comme la Société Générale, Citibank...

Après avoir consolidé une place de leader sur son marché, la BCI Mauritanie a poursuivi sa croissance en s'implantant à l'international à partir de l'année 2007. BCI est désormais présente au Mali avec la BCI Mali, en République de Guinée avec la BCI Guinée et au Sénégal avec la BCI Sénégal. Groupe bancaire résolument panafricain, BCI entend poursuivre son expansion en priorité sur le continent africain.

Aujourd'hui, l'une des ambitions majeures de la BCI est d'assurer un rôle important dans le développement du tissu bancaire et financier en fonction des réalités socioéconomiques auxquelles sont confrontés les pays d'implantation. Autrement dit, c'est de soutenir les économies des pays où BCI est implantée, en mettant à la disposition des Particuliers, Entreprises, Etat, des produits et services financiers modernes et adaptés aux spécificités de chaque marché. BCI accompagne également ses clients à l'international en leur mettant à disposition le réseau de correspondants bancaires de premier ordre couvrant les cinq continents.

Dans un souci d'accroissement de ses activités, la BCI s'est dotée d'un système informatique de gestion performant et fiable. Ce dernier permet une administration en temps réel. La BCI est aussi riche d'un réseau de plusieurs dizaines de correspondants financiers et bancaires dans plusieurs pays. Parmi ces nombreux correspondants, on a :

- Natixis-Banques Populaires,
- Citibank,

- la Banque Européenne d'Investissement,
- ou encore la Société Islamique de Développement.

L'objectif de la BCI SN s'inscrit aujourd'hui dans le cadre d'une participation effective à la mise en place d'un dynamique réseau qui vise à installer l'économie du Sénégal dans une optique de croissance forte, durable, inclusive et créatrice d'emplois. Pour y arriver, la BCI devra faire preuves d'opportunisme mais aussi se différencier de la concurrence en menant une activité bancaire qui va de pair avec les tendances du paysage bancaire sénégalais.

## **2.2.2 Produits, Services et Solutions bancaires de la BCI**

La Banque pour le Commerce et l'Industrie Sénégal (BCI SENEGAL) est une institution financière panafricaine attachée à la valorisation des activités de sa clientèle constituée de Particuliers, Grandes Entreprises, Petites et Moyennes Entreprises (PME), Petites et Moyennes Industries (PMI), Professionnels, Organismes nationaux et Internationaux, Etats et Administrations.

Les produits et services de la BCI sont conçus en fonction des spécificités sociales et économiques de chaque marché où le groupe est implanté. Nous attachons un intérêt particulier à nouer avec nos clients un partenariat guidé par l'éthique, la transparence, l'efficacité et le souci d'apporter le meilleur service.

### **2.2.2.1 Produits et services aux Entreprises et Professionnels**

Comme les autres banques de la BCI, la BCI SENEGAL offre une large gamme de produits et services destinés aux entreprises et professionnels, dont entre autres :

- les placements ;
- les financements ;
- ingénierie financière ;
- bancassurance.

Pour les placements, il s'agit de dépôts à terme, bons de caisse, bons et obligation du trésor émis par les états de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), achat et vente, action et obligation cotées sur la Bourse Régionale pour la Valeur Mobilière (BRVM), fonds communs de placement.

Pour les financements, il s'agit de financements d'exploitation, financements d'investissements, les engagements par signature, les opérations de commerce international

- Les financements d'exploitation qui sont : escompte de traites, facilité de caisse, découvert, financement du fonds de roulement, crédit de campagne, avances sur décomptes, avances sur factures.
- Les financements d'investissements qui sont : crédit moyen terme d'investissement, financements structurés.
- Les engagements par signature : cautions de marché, cautions en douane, cautions fiscales, obligations cautionnées, traites avalisées.
- Les opérations de commerce international : transferts internationaux, crédit documentaire import/export, remise documentaire import/export, garanties bancaires internationales.

Pour Ingénierie financière, il s'agit de transferts structurés, levée de fonds, emprunts obligatoires, introduction en bourse, conseils.

Pour Bancassurance, il s'agit d'assurance tous risques exploitation (destruction, pannes, vol), assurance santé, retraite complémentaire collective, indemnité de fin de carrière.

#### **2.2.2.2 Produits et Services aux Particuliers**

La gamme des produits qu'offre la BCI SENEGAL ne se limite pas aux entreprises et professionnels seulement. Elle touche aussi les particuliers qui ont un besoin de financement.

Les produits et services qu'offre la BCI aux particuliers sont les suivants :

- les placements dont : dépôts à terme, bons de caisse, bons et obligation du trésor émis les états de l'UEMOA, achat et vente, action et obligation cotées sur la BRVM, fonds communs de placement, compte épargne.
- les financements dont : découvert, crédit équipement, crédit évènement, crédit dépannage, les opérations de commerce international (transferts internationaux, crédit documentaire import/export).
- bancassurance dont : assurance multi risques habitation, assurance santé, retraite complémentaire individuelle.

#### **2.2.3 Organisation de la BCI SENEGAL (annexe 1)**

Nous allons voir dans cette partie l'organisation interne de la BCI-SN à travers ses différents services dont entre autres :

### **2.2.3.1 Service Clientèle**

Le Service Clientèle représente la vitrine de la banque. Il est le premier contact entre le client et la BCI. Ce contact se fait soit face à face ou par téléphone. Les agents du Service Clientèle ont deux objectifs principaux :

- accueillir, assister et informer toutes les personnes se présentant à la BCI ;
- vendre les produits et services (ouverture de comptes, vente de produits et services, etc.) ;
- assurer la conformité administrative des ouvertures de comptes.

### **2.2.3.2 Département des Opérations**

Le département des opérations ou encore Back office est le département où les opérations les plus récurrentes, dans le système bancaire, se font. Dans ce département, il existe plusieurs bureaux. On distingue :

- le Bureau des chèques et effets, qui s'occupe généralement de la certification et de la compensation ;
- le Bureau des virements domestiques : les virements bancaires peuvent être définis le plus simplement possible comme un transfert d'argent d'un compte émetteur à un autre. Les comptes peuvent être domiciliés dans des agences et banques différentes. A la BCI, ces derniers sont réalisés principalement dans le bureau des virements domestiques (sur le plan local). Les virements sont classés selon deux catégories :
  - les virements simples : ils peuvent être internes ou adressés à une autre banque suivant l'ordre donné ;
  - les virements multiples : ce sont des virements comportant plusieurs destinataires.
- le Bureau international : la BCI devient de plus en plus compétitive sur le plan international. Et ce grâce à sa relation privilégiée développée avec les correspondants internationaux. Cette relation a permis à la banque d'effectuer toutes les opérations de transfert à temps. Le bureau international s'occupe du suivi de cette relation avec l'extérieur, en plus de la gestion des comptes BCI à l'étranger ;

- la Caisse : la caisse offre à la clientèle les opérations bancaires de base dont elle a besoin. Les clients peuvent donc se rendre directement au niveau du guichet pour faire fonctionner leur compte. On distingue deux types d'opérations : les paiements qui sont un ensemble d'opérations de décaissement et les versements qui représentent l'ensemble des encaissements d'argent dans un compte à la BCI.

### **2.2.3.3 Direction Administrative et Financière (D A F)**

Cette Direction englobe deux services, qui sont :

- le service de la comptabilité ;
- et le service des moyens généraux

### **2.2.3.4 Département Risque**

Le Département des Risques est en charge de la mise en place et du pilotage du mécanisme global de prise en charge des risques de la banque. Ce département se compose du :

- Responsable des risques, il est en charge de :
  - respecter et faire respecter les principes du contrôle interne ;
  - contrôler le risque de crédit ;
  - manager le département des Risques ;
  - participer préalablement à la mise en recouvrement des dossiers et intervenir en cas de modification du risque porté ;
  - mettre en place des indicateurs d'activité : ils sont déterminés en fonction du résultat de contrôle effectué par la direction de tutelle sur la maîtrise des risques, du taux de dossiers échus non renouvelés, du respect du plan de contrôle...
- L'analyste : qui fait partie du Département Risques dirigé par le responsable des risques. Il est en charge de la préparation des dossiers sur le plan des risques et des tâches de mise en recouvrement contentieux.
- Responsable du contrôle du risque de crédit : Il s'occupe entre autres de :
  - l'obtention d'un rôle actif dans le circuit de mise en place des crédits et de renouvellement des dossiers clients (contrôle à priori) ;
  - l'assurance des contrôles à posteriori ;
  - la préparation et le suivi des comités risques, etc.

### **2.2.3.5 Département Audit et Contrôle Interne**

Ce service joue essentiellement deux (02) rôles. Il assure à la fois la mission d'audit et celle du contrôle interne de la banque. Ceci est fait grâce à la taille de la banque qui n'est pas encore importante.

### **2.2.3.6 Département Informatique**

Ce département s'occupe de tous les aspects informatiques.

### **2.2.3.7 Département Ressources Humaines (RH) et Juridique**

Deux (02) missions sont assignées à ce service :

- l'aspect RH qui signifie gérer le personnel ;
- et l'aspect Juridique qui est relatif à la gestion du risque (recouvrement du risque)

Ce chapitre nous a permis de présenter notre modèle d'analyse d'une part, et de faire la présentation de la BCI SENEGAL d'autre part, à travers ses missions, ses objectifs, son organisation des activités ainsi que la présentation de tous les départements de la BCI SENEGAL.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :**

Au terme de cette première partie, nous retenons qu'elle nous a permis à travers notre analyse documentaire de nous imprégner des thématiques de notre étude. Elle nous a également permis de développer les notions du processus d'octroi de crédit. Ensuite nous nous sommes intéressés au risque et à ses différentes formes ; le risque est inhérent à toute entreprise et mérite qu'on lui accorde une attention particulière pour la bonne marche de l'entité.

Aussi à travers le deuxième chapitre nous avons parlé des outils qui nous servent à collecter les données sur le terrain, de la méthodologie de travail qui nous permet de rendre notre étude claire et facile à réaliser, mais également de la présentation de la BCI SENEGAL.

La seconde partie de notre étude sera consacrée au processus d'octroi de crédit à la BCI et gestion des risques associés ; et à l'analyse de risques liés au processus d'octroi de crédit ainsi que des propositions d'amélioration.

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

Cette deuxième partie constituera le cadre pratique de notre étude. Elle sera subdivisée en deux (02) grands chapitres.

Il s'agira dans un premier temps de décrire le processus d'octroi de crédit à la BCI ainsi que la gestion de risques, et dans un second temps, procéder à l'identification puis à l'analyse des différents risques liés au processus d'octroi de crédit et proposer des pistes d'amélioration pour une meilleure gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA BCI ET GESTION DES RISQUES Y AFFERENTS**

Dans ce chapitre consacré à la description du sujet de notre étude, nous allons présenter les différentes étapes du processus d'octroi de crédit de la BCI puis passer à la gestion de risques liés à ce processus.

### **3.1 Processus d'octroi de crédit**

Il existe plusieurs types du processus d'octroi de crédit à la BCI, à savoir :

- le processus d'approbation du crédit ;
- le processus d'approbation spécifique ;
- le système de cotation ;
- et la documentation de crédit et garanties.

#### **3.1.1 Le processus d'approbation du crédit**

Il est composé de :

##### **3.1.1.1 Les règles d'approbation des dossiers de crédit**

Le processus d'approbation de crédit s'articule autour de trois concepts fondamentaux : les organes décisionnels, les modalités d'approbation et la grille d'approbation.

##### **a. Les organes décisionnels**

Les pouvoirs d'approbation en matière d'octroi de crédit relèvent du Conseil d'Administration de la banque. Toutefois, afin de faciliter et d'harmoniser le processus d'octroi de crédit au sein de la banque, le Conseil d'Administration délègue ses pouvoirs d'approbation à un Comité Supérieur de Crédit (CSC), qui à son tour, procède à des délégations de pouvoirs au Comité Technique de Crédit (CTC). Le Comité Supérieur de Crédit et le Comité Technique de crédit sont composés de membres sélectionnés sur la base de leur expérience.

Le Comité Supérieur de Crédit est l'organe le plus élevé mandaté par le Conseil d'Administration de la banque, pour traiter de toutes les questions en matière de crédit. Il a notamment la responsabilité de :

- l'approbation du manuel de crédit ;
- l'approbation de la composition du Comité Technique de Crédit ;
- l'approbation des dossiers de crédit dont la limite excède celle du Comité Technique de Crédit ;
- l'approbation des crédits spécifiques ;
- la revue périodique du portefeuille.

Le Comité Supérieur de Crédit est composé comme suit :

- président : le président du Conseil d'Administration de la banque,
- administrateurs désignés par le Conseil d'Administration pour être membres du CSC.

La présidence du Comité Supérieur de Crédit est assurée par le président du Conseil d'Administration de la banque, assisté par les administrateurs désignés à cet effet. En cas d'absence du président du Conseil d'Administration, la présidence, à titre intérimaire est assurée par un des administrateurs désignés par le Conseil d'Administration.

Le Comité Technique de Crédit est composé comme suit :

- le Directeur Général ;
- le Directeur de l'exploitation ;
- le Directeur Administratif et Financier ;
- le Responsable des risques.

La présidence du Comité Technique de Crédit est assurée par le Directeur Général. En cas d'absence du Directeur Général, le Directeur de l'exploitation ou le Directeur Administratif et Financier assure la présidence, à titre intérimaire.

#### **b. Les modalités d'approbation**

Les modalités d'approbation doivent répondre aux points suivants, à savoir :

- La collégialité

Le processus d'approbation de crédit est collégial. Que ce soit pour le CTC ou pour le CSC, une décision de crédit n'est réputée acquise que lorsqu'elle a été votée à la majorité absolue des membres du comité concerné. Bien que l'approbation de crédit se fasse de manière collégiale, chaque membre est responsable, de manière individuelle, de la décision qu'il

prend. Une décision de crédit doit donc être donnée sur la base du confort qu'à la personne en charge de l'approbation de la qualité du crédit et de la capacité du client à rembourser le crédit dans les délais initialement prévus.

Tout dossier de crédit soumis à l'approbation du CSC doit avoir été préalablement approuvé par le CSC.

- Matérialisation de l'approbation

L'approbation d'un dossier de crédit porte sur l'ensemble des éléments du dossier tant sur la forme que sur le fond. Toute modification des termes et conditions approuvés devra faire l'objet d'approbation.

En cas d'augmentation de lignes de crédit, le niveau d'approbation est déterminé par la somme du montant de l'augmentation sollicitée et des lignes de crédit existantes.

Par souci de célérité et d'efficacité, les dossiers de crédit peuvent être envoyés aux différents membres des comités de crédit pour approbation, par mail ou autre moyen électronique ou par dossier physique. Toutefois, une réunion du comité peut être convoquée par un membre pour discuter des dossiers en cours ou à venir ou d'autres sujets nécessitant l'approbation du comité.

La matérialisation de l'approbation des différents membres du CTC est effectuée par une signature du dossier physique ou par mail, ou en cas d'absence du membre, par fax. Pour le CSC, la matérialisation de l'approbation peut se faire par mail ou par fax.

- La liste des dossiers de crédit approuvés par le CSC doit être notifiée au prochain Conseil d'Administration.

Le département du risque doit mettre à la disposition du personnel la liste des membres du CTC et du CSC avec leurs spécimens de signature et visas.

### **c. Grille d'approbation**

Le niveau d'approbation d'un dossier de crédit est fonction du montant total des lignes de crédit accordées au client. Les niveaux d'approbation de crédit sont définis dans la grille d'approbation ci-dessous :

- DOSSIERS INDIVIDUELS ENTREPRISES ou GROUPEs ENTREPRISES

- Directeur Général : FCFA 75 Millions ;
  - Comité Technique de Crédit : INFÉRIEUR OU ÉGAL À FCFA 250 Millions ;
  - Comité Supérieur de Crédit : SUPÉRIEUR CFA À 250 Millions
- SOUSCRIPTION BONS DU TRÉSOR ÉTAT UEMOA
- Comité Technique de Crédit : INFÉRIEUR OU ÉGAL À CFA 2 MILLIARDS

### **3.1.1.2 Contenu d'un dossier de crédit**

Tout dossier de crédit faisant l'objet d'une revue initiale ou d'un renouvellement doit obligatoirement contenir les éléments suivants, afin de permettre de parfaire la connaissance du client, de ses activités et de mieux appréhender les risques liés aux concours sollicités :

- lettre de demande du client,
- fiche signalétique,
- fiche de critère d'acceptation de risque et fiche de marché cible,
- mémorandum de crédit,
- états financiers retraités par les commerciaux,
- fiche de cotation,
- compte rendu de la dernière visite clientèle.

Afin d'assurer une cohérence, le format des différents documents est joint en annexe. Lors de sa revue des dossiers de crédit, le département du risque s'assure que le dossier comporte tous les éléments requis et qu'ils sont conformes au format standard. Toute exception doit être dûment justifiée et être explicitement indiquée dans le mémorandum de crédit pour approbation.

### **3.1.1.3 Principes de l'analyse de crédit**

Toute analyse de crédit doit être articulée sur la base des principes fondamentaux suivants :

- les lignes de crédit accordées doivent être appropriées, eu égard à l'activité et aux besoins de financement du client et avoir un objet licite et orthodoxe ;
- la source de remboursement doit être clairement identifiée, quantifiable et être d'un montant suffisant pour permettre le remboursement des encours ;

- la première source de remboursement de tout crédit doit être le cash-flow du client, étant entendu que dans le cadre d'un crédit structuré, le cash-flow peut être assimilé au paiement attendu d'un tiers et sur la base duquel le financement a été structuré.
- les garanties ne sont qu'une voie de recours et ne peuvent en aucun cas constituer la source primaire de paiement, à l'exception des transactions adossées à hauteur de 100% du montant de la ligne de crédit à un cash collatéral ou une garantie bancaire ;
- en règle générale, tout crédit doit comporter deux sources de paiements, la première étant le cash-flow, telle que définie ci-dessus. La source de paiement doit être en ligne avec les obligations de paiement du client tant en termes de montant que de délai de réalisation. A titre d'exemple, l'échéancier de remboursement d'un crédit ne peut pas être trimestriel si le paiement attendu ou le cycle d'exploitation du client ne génère un cash-flow qu'au bout de six mois ;
- la tarification du crédit doit être fonction du niveau de risque et de la durée du crédit ;
- le gestionnaire de compte est responsable de la qualité de l'analyse crédit. Il doit donc s'assurer que l'analyse est factuelle et sensée.

Les principes ci-dessus énoncés sont indispensables à la réalisation d'une bonne analyse de crédit mais ne sauraient se substituer au bon sens et à la capacité d'analyse intrinsèque de tout un chacun.

### **3.1.2 Processus d'approbation spécifique**

Il se compose de :

- ✓ dépassements et découverts temporaires ;
- ✓ crédits nécessitant des approbations spécifiques ;
- ✓ risk sharing.

#### **3.1.2.1 Dépassements et découverts temporaires**

On entend par dépassements temporaires, les dépassements occasionnés sur les lignes de découvert autorisé dont la durée n'excède pas 15 jours. Les règles telles qu'énoncées dans le présent paragraphe s'appliquent exclusivement aux lignes de découvert, tout dépassement sur les autres lignes de crédit devant faire l'objet d'une approbation au niveau d'approbation requis, en prenant en compte les lignes de crédit existantes et les augmentations sollicitées.

Le découvert temporaire est un découvert mis en place de manière occasionnelle, pour un client n'ayant pas de ligne de découvert, pour une durée n'excédant pas 15 jours. Tout dépassement et tout découvert temporaire doit être matérialisé par une fiche de dépassement ou tout autre support électronique défini à cet effet.

Que ce soit dans le cas d'un dépassement ou d'un découvert temporaire, l'objet de la transaction doit être dûment motivé, les flux destinés à la couverture du dépassement ou du découvert doit être clairement identifiés et la capacité du client à couvrir le dépassement ou le découvert dans les délais impartis doit être avérée. Les dépassements ou découverts temporaires sollicités dans l'attente du montage d'un dossier de crédit ou de la réalisation de conditions d'approbation doivent être évités dans la mesure où l'approbation du crédit ou la réalisation des conditions d'approbation n'est pas assurée.

Le dépassement ou le découvert temporaire sont des mesures exceptionnelles et ne doivent en aucun cas être considérés comme un substitut à la mise en place ou l'augmentation de lignes de crédit. Les règles d'approbation du découvert ou du dépassement temporaire sont comme suit :

AUTORISATION SOLLICITEE	NIVEAU D'APPROBATION
Dépassement temporaire dans les pouvoirs du comité technique de crédit	2 membres du CTC, dont le Responsable du risque ou, en cas d'absence, son suppléant

Au-delà de la durée de 15 jours telle qu'indiquée dans la définition du dépassement ou découvert temporaire ci-dessus, un dossier de crédit ou une demande d'augmentation de ligne doit être préparé et soumis à l'approbation du Comité Technique de Crédit ou du Comité Supérieur de Crédit, conformément aux règles d'approbation. Dans le cas où le dossier n'est pas préparé ni approuvé dans les 30 jours suivants la création du découvert ou du dépassement temporaire, l'encours doit être déclassé en crédit impayé.

### 3.1.2.2 Crédits nécessitant des approbations spécifiques

Il en existe deux (02) catégories de crédits : la 1<sup>ère</sup> catégorie, ce sont des crédits nécessitant l'approbation du CSC et la 2<sup>ème</sup>, ceux nécessitant l'approbation du Conseil d'Administration.

**a. Crédits nécessitant l'approbation du Comité Supérieur de Crédit, quel que soit le montant**

Certains crédits présentant des risques spécifiques doivent obligatoirement être approuvés par le Comité Supérieur de Crédit, quel que soit le montant. Il s'agit notamment des types des crédits suivants :

- prêts aux sociétés dans lesquelles les personnalités politiques, et leurs parents au premier degré détiennent directement ou indirectement plus de 25% du capital social ;
- prêts aux sociétés dans lesquelles les dirigeants des autorités réglementaires, et leurs parents au premier degré détiennent directement ou indirectement plus de 25% du capital social ;
- crédits d'un montant supérieur à F CFA 150 millions dont la durée excède 5 ans ;
- crédits destinés au financement de l'importation ou la distribution de boissons alcoolisées ;
- crédits destinés au financement d'activités de jeux de hasard, à l'exception des sociétés de loterie nationale ;
- crédits destinés au financement de l'importation ou la distribution d'armes ou autre équipement militaire ;
- crédits destinés au financement d'activités religieuses ;
- crédits d'un montant supérieur à F CFA 150 millions destinés au financement de projet ou de « start up », les starts up étant définies comme les sociétés ayant moins d'un an d'existence ;
- crédits d'un montant supérieur à F CFA 150 millions destinés au financement d'activités d'exploration pétrolière ou d'exploration minière ;
- crédits destinés au financement d'activités politiques ;
- crédits impliquant l'utilisation de produits dérivés ;
- crédits impliquant une situation d'infériorité pour la banque en termes de garanties par rapport aux autres banques prêteuses octroyant des lignes de crédit de même nature au client ;
- crédits ayant pour principale source de remboursement des dividendes, des actions ou des obligations de sociétés, qu'elles soient cotées en bourse ou non ;

- émission de cautions ou de lettres de garanties ne comportant pas de date d'échéances, et non adossées à un cash collatéral de 100% ;
- crédit, qui de l'avis du Directeur Général et/ou du Responsable des risques est de nature à créer un risque de franchise ou de réputation ;

La liste ci-dessus n'étant pas exhaustive, il appartient à la banque de faire preuve de jugement en la matière.

**b. Crédits nécessitant l'approbation du Conseil d'Administration, quel que soit le montant**

D'autres crédits nécessitent l'approbation du Conseil d'Administration, qui sont :

- prêts aux sociétés liées aux dirigeants et principaux actionnaires : La notion de dirigeants et principaux actionnaires s'entend de celle définie dans le dispositif réglementaire. En plus de l'approbation du CSC, l'approbation du Conseil d'Administration est requise.

**3.1.2.3 Risk sharing**

Le Risk sharing désigne une opération par laquelle la banque décide de partager son risque avec une ou plusieurs autres banques confrères. La présente section vise à définir le cadre dans lequel les transactions de Risk sharing peuvent être réalisées et ce, afin de permettre un suivi adéquat de ces opérations et de s'assurer que les diligences requises sont mises en œuvre. Une opération de Risk sharing fait intervenir une banque chef de file, initiatrice de la transaction et une ou des banques participantes, qui acceptent de partager le risque. Une banque peut entrer dans une opération de Risk sharing dans les cas suivants :

- problème de liquidité ;
- problème de ratio de division des risques ;
- problème de concentration des risques.

**3.1.3 Système de cotation**

La cotation reflète la santé financière du client. Elle apporte une opinion sur la qualité de crédit d'un emprunteur et sur son risque de défaillance. La détermination de la cotation est faite, en toute objectivité, par le gestionnaire de compte lors de la préparation du dossier de

crédit. La cotation est revue par le département du risque et les membres du comité de crédit lors de la revue du dossier de crédit. La cotation est revue au moment du renouvellement du dossier ou en cas de changement de classification. En attendant que la banque développe un système de cotation interne, le système de cotation retenu est basé sur les définitions de la Banque Centrale, comme suit :

- **COTATION A : RISQUE BON**

Sont classés dans cette catégorie les clients de bonne solvabilité, d'un niveau d'activité en progression, d'une bonne structure financière, ayant obtenu un accord de classement à la présentation du dossier.

- **COTATION B : RISQUE MOYEN**

Sont classés dans cette catégorie, les clients dont les crédits se dénouent normalement mais dont les dossiers comportent certaines insuffisances dans l'instruction ou des facteurs susceptibles de faire évoluer le risque défavorablement (insuffisance d'informations, sans sûretés solides) mais ayant une situation financière correcte sans toutefois respecter les normes d'accord de classement.

- **COTATION C : RISQUE ELEVE**

Sont classés dans cette catégorie les clients dont la qualité s'est dégradée, même si le remboursement intégral des crédits n'est pas définitivement compromis :

- échéances de crédits non respectées ;
- incidents de paiement (régularisés dans les 30 jours) ;
- dépassement permanent/récurrent sur les lignes de crédits ;
- résultats continuellement déficitaires ;
- structure financière déséquilibrée ;
- client ayant fait l'objet d'une restructuration.

- **COTATION D : RISQUE CONTENTIEUX ET LITIGIEUX**

Sont classés dans cette catégorie, les clients dont les crédits échus ou non, même assortis de garanties, présentent :

- un risque global de non recouvrement total ou partiel ;

- des échéances impayées (non régularisées dans les 30 jours) ou immobilisées ;
- des comptes ordinaires débiteurs, sans mouvements créditeurs depuis plus de 3 mois ;
- des comptes ordinaires débiteurs sans mouvements créditeurs significatifs depuis plus de 6 mois.

#### - **COTATION E : RISQUES CONTENTIEUX IRRECOURVABLES**

Sont classés dans cette catégorie les crédits estimés irrécouvrables, après épuisement de tous les moyens amiables ou ayant un caractère contentieux (procédure de liquidation, de faillite personnelle, de liquidation des biens, de règlements judiciaires, etc.)

#### **3.1.4 Documentation de crédit et garanties**

La documentation de crédit et les garanties constituent des éléments essentiels du processus de crédit. Une insuffisance dans la documentation de crédit et des garanties peuvent rapidement résulter en un problème de crédit. Aussi est-il crucial de s'assurer de la conformité de la documentation de crédit et des garanties aux dispositions légales en vigueur et aux termes et conditions de l'approbation.

#### **3.1.5 Processus du décaissement**

Une vérification du dossier de crédit préalablement à la mise en place des lignes de crédit doit être faite avant de procéder à l'approbation du décaissement.

##### **3.1.5.1 Vérification du dossier de crédit**

Préalablement à la mise en place des lignes de crédit dans le système, le département du risque doit vérifier que :

- le dossier comporte tous les éléments requis et qu'ils sont conformes au format standard. Toutes les approbations requises ont été obtenues ;
- la ligne de crédit ne pose pas de problème au regard du ratio de division des risques ;
- la ligne de crédit ne pose pas de problème au regard du ratio des prêts aux dirigeants et principaux actionnaires ;

- la lettre de notification a été signée par le client dans les délais impartis ;
- les autres documents de crédit requis pour la mise en place des lignes de crédit ont été obtenus ou un report d'obtention dûment approuvé ;
- les garanties requises pour la mise en place des lignes de crédit ont été valablement constituées ou un report d'obtention dûment approuvé ;
- les signatures et pouvoirs de signataires ont été vérifiés sur la documentation de crédit ;
- les prestataires de services qui sont intervenus dans le crédit sont agréés par la banque ;
- les garanties reçues ont été enregistrées dans le système ;
- les termes et conditions d'approbation pour la mise en place des lignes de crédit ont été remplis ou une approbation d'exemption dûment obtenue ;
- les vérifications ci-dessus doivent être mentionnées sur un ticket d'autorisation signé par le département du risque.

Ce n'est qu'après effectivité des vérifications ci-dessus que les lignes de crédit peuvent être mises en place dans le système.

### **3.1.5.2 Approbation des décaissements**

A l'exception des lignes de découvert et des lignes de placement et de prêts interbancaires, tout décaissement sur une ligne de crédit approuvée doit être approuvé par deux membres du Comité de Crédit, dont un du département du risque.

Pour les décaissements portant sur des lignes de crédit d'un client ayant des encours impayés, immobilisés ou douteux litigieux, le Responsable des risques, ou en son absence, son suppléant, doit faire partie des 2 signataires.

Pour chaque demande de décaissement, une fiche de décaissement doit être préparée par le département du risque, ou tout autre support électronique défini à cet effet et comporter les informations suivantes :

- nom du client ;
- cotation ;
- code APE, à savoir le secteur dans lequel le client intervient ;
- type d'agent économique ;

- gestionnaire de compte ;
- détails des lignes de crédit : nature, montant, date d'échéance, classification ;
- détails des encours ;
- tarification ;
- garanties requises pour le décaissement ;
- garanties obtenues pour le décaissement ;
- garanties restant à constituer pour le décaissement.

Dans le cas de reports d'obtention de document et/ou de constitution de garantie, le mémo d'approbation du report doit être joint.

La fiche de décaissement doit être signée par le département du risque avant d'être transmise au département en charge de la comptabilisation de l'engagement dans le système.

Préalablement à la validation de la fiche de décaissement, le département du risque devra procéder aux vérifications suivantes :

- les approbations requises ont été obtenues ;
- les documents de crédit requis pour le décaissement ont été obtenus ou un report d'obtention dûment approuvé ;
- les garanties requises pour le décaissement ont été valablement constituées ou un report d'obtention dûment approuvé ;
- les signatures et pouvoirs de signataires ont été vérifiés sur la documentation de crédit ;
- les reports approuvés précédemment se sont dénoués et les documents ont été obtenus ou les garanties ont été constituées dans les délais impartis ;
- les termes et conditions d'approbation pour le décaissement ont été remplis ou une approbation d'exemption dûment obtenue.

Le décaissement ne s'effectue qu'après vérification effective des éléments ci-dessus.

### **3.1.6 Suivi et le recouvrement du crédit**

Nous allons d'abord voir la notion du suivi de crédit avant de voir celle du recouvrement.

#### **3.1.6.1 Suivi du crédit**

Le suivi du crédit à la BCI se fait à travers :

- les visites de la clientèle : elles constituent un élément essentiel du processus de suivi des crédits dans la mesure où elles permettent d'évaluer de façon régulière les opérations, la situation financière du client et de manière générale, l'environnement interne et externe dans lequel le client évolue. La périodicité des visites clientèle doit être fonction du montant des lignes de crédit, de la qualité de l'emprunteur, de la complexité du crédit et de la structure du crédit. Elles doivent être effectuées au minimum une fois tous les trimestres ;
- la gestion des dossiers de crédit : un dossier de crédit physique doit être constitué pour chaque client ayant bénéficié d'une ligne de crédit. Les dossiers de crédit physiques retracent la vie et l'évolution de la relation de crédit entre la banque et le client ;
- gestion de la documentation de crédit et des garanties : les originaux de la documentation de crédit doivent être conservés dans des armoires ignifuges au département du risque et n'être accessibles qu'aux personnes impliquées dans le processus de crédit.

Les garanties doivent faire l'objet d'une expertise, inspection ou évaluation (selon la nature de la garantie concernée) régulière, par un tiers agréé par la banque.

### **3.1.6.2 Recouvrement du crédit**

Le rôle du comité de recouvrement est de définir des plans d'actions adéquats afin de minimiser les provisions et maximiser le recouvrement. A ce titre, le comité passera en revue les rapports de crédits douteux, de provisions, de reprises et de créances irrécouvrables ci-dessus.

Le Comité de recouvrement est constitué de : DG, Responsable du risque, Directeur d'exploitation, Responsable juridique, Directeur Financier, Chef Service Clientèle, Gestionnaire de compte.

### **3.2 Gestion des crédits à problèmes ainsi que les risques liés**

Cette section est constituée de deux (02) points, qui sont : la gestion des crédits à problèmes ainsi que celle du coût du risque.

### **3.2.1 Gestion des crédits à problèmes**

Dans cette section, nous allons voir d'abord le processus de classification de crédits, puis la gestion de crédits à problèmes.

#### **3.2.1.1 Processus de classification de crédit**

Le processus de classification vise à gérer les problèmes surgissant au cours de la durée de vie d'un crédit et à refléter la probabilité de perte potentielle quand la qualité du crédit se détériore. L'objectif de cette section est de définir un cadre permettant de gérer de manière proactive les créances en souffrance, en parfaite conformité avec la réglementation en la matière. Le processus de classification de la banque se base donc essentiellement sur le dispositif prudentiel en vigueur de la zone UEMOA.

Les crédits peuvent être répartis dans les classifications suivantes :

- sains ;
- à surveiller ;
- impayés ;
- immobilisés ;
- douteux /litigieux.

Les crédits impayés, immobilisés et douteux/litigieux sont qualifiés de crédits en souffrance.

#### **3.2.1.2 Gestion de crédits à problèmes**

La gestion des crédits à problème requiert un suivi rigoureux. La responsabilité de la gestion des créances à problèmes est fonction de la classification du crédit.

Les crédits à surveiller, impayés et immobilisés sont gérés par le gestionnaire de compte en charge du dossier.

- Gestion des crédits à surveiller

Les crédits à surveiller sont gérés par le gestionnaire de compte en charge du dossier.

Le déclassement d'un crédit en créance à surveiller est proposé par le gestionnaire de compte et approuvé par le CTC. Le département du risque ou n'importe quel autre membre du CTC

peut toutefois, si nécessaire, recommander le déclassement d'un crédit en créance à surveiller.

Afin de permettre un bon suivi des crédits à surveiller, le département du risque a la responsabilité de préparer un rapport mensuel sur les crédits à surveiller et de l'envoyer aux gestionnaires de comptes ainsi qu'aux membres du CTC.

- Gestion des crédits impayés

Les crédits impayés sont gérés par le gestionnaire de compte en charge du dossier.

Le déclassement des crédits en impayés est fait de manière automatique. Le département du risque a la responsabilité de préparer un rapport mensuel sur les impayés, et de l'envoyer aux gestionnaires de comptes ainsi qu'aux membres du CTC.

Une lettre de relance doit être envoyée au client si l'impayé n'est pas régularisé dans un délai de 30 jours. Le département de la clientèle a la responsabilité d'envoyer la lettre de relance en utilisant le format standard défini par le département juridique. Si l'impayé n'est toujours pas régularisé au bout de 90 jours, une mise en demeure par voie d'huissier doit être envoyée au client par le département juridique, sur instruction du département du risque.

- Gestion des crédits immobilisés

Les crédits immobilisés sont gérés par le gestionnaire de compte en charge du dossier.

Le traitement des crédits immobilisés se fait différemment, selon que le crédit est sain ou douteux/litigieux. Pour un crédit sain, le déclassement en immobilisé se fait lorsque les termes et conditions du remboursement du crédit sont modifiés. Pour un crédit douteux/litigieux, le reclassement des crédits en immobilisé se fait lorsque le crédit a fait l'objet d'une première restructuration dont les termes et conditions sont respectés. Un crédit douteux /litigieux ne peut être reclassé en immobiliser que lorsque le client a respecté les termes et conditions de la restructuration et qu'il ait payé 3 échéances consécutives.

Afin de permettre un suivi du bon déroulement des crédits immobilisés, le département risque devra préparer un rapport mensuel sur les crédits immobilisés et l'envoyer aux gestionnaires de comptes ainsi qu'aux membres du CTC.

- Gestion des crédits douteux/litigieux

Le déclassement des crédits en douteux se fait lorsque les événements cités ci-dessus se produisent. Toute exception au déclassement en douteux d'un crédit présentant les caractéristiques ci-dessus doit être approuvée par le CSC.

Les crédits douteux/litigieux sont gérés par les gestionnaires de comptes tant que le crédit ne fait pas l'objet d'une procédure judiciaire. Par procédure judiciaire, il faut entendre, le transfert du dossier au service recouvrement, le dossier est alors qualifié de contentieux. Les dossiers contentieux sont gérés par le département juridique en collaboration avec les cabinets d'avocats et autres auxiliaires de justice agréés par la banque. Un dossier douteux /litigieux est transféré en contentieux lorsqu'il n'a pas fait l'objet d'une restructuration dans les 6 mois suivants la date de déclassement en douteux/litigieux. Un mémo de transfert en contentieux doit alors être préparé par le gestionnaire de compte et approuvé par le CTC et le dossier du client doit être transféré au service contentieux.

Toute dérogation au transfert des comptes en contentieux doit être approuvée par le CSC.

### **3.2.1.3 Gestion du coût du risque**

On distingue :

- les règles de provisionnement : qui sont principalement basées sur le dispositif prudentiel ;
- les reprises sur provisions : les reprises de provisions se font sur la base des paiements reçus après que les encours ont été provisionnés. Toute écriture de reprise de provision non sanctionnée par des paiements reçus doit être au préalable approuvée par le CTC.

Afin de permettre un suivi des provisions, le département risque devra préparer un rapport mensuel sur les reprises et l'envoyer aux gestionnaires de comptes ainsi qu'aux membres du CTC.

- Les créances irrécouvrables : les créances irrécouvrables sont les créances dont le non-recouvrement est estimé certain après épuisement de toutes les voies et moyens amiables ou judiciaires ou pour toute autre considération pertinente. Les crédits peuvent être jugés irrécouvrables notamment dans les situations suivantes :
  - le crédit a fait l'objet d'un abandon de créance total ou partiel en principal ou intérêts ;

- la procédure de recouvrement a excédé 3 ans sans qu'aucune décision n'ait été rendue ;
- une décision de Justice a été rendue en défaveur de la Banque et aucun recours à cette décision n'est plus possible.

Les créances irrécouvrables doivent être passées en pertes pour l'intégralité de leur montant. La totalité des provisions antérieurement constituées sur ces créances devra être reprise, le cas échéant. Le transfert d'une créance en perte doit être approuvée par le CSC.

- Abandon de créances : dans certains cas, un abandon de créances en principal ou intérêts peut permettre de faciliter le processus de recouvrement ou peut-être tout simplement nécessaire eu égard à la situation du crédit. Tout abandon de créance doit être approuvé par le CSC, quel que soit le montant objet de l'abandon.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA BCI**

Après avoir présenté le cadre théorique de notre étude ainsi que le processus de gestion des risques de crédit de la BCI, il sera question pour nous d'exposer les résultats de nos travaux et d'en faire une analyse.

Nous proposerons par la suite, des recommandations en fonction des bonnes pratiques en vigueur afin de réduire la probabilité de survenance des risques de crédit à la BCI.

### **4.1 Identification et analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit**

Les risques liés au processus d'octroi de crédit sont généralement dus à la défaillance ou à l'insuffisance des procédures du contrôle interne en matière d'octroi de crédit, notamment la perte d'information, une mauvaise conservation des pièces juridiques servant au recouvrement ou le manque de suivi des garanties. Ces risques peuvent aussi être liés à la défaillance humaine ou technique inhérente à l'activité bancaire.

#### **4.1.1 Identification des risques liés au processus d'octroi de crédit**

Cette étape d'identification de risques est une l'une des étapes importantes dans une banque, car elle permet à cette dernière non seulement de déceler les risques liés au processus d'octroi de crédit mais aussi d'anticiper ou de prévenir ces derniers susceptibles d'engendrer un non recouvrement des créances de l'institution.

Tel que mentionné dans notre modèle d'analyse, l'identification des risques s'est faite à travers l'observation du processus d'octroi de crédit mais aussi des entretiens avec quelques responsables de la banque (**voir annexe 2**).

Pour bien identifier le processus d'octroi de crédit de la banque, nous avons scindé les processus en sous processus ces derniers en activités. Ensuite, nous avons décomposé les activités en tâches.

Ainsi nous distinguons les sous processus suivants :

- constitution et étude de dossiers ou circuit de décision ;
- mise en place du crédit ;
- suivi du crédit ;

- recouvrement du crédit.

Cette étude détaillée nous permettra de renseigner ci-dessous le tableau d'identification des risques. Cette étape d'identification des risques, permet d'énoncer les risques encourus par la banque lors du processus d'octroi de crédit.

**Tableau 1 : identification des risques liés au sous processus constitution et étude de dossiers**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<b>Sous processus concerné : constitution et étude de dossiers</b>					
<b>Tâches</b>	<b>Facteurs</b>	<b>Anomalies</b>	<b>Impact</b>	<b>Risques</b>	<b>Dispositif de maîtrise de risques</b>
Collecte des pièces nécessaires pour la constitution du dossier	Négligence des certaines pièces	Dossier incomplet (non authenticité des pièces)	Perte financière	- Risque de mauvaise documentation sur de dossiers incomplets dû à une négligence des certaines pièces pouvant entrainer une perte financière	Constitution de dossiers sur la base d'une check liste
Vérification des pièces du dossier	Non-respect des procédures	Mauvaise constitution de dossiers	Perte financière	- Risque de mauvaise constitution de dossiers du au non-respect de procédures pouvant entrainer une perte financière	Etude approfondie du client prouvant la véracité des pièces
Montage du dossier de crédit pour étude	Non-respect des conditions d'octroi de crédit de la Banque	Règles de contrats biaisés (information erronée, erreur sur les conditions de crédit etc.)	Perte financière	- Risque d'information erronée dans le contrat ; - Risque d'erreur dans la proposition de crédit dû à une négligence ou à la fourniture de données erronées de la part du client pouvant entrainer des pertes financières.	Vérification des contrats par un supérieur hiérarchique avant la signature
Traitement du dossier du client	Laxisme ou négligence dans le traitement	Mauvaise analyse des informations financières	Perte financière	Risques d'une mauvaise analyse des informations financières : - Risque de fraude ou de détournement ; - Risque d'absence de domiciliation ; - Risque d'insolvabilité à la suite d'un prêt dépassant la capacité financière du client ; - Risque d'erreur ou d'omission lors de la déduction de frais de dossiers	Domiciliation des recettes ou salaires ; Vérification de la solvabilité du client ; déduction de frais de dossier etc.

Source : nous-même

**Tableau 2 : identification de risques liés au sous processus mise en place du crédit**

La mise en place du prêt est une étape très importante du processus d'octroi de crédit car elle est celle pendant laquelle l'engagement du client prend effet. A ce stade, toute erreur ou défaillance de la part de la banque pourrait engendrer une perte financière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<b>Sous processus concerné : mise en place du crédit</b>					
<b>Tâches</b>	<b>Facteurs</b>	<b>Anomalies</b>	<b>Impact</b>	<b>Risques</b>	<b>Dispositif de maitrise de risques</b>
Accord pour la mise en place d'un crédit	Manque d'approbation des personnes habilitées	Mise en place sans l'accord des personnes habilitées	Perte financière	Risque de mise en place d'un crédit sans l'autorisation des personnes habilitées	Vérification permanente d'approbations des responsables sur les dossiers de crédit
Constitution des garanties	L'inexistence des garanties ou garanties fictives ; non-respect des conditions de garanties	Valeur de la garantie ne couvrant pas réellement l'engagement du client ou n'existe pratiquement pas	Litige avec le client ou des détenteurs du même bien donné en garantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'une mauvaise évaluation de garanties ;</li> <li>Risque des garanties fictives ;</li> <li>- Risque de garantie déjà servant à un autre crédit ;</li> <li>- Risque d'omission d'un aspect juridique de garantie</li> </ul>	Evaluation de la garantie par un expert en évaluation pour en connaître la valeur exacte des biens donnés en garantie
Mise en place du crédit	Non-conformité du montant approuvé à celui mis à la disposition du client	Erreur sur le montant approuvé ou celui mis à la disposition du client	Perte financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'erreur sur le montant mis à la disposition du client dû à la non-conformité des montants pouvant entraîner une perte financière ;</li> <li>- Risque de détournement ou de fraude</li> </ul>	Vérification systématique de la concordance du montant de crédit
Archivage de dossiers de crédit	Mauvaise conservation de dossiers de crédit	Perte ou destruction de dossiers	Difficultés dans le suivi ou le recouvrement des encours de crédit (Perte financière)	Risque de perte ou de destruction dû à une mauvaise conservation de dossiers pouvant entraîner une perte financière	Mise en place d'une procédure d'archivage et de conservation de dossiers de crédits

Source : nous-même

**Tableau 3 : identification des risques liés au sous-processus Suivi des crédits**

L'étape de suivi de crédits est une étape qui nécessite beaucoup d'attention dans le processus car c'est en ce moment qu'apparaissent les anomalies afférentes au respect des engagements de clients.

<b>Sous processus concerné : Suivi de Crédits</b>					
<b>Taches</b>	<b>Facteurs</b>	<b>Anomalies</b>	<b>Impact</b>	<b>Risques</b>	<b>Dispositif de maitrise de risques</b>
Suivi de dossiers de crédit	Non-respect des règles des échéances de remboursement par les clients	Existences d'impayés, respect des échéances de remboursement	Perte financière, litige avec le client	Risques de non-respect des échéances et d'existences de dossiers impayés du au non-respect des règles des échéances pouvant entrainer une perte financière	Vérification du respect des échéances et relance des conseillers clientèles
Envoi des correspondances	Mauvaise communication avec les clients de leurs situations ou manque d'information	Non envoi des correspondances du client Mauvaise foi du client	Retard dans le processus de recouvrement de crédits Litige avec le client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de non envoi des correspondances dû à une mauvaise communication engendrant un retard dans le processus de recouvrement ;</li> <li>- Mauvaise foi du client par suite d'un manque d'information pouvant engendrer un litige</li> </ul>	Vérification des coordonnées du client ; Déplacements des agents de recouvrement vers le client de mauvaise foi
Déclassement des dossiers	Non exhaustivité du suivi des impayés	Non déclassement de certains dossiers de crédit ayant d'impayés	Litige avec le client (perte financière)	Risque de non déclassement de certains dossiers ayant d'impayés dû à la non exhaustivité du suivi des impayés pouvant entrainer une perte financière	Vérification de tous les impayés et envoi des correspondances aux clients concernés

Source : nous-même

**Tableau 4 : identification des risques liés au sous-processus Recouvrement des crédits**

Cette phase consiste à identifier les risques qui découlent de l'activité du recouvrement.

Sous processus concerné : recouvrement de crédit					
Tâches	Facteurs	Anomalies	Impact	Risques	Dispositif de maitrise de risques
Actionnement (prise en compte) des garanties	Non-respect des règles nécessaires à la réalisation des garanties	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client ; Fraudes ou détournements ; Pertes ou destructions de documents représentatifs de garanties	Litige avec le client (perte financière)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de garantie insuffisante pour couvrir le montant d'engagement du au non-respect de règles pouvant entrainer une perte financière ;</li> <li>- Risques de fraudes ou détournements ;</li> <li>- Risques de pertes ou destructions de documents</li> </ul>	Mise en place d'une contre évaluation des garanties apportées par le client ; Conservation des dossiers de crédits

Source : nous-même

#### 4.1.2 Analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit

Après avoir identifié les risques liés au processus d'octroi de crédit à la BCI, nous allons à présent procéder à leur analyse. Cette sous-section consistera :

- d'une part à évaluer la probabilité de survenance de risques ;
- et d'autre part l'impact engendré par les risques lors de leur survenance.

##### 4.1.2.1 Evaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit

L'évaluation des risques est une étape capitale du processus d'analyse de risques car elle permet de faire un lien entre les risques identifiés et le dispositif du contrôle interne mis en place dans la banque. Nous procéderons par la suite, à la cotation des différents risques identifiés.

Ainsi, le résultat de notre travail va nous permettre de déterminer les grandes orientations du management de risques à la BCI. L'appréciation de la probabilité d'occurrence est une estimation très fine des facteurs internes ou externes qui rendent favorable l'apparition de risques. Notre évaluation se fera en trois (03) étapes, à savoir :

- évaluation des risques selon leur probabilité d'occurrence ;
- évaluation de l'impact ou de gravité de ces risques ;
- cotation de ses risques ou calcul de la criticité.

L'objectif de cette évaluation est d'estimer la probabilité d'occurrence qui correspond à la possibilité que le risque survienne en l'absence de tout dispositif de contrôle interne. Les tableaux relatifs aux traitements des risques ont été tous portés en annexes. Ils ont été nos sources d'établissement de la matrice des risques.

#### **Tableau 5 : exemple d'échelle qualitative de cotation des risques selon leur probabilité d'occurrence**

Probabilité d'occurrence	
Echelle	Correspondance
1	Très peu probable
2	Peu probable
3	Moyennement probable
4	Très probable

Source : nous-même

De ce fait, nous allons procéder au regroupement et à l'évaluation de risques identifiés (**voir annexe 3**).

Nous procéderons par la suite à une évaluation de la gravité (**voir annexe 4**) nous permettant de connaître le niveau d'impact sur la base de conséquences engendrées par ces risques. Cet impact est évalué en fonction de l'échelle ci-après :

**Tableau 6 : exemple d'échelle qualitative de mesure de gravité ou de l'impact de risques.**

Gravité	
Echelle	Correspondance
1	Très peu grave
2	Peu grave
3	Moyennement grave
4	Très grave

Source : nous-même

L'évaluation de la probabilité d'occurrence et celle de la gravité va nous permettre de déterminer la criticité (**voir annexe 5**) de différents risques identifiés. Cette criticité permettra à la banque de faire une classification de risques et surtout d'identifier les zones à haut risques du processus. Autrement dit, elle permettra de faire une hiérarchisation des risques. Ainsi, les risques ayant une forte criticité sont les plus significatifs et méritent une attention particulière de la part de la Direction Générale.

Elle se calcule par la formule suivante :

**Criticité = probabilité d'occurrence x gravité**

Après l'évaluation de risques ainsi leur criticité, nous allons procéder à l'élaboration de la matrice de criticité, qui schématise et démontre de façon claire les risques les plus importants du processus et à faire éviter par la banque. Elle représente l'image des risques du processus d'octroi de crédit de la banque ; les risques sont représentés sur un repère de deux axes dont celui des abscisses qui comporte la gravité et celui des ordonnées la probabilité.

**Présentation de la matrice et de zones d'appétence (voir annexe 6).**



- les risques se trouvant dans la partie rouge de la matrice sont ceux qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau de gravité très élevé. La criticité de ces risques est élevée.

L'ensemble de ces risques présentés dans la matrice de criticité sont des risques bruts ou inhérents liés au processus d'octroi de crédit de la BCI, c'est-à-dire les risques auxquels la banque doit faire face sans aucun dispositif de contrôle.

Il ressort alors de cette analyse que les risques à mettre sous surveillance pour l'atteinte des objectifs de la Banque sont présentés dans des carreaux de couleur rouge et marron de la matrice.

#### **4.1.2.2 Evaluation du dispositif du contrôle interne mis en place par la banque pour la gestion de risques**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités ou des mesures prises par la banque contribuant à la maîtrise de risques. Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et d'autre part l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration de la performance. Autrement dit, c'est l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par les responsables pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

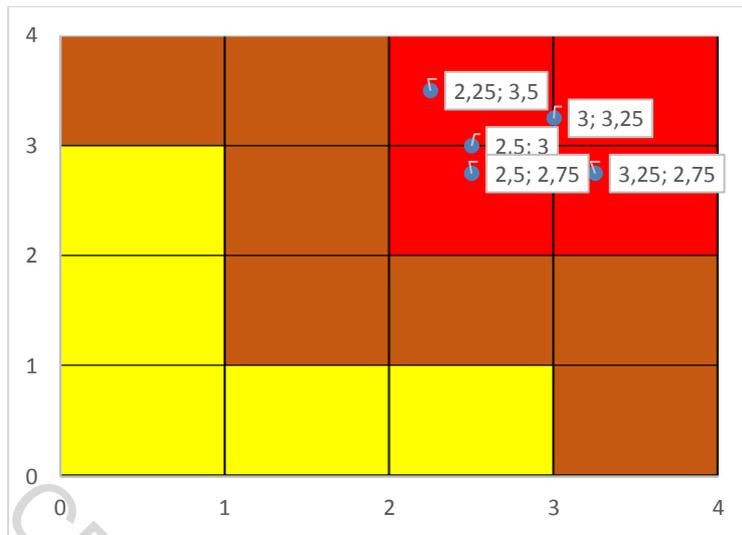
Cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par la BCI dans le processus d'octroi de crédit afin de maîtriser les risques de crédit. Cette évaluation permet aussi, de savoir si les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques, sont conformes aux attentes de la banque.

A l'aide de questionnaire du contrôle interne (**voir annexe 7**) et à partir de l'étude de documents réalisée, nous avons procédé à l'évaluation du contrôle interne et mis en évidence les points clés du contrôle afin de maîtriser les risques de crédit.

#### **4.1.2.3 Evaluation des risques bruts aboutissant aux risques résiduels**

Cette évaluation est basée sur les cinq (05) premiers risques les plus critiques (**voir annexe 8**).

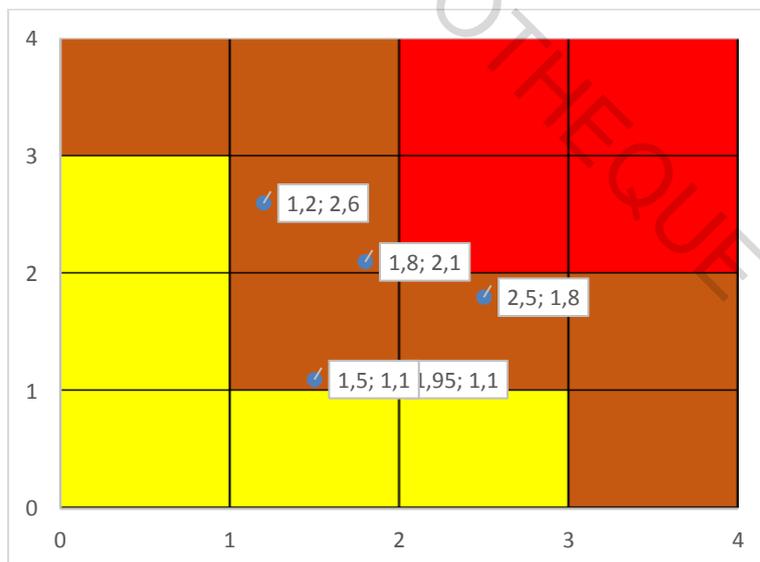
**Figure 3 : matrice de risques inhérents**



Source : nous-même

Cette matrice de criticité représente les cinq (05) premiers risques les plus critiques parmi les risques bruts. Et du fait de notre présentation on remarque que les risques se trouvent tous dans la zone inacceptable de la matrice.

**Figure 4 : matrice de risques résiduels**



Source : nous-même

Après l'évaluation du dispositif de maîtrise de risques mis en place par la banque, on remarque que les risques se retrouvent dans la zone tolérable de la matrice. Ce qui signifie

que le dispositif de contrôle interne a permis de diminuer la probabilité de survenance de ces risques ainsi que leur gravité en cas de réalisation.

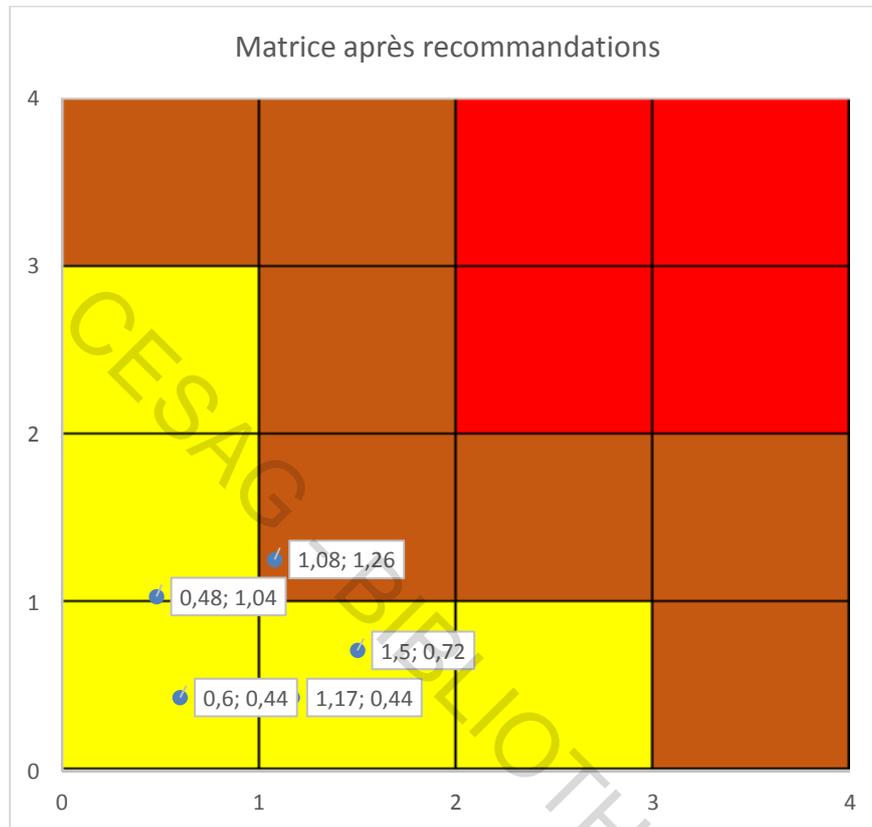
### **Analyse de la matrice de risques résiduels :**

Notre analyse sur la matrice de criticité nous amène à classer les risques en trois (03) catégories, à savoir :

- risques de niveau le plus élevé : les risques se trouvant dans la partie de la matrice colorée en rouge sont ceux qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact. Le dispositif de contrôle mis en place ne permet donc pas de les éviter. Ces risques nécessitent alors une attention particulière de la part de la Direction Générale. Des mesures de contrôle supplémentaire pour la maîtrise de risques doivent être prises afin de réduire, partager ou éliminer la survenance de ces risques. Autrement dit, ces risques sont des risques inacceptables car se trouvant dans la zone rouge de la matrice qui est la zone du rejet, et peuvent engendrer en conséquence des pertes financières pour l'entreprise. Ces risques nécessitent alors que des actions immédiates soient menées par les dirigeants en vue de renforcer le dispositif mis en place ;
- risques moyens : ce sont des risques qui se trouvent dans la partie du milieu de la matrice, leurs probabilités de survenance ainsi que les impacts sont relativement moyens. Ces risques ne présentent pas un caractère aussi dangereux que les premiers, car, ces risques se trouvent dans la zone tolérable de la matrice. Néanmoins, ces risques nécessitent aussi une attention particulière de la part de la Direction Générale, car, ils peuvent toutefois avoir des effets de pertes financières modérées ;
- risques faibles : situés dans la partie jaune de la matrice, qui représentent la zone acceptable. Ce sont des risques dont la probabilité de survenance est peu probable et que même en cas de la survenance l'impact sur les objectifs de la banque serait trop faible. Cependant, ces risques ne méritent pas trop d'efforts de la part de la Direction Générale mais, un suivi périodique de ces risques serait d'une importance capitale et permet de les maîtriser complètement. Ils sont moins « dangereux » que les deux (02) premiers et doivent aussi être gérés pour réduire leur survenance.

Après la détermination des risques résiduels, nous allons faire des recommandations et réévaluer les risques en vue de réduire la probabilité de survenance des risques ainsi que l'impact (**voir annexe 9**).

**Figure 5 : matrice de risques résiduels après recommandations**



Source : nous-même

La présentation de cette matrice nous prouve à suffisance que les risques, les plus critiques de la Banque peuvent être diminués après leur traitement ainsi que la prise en compte des recommandations. Autrement dit, cette matrice explique à quel point la probabilité de survenance et l'impact seraient réduits après la mise en œuvre des recommandations citées plus haut. Aussi, pour une meilleure gestion de ces risques, nous avons établi pour chacun d'entre eux un plan d'action (**voir annexes 10 à 14**), permettant d'amoinrir de manière efficace et efficiente la survenance de ces risques. Ces plans d'action sont annexés de la manière suivante :

- R.03.01 voir annexe 10
- R.02.05 voir annexe 11
- R.03.04 voir annexe 12

- R.02.04 voir annexe 13
- R.02.06 voir annexe 14

## **4.2 Forces, insuffisances et recommandations du dispositif de la gestion de risques**

### **4.2.1 Forces du dispositif de la gestion de risques à la BCI-SN**

Après l'étude du dispositif de maîtrise de risques mis en place par la BCI, nous recensons les forces suivantes :

- l'existence d'un manuel de crédit avec désignation des acteurs et délégation de pouvoirs ainsi que la hiérarchisation des procédures, ce qui facilite le contrôle. Ce manuel constitue une force, car il est primordial pour toute structure bancaire d'avoir des textes qui définissent clairement la politique d'octroi des crédits ;
- l'étude et l'analyse de dossiers de crédits à plusieurs niveaux (gestionnaire de compte, risk management etc.) ;
- la séparation des fonctions au cours du processus qui permet de minimiser le risque de fraude dans l'octroi des crédits ;
- la centralisation des impayés ainsi que leur examen ;
- l'utilisation du logiciel ORION, qui permet une grande exhaustivité des informations et une meilleure gestion de ses activités ;
- conformité aux instructions de la BCEAO quant à l'utilisation et le respect des ratios prudentiels au moment de l'étude des dossiers de crédits, ce qui minimise à la banque l'octroi de crédits à des clients insolvables ;
- la tenue mensuelle d'un comité de révision de portefeuille qui a pour but le suivi du portefeuille de la banque (suivi des comptes débiteurs, des impayés et immobilisés, des comptes déclassés).

### **4.2.2 Axes d'amélioration du dispositif de la gestion de risques à la BCI-SN**

Au nombre des insuffisances relevées du dispositif, nous avons :

- l'inexistence de procédures formalisées pour la transmission des dossiers de crédits avec les autres services de la banque ;
- l'insuffisance des mesures prises pour la protection de dossiers des crédits et pièces justificatives contre les risques d'incendie, d'inondation et de vols ;

- l'inexistence d'inventaire périodique des dossiers de crédits et des pièces justificatives des garanties ;
- la lenteur des procédures de saisie en cas de défaillance avérée des engagements et de la faillite des clients entraînant un retard dans le recouvrement des créances en souffrance ;
- insuffisance des visites auprès des clients, en raison du sous-effectif au département commercial ;
- l'inexistence d'un expert en évaluation des garanties au sein de la banque pouvant avoir comme conséquences une évaluation biaisée des garanties ;
- la non formation des agents sur les facteurs de risques de crédits en interne.

#### **4.2.3 Recommandations**

Face aux insuffisances que présente la gestion du risque à la BCI, nous proposons quelques recommandations en vue de l'amélioration du dispositif de gestion du risque mis en place par la banque :

##### **A l'endroit de la Direction Générale :**

- mettre en place des procédures administratives de risques permettant aux agents de mieux faire l'étude et la mise en place du crédit.

##### **A l'endroit du département d'audit et Contrôle Interne :**

- mettre en place une procédure formalisée pour la transmission des dossiers entre les services ;
- améliorer les mesures prises pour la protection des dossiers de crédits et pièces justificatives contre les risques d'incendie, d'inondation ou de vol par l'archivage obligatoire des dossiers dans des armoires ignifuges, l'installation d'extincteurs se déclenchant automatiquement en cas d'incendie ;
- faire une cartographie de risques avec tous les différents processus afin de déterminer les zones à risques de la banque ;
- faire suivre une formation aux agents qui interviennent dans le processus d'octroi de crédits.

**A l'endroit du département risque :**

- instaurer un inventaire physique périodique des dossiers de crédits par la sélection aléatoire d'un échantillon afin de s'assurer de la bonne conservation des dossiers de crédits et des pièces justificatives des garanties.

**A l'endroit de la Direction d'exploitation :**

- instaurer et exiger aux chargés de compte d'effectuer des visites périodiques aux clients bénéficiaires du crédit afin de vérifier toutes les informations nécessaires relatives concernant l'utilisation.

**A l'endroit du département Ressources Humaines et Recouvrement :**

- mise en place d'une gestion plus active des procédures de saisie en cas de défaillance avérée des engagements et de la faillite des clients afin de recouvrer plus rapidement les fonds ;
- engager un expert pour s'assurer d'une évaluation objective des garanties, tout en faisant une prise de connaissance physique de la garantie proposée par le client afin d'éviter des garanties fictives.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La deuxième partie de ce mémoire nous a permis de décrire le processus d'octroi de crédit à la BCI SN, de présenter les risques liés à ce processus et d'analyser les résultats. La mise en œuvre de notre modèle d'analyse nous a permis d'apprécier le dispositif de gestion de risques à la BCI SN. De ce fait, il a été constaté que ce dispositif comme tout autre présente aussi bien des points forts que des points faibles.

L'objectif de notre étude étant de déceler les difficultés liées au processus d'octroi de crédit et de proposer des solutions dans le but de réduire la réalisation de certains risques majeurs, nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif du contrôle interne. Nonobstant les limites et insuffisances de notre étude, nous espérons que nos recommandations seront prises en compte par les responsables de la BCI SN et contribueront à la diminution des risques liés au processus d'octroi de crédit.

**CONCLUSION GENERALE**

La banque est indispensable au bon fonctionnement de l'activité économique. Elle a un rôle important à jouer dans la formation du tissu économique et est considérée comme un carrefour pour les activités économiques. Parmi ses nombreuses activités, l'octroi de crédits représente pour le secteur bancaire un domaine d'activité à part entière car le besoin de financement aussi bien pour les entreprises que pour les particuliers est immense et sont obligés de faire recours aux crédits bancaires. Elle facilite les échanges économiques et est censée contribuer à la traçabilité des flux financiers. L'État lui confère souvent et de plus en plus la responsabilité d'assurer la traçabilité des opérations financières et ainsi de contribuer à la lutte contre les trafics illicites, le blanchiment d'argent ou plus récemment contre la fraude fiscale.

Le métier de la banque et surtout l'octroi des crédits ne peut se détacher du risque qui est un élément essentiel du métier. La conséquence est inhérente au crédit, il ne peut être totalement éliminé. Tout le jeu consiste à prendre de bons risques, des risques normaux selon le seuil d'appétence de la Direction Générale de la Banque.

Pour un besoin de financement, l'analyse et la gestion des risques sont des éléments fondamentaux pour le banquier. C'est dans cette optique que nous avons retenu le thème sur l'analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit à la BCI SN.

La revue de littérature ainsi que le modèle d'analyse de la première partie, nous ont servi de référence pour la réussite du cadre pratique de notre étude. Dans ce cadre pratique, les risques inhérents au processus d'octroi de crédit ont été identifiés, évalués en termes de probabilité de survenance et de gravité. Par cette analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit, nous avons montré comment les risques sont gérés en les schématisant à travers des matrices, et également analysé les forces et faiblesses du dispositif, et enfin formulé des recommandations tout en faisant un plan d'action pour les risques les plus critiques.

En définitive, l'octroi de crédit dans une banque est donc un exercice d'analyse des risques et notamment de la situation financière présente et future du bénéficiaire. Le risque étant inséparable à l'activité bancaire, la BCI SN se doit de faire une meilleure gestion des crédits octroyés, d'un dialogue harmonieux et d'un cadre adéquat d'analyse des risques liés au financement, en vue de réduire voire éliminer certains risques récurrents liés à l'octroi de crédit.

Notre démarche nous a permis d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans notre étude. À la suite de cela, nous déduisons que nos hypothèses sont confirmées. Cependant, des insuffisances existent, il appartient donc à la Direction Générale de la BCI SN de prendre en compte les résultats de notre étude afin d'améliorer son dispositif d'analyse des risques liés à l'octroi de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : organigramme**



Source : BCI-SN

**Annexe 2 : guide d'entretien**

- **Guide d'entretien du personnel sur le processus d'octroi de crédit à la BCI-SENEGAL**

1. Pouvez-vous nous décrire brièvement le processus d'octroi de crédit à la BCI (les étapes ainsi que les acteurs) ?

Ce processus d'octroi de crédit est-il convenable selon vous ? si non pourquoi ?

2. Est-ce que la BCI peut refuser d'octroyer de crédit dans certains cas ? si oui lesquels ? et quelles en sont les raisons de rejet dans ce cas ?
3. Faites-vous immédiatement référence aux types de garanties avant tout accord de crédit ?
4. Quelle importance revêt le crédit octroyé aux clients pour la BCI ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Guide d'entretien du personnel sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la BCI-SENEGAL :**

1. Quels sont, d'après vous, les risques inhérents à l'octroi de crédit ?
2. Lesquels de ces risques paraissent pour vous les plus importants ?
3. Quel dispositif est mis en place pour une gestion efficace de ces risques ?
4. Quelles sont les mesures prises pour la gestion de ces risques ? Quels en sont les acteurs pour la gestion de ces risques ?
5. Trouvez-vous les mesures prises suffisantes ? Si non que proposez-vous ?
6. Quels rôles jouent les agents du département des risques de la BCI-SENEGAL ?
7. Quels sont les moyens de protection et de prévention en matière de la gestion de risques à la BCI-SENEGAL ?
8. Existe-il une politique de suivi de crédits octroyés ?
9. Quelle(s) politique(s) est mise en place pour le recouvrement d'un crédit ?
10. Quelles contributions pourriez-vous apporter pour une meilleure gestion du risque de crédit ?

**Annexe 3 : tableau d'évaluation de la probabilité d'occurrence de risques identifiés**

Sous processus	Codification de risques	Libellés des risques	Probabilité moyenne
Constitution et étude de dossiers	R01.01	Risque d'octroi de crédit sur de dossiers incomplets dû à une négligence des certaines pièces pouvant entraîner une perte financière	1,75
	R01.02	Risque de mauvaise constitution de dossiers dû au non-respect de procédures pouvant entraîner une perte financière	2,75
	R01.03	Risque d'information erronée dans le contrat ;	1,25
	R01.04	Risque d'erreur sur les conditions de crédit dû au non-respect des conditions pouvant entraîner une perte financière	1,5
	R01.05	Risque de fraude ou de détournement ;	1,5
	R01.06	Risque d'absence de domiciliation ;	1,75
	R01.07	Risque d'insolvabilité à la suite d'un prêt dépassant la capacité financière du client ;	2,5
	R01.08	Risque d'erreur ou d'omission lors de la déduction de frais de dossiers	1
Mise en place du crédit	R02.01	Risque de mise en place d'un crédit sans l'autorisation des personnes habilitées	1,5
	R02.02	Risque d'une mauvaise évaluation de garanties ;	2,5
	R02.03	Risque des garanties fictives	2
	R02.04	Risque de garantie déjà servant à un autre crédit ;	3
	R02.05	Risque d'omission d'un aspect juridique de garantie	2,75
	R02.06	Risque d'erreur sur le montant mis à la disposition du client dû à la non-conformité des montants pouvant entraîner une perte financière ;	2,75

	R02.07	Risque de détournement ou de fraude	2
	R02.08	Risque de perte ou de destruction dû à une mauvaise conservation de dossiers pouvant entraîner une perte financière	1,25
Suivi de crédits	R.03.01	Risques de non-respect des échéances et d'existences de dossiers impayés du au non-respect des règles des échéances pouvant entraîner une perte financière	3,25
	R.03.02	Risque de non envoi des correspondances dû à une mauvaise communication engendrant un retard dans le processus de recouvrement ;	2
	R.03.03	Mauvaise foi du client par suite d'un manque d'information pouvant engendrer un litige	1,75
	R.03.04	Risque de non déclassement de certains dossiers ayant d'impayés dû à la non exhaustivité du suivi des impayés pouvant entraîner une perte financière	3,5
Recouvrement crédit	R.04.01	Risque de garantie insuffisante pour couvrir le montant d'engagement du au non-respect de règles pouvant entraîner une perte financière ;	1,5
	R.04.02	Risques de fraudes ou détournements ;	3,25
	R.04.03	Risques de pertes ou destructions de documents	2,75

Source : nous-même

**Annexe 4 : tableau d'évaluation de la gravité ou de l'impact de risques identifiés**

<b>Sous processus</b>	<b>Codification de risques</b>	<b>Libellés des risques</b>	<b>Gravité moyenne</b>
Constitution et étude de dossiers	R01.01	Risque d'octroi de crédit sur de dossiers incomplets dû à une négligence des certaines pièces pouvant entraîner une perte financière	1,75
	R01.02	Risque de mauvaise constitution de dossiers dû au non-respect de procédures pouvant entraîner une perte financière	1,75
	R01.03	Risque d'information erronée dans le contrat ;	2
	R01.04	Risque d'erreur sur les conditions de crédit dû au non-respect des conditions pouvant entraîner une perte financière	2
	R01.05	Risque de fraude ou de détournement ;	2,75
	R01.06	Risque d'absence de domiciliation ;	2,5
	R01.07	Risque d'insolvabilité à la suite d'un prêt dépassant la capacité financière du client ;	2,75
	R01.08	Risque d'erreur ou d'omission lors de la déduction de frais de dossiers	1
Mise en place du crédit	R02.01	Risque de mise en place d'un crédit sans l'autorisation des personnes habilitées	1,5
	R02.02	Risque d'une mauvaise évaluation de garanties ;	2,5
	R02.03	Risque des garanties fictives	3
	R02.04	Risque de garantie déjà servant à un autre crédit ;	2,5
	R02.05	Risque d'omission d'un aspect juridique de garantie	3,25
	R02.06	Risque d'erreur sur le montant mis à la disposition du client dû à la non-conformité des montants pouvant entraîner une perte financière ;	2,5

	R02.07	Risque de détournement ou de fraude	2,5
	R02.08	Risque de perte ou de destruction dû à une mauvaise conservation de dossiers pouvant entraîner une perte financière	2,5
Suivi de crédits	R.03.01	Risques de non-respect des échéances et d'existences de dossiers impayés du au non-respect des règles des échéances pouvant entraîner une perte financière	3
	R.03.02	Risque de non envoi des correspondances dû à une mauvaise communication engendrant un retard dans le processus de recouvrement ;	2
	R.03.03	Mauvaise foi du client par suite d'un manque d'information pouvant engendrer un litige	3
	R.03.04	Risque de non déclassement de certains dossiers ayant d'impayés dû à la non exhaustivité du suivi des impayés pouvant entraîner une perte financière	2,25
Recouvrement crédit	R.04.01	Risque de garantie insuffisante pour couvrir le montant d'engagement du au non-respect de règles pouvant entraîner une perte financière ;	1,5
	R.04.02	Risques de fraudes ou détournements ;	2,25
	R.04.03	Risques de pertes ou destructions de documents	2,5

Source : nous-même

**Annexe 5 : tableau de criticité de risques identifiés**

<b>Codification de risques</b>	<b>Libellés des risques</b>	<b>Probabilité moyenne</b>	<b>Gravité moyenne</b>	<b>Criticité</b>
R.03.01	Risques de non-respect des échéances et d'existences de dossiers impayés du au non-respect des règles des échéances pouvant entraîner une perte financière	3,25	3	9,75
R02.05	Risque d'omission d'un aspect juridique de garantie	2,75	3,25	8,94
R.03.04	Risque de non déclassement de certains dossiers ayant d'impayés dû à la non exhaustivité du suivi des impayés pouvant entraîner une perte financière	3,5	2,25	7,88
R02.04	Risque de garantie déjà servant à un autre crédit ;	3	2,5	7,50
R.04.02	Risques de fraudes ou détournements ;	3,25	2,25	7,31
R01.07	Risque d'insolvabilité à la suite d'un prêt dépassant la capacité financière du client ;	2,5	2,75	6,88
R02.06	Risque d'erreur sur le montant mis à la disposition du client dû à la non-conformité des montants pouvant entraîner une perte financière ;	2,75	2,5	6,88
R.04.03	Risques de pertes ou destructions de documents	2,75	2,5	6,88
R02.02	Risque d'une mauvaise évaluation de garanties ;	2,5	2,5	6,25
R02.03	Risque des garanties fictives	2	3	6,00
R.03.03	Mauvaise foi du client par suite d'un manque d'information pouvant engendrer un litige	1,75	3	5,25
R02.07	Risque de détournement ou de fraude	2	2,5	5,00
R01.02	Risque de mauvaise constitution de dossiers du au non-respect de procédures pouvant entraîner une perte financière	2,75	1,75	4,81

R01.06	Risque d'absence de domiciliation ;	1,75	2,5	4,38
R01.05	Risque de fraude ou de détournement ;	1,5	2,75	4,13
R.03.02	Risque de non envoi des correspondances dû à une mauvaise communication engendrant un retard dans le processus de recouvrement ;	2	2	4,00
R02.08	Risque de perte ou de destruction dû à une mauvaise conservation de dossiers pouvant entraîner une perte financière	1,25	2,5	3,13
R01.01	Risque d'octroi de crédit sur de dossiers incomplets dû à une négligence des certaines pièces pouvant entraîner une perte financière	1,75	1,75	3,06
R01.04	Risque d'erreur sur les conditions de crédit du au non-respect des conditions pouvant entraîner une perte financière	1,5	2	3,00
R01.03	Risque d'information erronée dans le contrat ;	1,25	2	2,50
R02.01	Risque de mise en place d'un crédit sans l'autorisation des personnes habilitées	1,5	1,5	2,25
R.04.01	Risque de garantie insuffisante pour couvrir le montant d'engagement du au non-respect de règles pouvant entraîner une perte financière ;	1,5	1,5	2,25
R01.08	Risque d'erreur ou d'omission lors de la déduction de frais de dossiers	1	1	1,00

**Source** : nous-même

**Annexe 6 : présentation de la matrice de criticité avec les zones d'appétence**

Très probable	Orange	Orange	Rouge	Rouge
Moyennement probable	Jaune	Orange	Rouge	Rouge
Peu probable	Jaune	Orange	Orange	Orange
Très peu probable	Jaune	Jaune	Jaune	Orange
	Très peu grave	Peu grave	Moyennement grave	Très grave

**Annexe 7 : questionnaire du contrôle interne général**

- **Questionnaire sur l'organisation de la banque :**

Q	ENONCE	REPOSE		COMMENTAIRES
		OUI	NON	
1	Existe-t-il un organigramme de la banque ?			
2	Si oui, est-il diffusé, appliqué et reconnu ?			
3	Les fonctions sont-elles correctement définies pour chaque tâche ?			
4	Existe-t-il un manuel de procédures internes ?			
5	Si oui, est-il régulièrement mis à jour ?			
6	La direction exerce-t-elle un contrôle rigoureux sur les opérations ?			

- **Questionnaire sur le processus d'octroi de crédit :**

ENVIRONNEMENT DE CONTROLE	REPONSES		OBSERVATIONS/ COMMENTAIRES
	Oui	Non	
<b>1. Politique en matière de crédits</b>			
- La banque dispose-t-elle d'une politique générale concernant l'octroi de crédit ?			
- La politique en matière d'octroi des crédits est-elle clairement définie ? - Si oui, présente-t-elle des risques ?			
<b>2. Dossiers de crédit</b>			
- Les procédures d'octroi de crédits sont-elles clairement formalisées ?			
- Existe-t-il des procédures d'étude avant chaque octroi de crédit ?			
- Les dossiers de crédit sont-ils suffisamment : • Structurés ? • Documentés ? • Clairs ?			
- Les études de dossiers permettent-ils d'identifier les risques ?			
- Existe-t-il une procédure d'évaluation des garanties par des experts ?			
<b>3. Délégation des pouvoirs</b>			
- Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?			

- Un système de délégation pour autoriser les dérogations aux conditions générales est-il clairement défini ?			
<b>4. Séparation des tâches</b>			
- Le déblocage des dossiers de crédits est-il effectué par une personne ou un service différent de celui qui l'autorise ?			
- Avant le déblocage, les contrôles suivants sont-ils réalisés :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un dossier complet ?</li> <li>• Existence de garanties ?</li> <li>• Respect des conditions de garanties ?</li> </ul>			
<b>5. Sécurité</b>			
- Les dossiers de crédit et les pièces justificatives des garanties font-ils l'objet d'une protection contre les risques d'incendie, les inondations, les risques de vol ?			
- Leur accès est-il réservé aux personnes habilitées ?			
- Un inventaire physique (par sondage ou exhaustif) est-il régulièrement effectué ?			
<b>6. Système d'information</b>			
- La gestion de crédit est-elle informatisée ?			
- Les conditions d'obtention de crédit sont-elles automatisées ?			
- Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes :			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcul et comptabilisation des intérêts ?</li> <li>• Gestions automatiques des écritures comptables ?</li> <li>• Calculs des intérêts et des plans d'amortissements ?</li> </ul>			
<p><b>7. Couverture et division des risques</b></p>			
<p>- Existe-t-il un processus d'identification des risques liés à la gestion de crédit ?</p>			
<p>- Existe-t-il un processus de cotation des différents risques ?</p>			
<p>- La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les facteurs de risques ?</li> <li>• Sur les dispositifs de gestion de risques aux crédits ?</li> <li>• Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?</li> </ul>			
<p>- La banque a-t-elle formalisé sa politique de dépréciation des crédits liés aux particuliers ?</p>			
<p>- La banque dispose-t-elle d'une politique de provisionnement claire, formalisé et connue des agents concernés ?</p>			

**Annexe 8 : évaluation des risques résiduels**

Codification de risques	Risque brut ou inhérent (Exposition naturelle)	Contrôle interne (vulnérabilité)					Risque résiduel (exposition réelle)		
	Criticité	Libellé du contrôle	Type de contrôle	Notation (pertinence)	Qualification	Taux d'impact	Probabilité	Gravité	Criticité
R.03.01	9,75	S'assurer du respect des échéances de remboursement par les clients	Préventif	2	Informel (ou lacunaire)	0,2	2,6	1,2	3,12
			Détectif	4	Standardisé	0,6			
R02.05	8,94	S'assurer de l'existence réelle de garanties données par les clients	Préventif	4	Standardisé	0,6	1,1	1,95	2,15
			Détectif	3	Opérationnel	0,4			
R.03.04	7,88	S'assurer de l'exhaustivité du suivi des impayés	Préventif	3	Opérationnel	0,4	2,1	1,8	3,78
			Correctif	2	Informel (ou lacunaire)	0,2			
R02.04	7,50	S'assurer du respect des conditions de garanties	Préventif	3	Opérationnel	0,4	1,8	2,5	4,50
			Détectif	1	Inexistant	0			
R02.06	6,88	S'assurer que le montant approuvé est réellement celui mis à la disposition du client	Préventif	4	Standardisé	0,6	1,1	1,5	1,65
			Correctif	3	Opérationnel	0,4			

Source : nous-même. P : Probabilité, G : Gravité, C : Criticité

**Annexe 9 : évaluation des risques résiduels après la prise en compte des recommandations**

Risque résiduel (exposition réelle)			Recommandations					Risque résiduel (après prise en compte de recommandations)		
P	G	C	Libellé	Type de contrôle	Notation	Qualification	Taux d'impact	P	G	C
2,6	1,2	3,12	Vérification (revue) des règles des échéances de remboursement de crédits ;	Préventif	4	Standardisé	0,6	1,04	0,48	0,50
				Détectif	4	Standardisé	0,6			
1,1	1,95	2,15	Evaluation de la garantie par des experts pour en connaître la valeur exacte des biens donnés en garantie	Préventif	4	Standardisé	0,6	0,44	1,17	0,51
				Correctif	3	Opérationnel	0,4			
2,1	1,8	3,78	Vérification de tous les impayés et envoi des correspondances aux clients concernés	Préventif	3	Opérationnel	0,4	1,26	1,08	1,36
				Détectif	3	Opérationnel	0,4			
1,8	2,5	4,50	Exhaustivité des règles juridiques en matière de garantie	Préventif	4	Standardisé	0,6	0,72	1,5	1,08
				Correctif	3	Opérationnel	0,4			
1,1	1,5	1,65	Vérification systématique de la concordance du montant de crédit	Préventif	4	Standardisé	0,6	0,44	0,6	0,26
				Détectif	4	Standardisé	0,6			

Source : nous-même. P : Probabilité, G : Gravité, C : Criticité

**Annexe 10 : plan d'action du risque (R.03.01)**

Sous processus : SP03	Suivi de crédits							
Risque identifié :	Risques de non-respect des échéances et d'existences de dossiers impayés du au non-respect des règles des échéances pouvant entrainer une perte financière							
N°	Actions à mener			Responsable	Date de début	Date Fin	Avancement	
	Objectif/Points spécifiques d'amélioration	Activité/Mesures à prendre	Moyens mis en œuvre				Indicateur	Suivi
1	S'assurer de la vérification (revue) des règles des échéances de remboursement de crédits ;	Chrono des dossiers de crédits encours et ceux de crédits impayés	En fonction de besoin	Département des ressources humaines (RH) et du recouvrement ; Département du Risque	A partir de la prise en compte de recommandations	Sans limite	Nombre de crédit non remboursé à temps	Permanent
Formation à l'interne sur les règles de remboursement ainsi que la mise à jour de celles-ci		En fonction d'agent formé par formation	Département des RH et du recouvrement ; Département d'audit et du contrôle interne					

Source : nous-même

**Annexe 11 : plan d'action du risque (R.02.05)**

PLAN D'ACTION								
<b>Sous processus : SP02</b>	<b>Mise en place du crédit</b>							
<b>Risque identifié :</b>	<b>Risque d'omission d'un aspect juridique de garantie</b>							
N°	Actions à mener			Responsable	Date de début	Date Fin	Avancement	
	Objectif/Points spécifiques d'amélioration	Activité/Mesures à prendre	Moyens mis en œuvre				Indicateur	Suivi
2	S'assurer d'une bonne évaluation de la garantie et de tous les aspects juridiques y affèrent	Recruter un cabinet d'expertise en la matière	Selon les tâches confiées au cabinet	Département Risque et Département RH	A partir de la prise en compte de recommandations	Sans limite	Nombre de garanties obtenues	Permanent

Source : nous-même

**Annexe 12 : plan d'action du risque (R.03.04)**

Sous processus : SP03	Suivi de crédits							
Risque identifié :	Risque de non déclassement de certains dossiers ayant d'impayés dû à la non exhaustivité du suivi des impayés pouvant entraîner une perte financière							
N°	Actions à mener			Responsable	Date de début	Date Fin	Avancement	
	Objectif/Points spécifiques d'amélioration	Activité/Mesures à prendre	Moyens mis en œuvre				Indicateur	Suivi
3	S'assurer de la vérification de tous les impayés ainsi que des envois des correspondances	Vérification exhaustive de tous les dossiers impayés	Recrutement du personnel	Département Risque et celui du recouvrement	A partir de la prise en compte de recommandations	Sans limite	Nombre de dossiers impayés	Permanent
		Envois de correspondances aux clients concernés						

Source : nous-même

**Annexe 13 : plan d'action du risque (R.02.04)**

Sous processus : SP02	Mise en place du crédit							
Risque identifié :	Risque de garantie déjà servant à un autre crédit							
N°	Actions à mener			Responsable	Date de début	Date Fin	Avancement	
	Objectif/Points spécifiques d'amélioration	Activité/Mesures à prendre	Moyens mis en œuvre				Indicateur	Suivi
4	S'assurer de l'exhaustivité des règles juridiques en matière de garantie	S'assurer de l'existence réelle des garanties	Recrutement des experts à la matière	Département du RH et du recouvrement et celui du Risque	A partir de la prise en compte de recommandations	Sans limite	Règles juridiques en matière de garantie	Permanent
		S'assurer du respect des règles de garanties						

Source : nous-même

**Annexe 14 : plan d'action du risque (R.02.06)**

Sous processus : SP02	Mise en place du crédit							
Risque identifié :	Risque d'erreur sur le montant mis à la disposition du client dû à la non-conformité des montants pouvant entraîner une perte financière							
N°	Actions à mener			Responsable	Date de début	Date Fin	Avancement	
	Objectif/Points spécifiques d'amélioration	Activité/Mesures à prendre	Moyens mis en œuvre				Indicateur	Suivi
5	S'assurer de la vérification systématique de la concordance du montant de crédit	Vérifier la concordance et l'exactitude des montants	En fonction de nombre de dossiers	Direction Générale ; Département d'audit et de contrôle interne	A partir de la prise en compte de recommandations	Sans limite	Nombre de dossiers de crédit	Permanent

Source : nous-même

## **BIBLIOGRAPHIE**

**OUVRAGES :**

1. BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippes (2006), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, édition d'organisation 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 471 pages.
2. BESSIS J. (1995), *Gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Editions Dalloz, Paris, 574 pages.
3. CALVET H. (2000), *Etablissements de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière*, Edition Economica, Paris, 384 pages.
4. CAMARA L. (2006), *la gestion des risques en microfinance*, Edition Plantation, Paris 175 pages.
5. CLAUDE A. (2002), *La gestion Financière des Chantiers de travaux Publics*, 2<sup>ème</sup> édition le MONITEUR, Paris, 305 pages.
6. Commitee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (2007), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence techniques d'application (COSO report)*, traduction de l'IFACI, 3<sup>ème</sup> Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 338 pages.
7. CONSO P. (2005), *Gestion financière de l'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 604 pages.
8. COOPERS & al. (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation 75000 Paris, 378 pages.
9. DESMICHT F. (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 354 pages.
10. DIETSCH M. & al. (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque édition, Paris, 199 pages.
11. GEORGE L. & al. (2004), *Les fondements de la gestion des risques*, Paris, Carm Institute, Paris, 89 pages.
12. GREUNING V. & al. (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque bancaire*, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris, 384 pages.
13. HASSID O. (2008), *La gestion du risque*, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 150 pages.
14. HIELFER JP. (2010), *Management, Stratégie et Organisation*, édition Vuibert, Paris, 486 pages.

15. IFACI (2006), *Dispositif de contrôle interne, séminaire de présentation du groupe*, Paris, 40 pages.
16. JIMINEZ C. & al. (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue banque Edition 18, rue de la Fayette, 75000, Paris, 271 pages.
17. Juvin H. (2001), *Les marchés financiers : voyage au cœur de la finance mondiale*, Editions d'organisation, Paris, 514 pages.
18. LAMARQUE E. (2008), *Gestion bancaire*, 2<sup>ème</sup> édition Pearson Education, Paris, 240 pages.
19. LANDWELL & al. (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
20. MADERS H. & al. (2009), *contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2<sup>ème</sup> Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 261 pages.
21. MATHIEU M. (2002), *L'exploitant bancaire et le risque crédit*, Edition d'Organisation, Paris, 301 pages.
22. PIERRE V. (2008), *Finance d'entreprise, logique et politique*, Editions Dalloz, Paris, 402 pages.
23. RENARD J. (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, 462 pages.
24. RENARD J. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, groupe Eyrolles, Paris, 469 pages.
25. RONCALLI T. (2004), *La gestion des risques financiers*, Editions Economica, Paris 454 pages.
26. ROUSSELOT P. & al. (2004), *La gestion de la trésorerie*, édition, Dunod, Paris 296 pages.
27. SARDI A. (2002), *Audit et contrôle bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1065.

### **DOCUMENTS BANCAIRES :**

1. BCEAO, *Instruction N°94-05 relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance*.
2. BCEAO, *Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2000*.

**ARTICLES :**

1. BILODEAU Y. & al. (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer, article N°160.
2. VINCENTI D. (1999), Dresser une cartographie des risques, *Revue Audit N°144*

**SOURCES INTERNET :**

1. COSO (2005), management des risques dans l'entreprise, <http://www.coso.org>
2. Groupe BCI, [www.bci-banque.com](http://www.bci-banque.com)
3. <http://www.actufinance.fr/guide-banque/sommaire-credits-bancaires.html#generalites>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **TABLE DES MATIERES**

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DE TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
SOMMAIRE .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE .....	7
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE (LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT BANCAIRE ET LES RISQUES LIES).....	9
1.1    Le processus d'octroi de crédit bancaire .....	9
1.1.1    Définition et notion du crédit bancaire.....	9
1.1.2    Caractéristiques du crédit .....	10
1.1.3    Conditions d'octroi de crédit.....	10
1.1.3.1    Etude du dossier du crédit.....	10
1.1.3.2    Phases du crédit.....	12
1.1.4    Différentes opérations, objectifs et acteurs du processus de crédit.....	12
1.1.4.1    Différentes opérations du processus de crédit.....	12
1.1.4.2    Objectifs du processus de crédit bancaire .....	15
1.1.4.3    Acteurs du processus de crédit bancaire .....	15
1.2    Les risques liés au processus d'octroi de crédit.....	16
1.2.1    Définition du risque.....	16
1.2.1.1    Risques spécifiques à l'activité bancaire .....	17
1.2.2    Notion de risque de crédit .....	19
1.2.3    Typologie des risques de crédit.....	20

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE LA BCI SENEGAL.....	22
2.1    Méthodologie de l'étude.....	22
2.1.1    Modèle d'analyse.....	22
2.1.2    Outils de collecte et d'analyse de données.....	24
2.1.2.1    Collecte de données.....	24
2.1.1.1    Analyse de données.....	26
2.2    Présentation de la BCI-Sénégal.....	26
2.2.1    Présentation, Missions et Objectifs de la BCI-SN.....	26
2.2.2    Produits, Services et Solutions bancaires de la BCI.....	28
2.2.2.1    Produits et services aux Entreprises et Professionnels.....	28
2.2.2.2    Produits et Services aux Particuliers.....	29
2.2.3    Organisation de la BCI SENEGAL (annexe 1).....	29
2.2.3.1    Service Clientèle.....	30
2.2.3.2    Département des Opérations.....	30
2.2.3.3    Direction Administrative et Financière (D A F).....	31
2.2.3.4    Département Risque.....	31
2.2.3.5    Département Audit et Contrôle Interne.....	32
2.2.3.6    Département Informatique.....	32
2.2.3.7    Département Ressources Humaines (RH) et Juridique.....	32
DEUXIEME PARTIE :.....	34
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	34
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA BCI ET GESTION DES RISQUES Y AFFERENTS.....	36
3.1    Processus d'octroi de crédit.....	36
3.1.1    Le processus d'approbation du crédit.....	36
3.1.1.1    Les règles d'approbation des dossiers de crédit.....	36
3.1.1.2    Contenu d'un dossier de crédit.....	39

3.1.1.3	Principes de l'analyse de crédit.....	39
3.1.2	Processus d'approbation spécifique .....	40
3.1.2.1	Dépassements et découverts temporaires.....	40
3.1.2.2	Crédits nécessitant des approbations spécifiques.....	41
3.1.2.3	Risk sharing .....	43
3.1.3	Système de cotation.....	43
3.1.4	Documentation de crédit et garanties .....	45
3.1.5	Processus du décaissement.....	45
3.1.5.1	Vérification du dossier de crédit .....	45
3.1.5.2	Approbation des décaissements .....	46
3.1.6	Suivi et le recouvrement du crédit.....	47
3.1.6.1	Suivi du crédit .....	47
3.1.6.2	Recouvrement du crédit .....	48
3.2	Gestion des crédits à problèmes ainsi que les risques liés.....	48
3.2.1	Gestion des crédits à problèmes .....	49
3.2.1.1	Processus de classification de crédit.....	49
3.2.1.2	Gestion de crédits à problèmes .....	49
3.2.1.3	Gestion du coût du risque.....	51
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA BCI.....		53
4.1	Identification et analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit.....	53
4.1.1	Identification des risques liés au processus d'octroi de crédit .....	53
4.1.2	Analyse des risques liés au processus d'octroi de crédit.....	60
4.1.2.1	Evaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit .....	60
4.1.2.2	Evaluation du dispositif du contrôle interne mis en place par la banque pour la gestion de risques .....	63
4.1.2.3	Evaluation des risques bruts aboutissant aux risques résiduels .....	63
4.2	Forces, insuffisances et recommandations du dispositif de la gestion de risques .....	67

4.2.1	Forces du dispositif de la gestion de risques à la BCI-SN .....	67
4.2.2	Axes d'amélioration du dispositif de la gestion de risques à la BCI-SN .....	67
4.2.3	Recommandations .....	68
CONCLUSION GENERALE .....		71
ANNEXES .....		74
BIBLIOGRAPHIE .....		96

CESAG - BIBLIOTHEQUE