

Un Peuple-un But-une Foi



Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'innovation

Ecole Supérieure De Commerce De Dakar (Sup De Co)



7, Avenue Faidherbe/BP : 21354, Dakar Sénégal

Téléphone : (221) 33 849 69 19/fax : (221) 33 821 50 74

Site web: www.supdeco.sn / Email: supdeco@supdeco.sn

MEMOIRE DE BACHELOR

(AUDIT ET CONTROLE DE GESTION)

**AUDIT DU PROCESSUS DE FINANCEMENT DES
ENTREPRISES PAR LE CREDIT BAIL : CAS DE LA
CBAO**

Présenté par : Mouhamadou Lamine YADE

Année académique 2017-2018

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à ma famille
Leur présence m'a fortement aidé dans la réalisation de ce modeste travail.

REMERCIEMENT

Je rends grâce à ALLAH le tout puissant

Je tiens à remercier particulièrement ma famille pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de ma vie.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous le corps professoral et administratif plus particulièrement Dr Issa NGOM : ses conseils méthodologiques, sa largesse dans le partage de connaissance ont été déterminant dans l'élaboration de ce mémoire.

A mes amis et camarades pour leur solidarité et à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Analyse du processus de financement des engagements par trésorerie à la CBAO.

Tableau 2 : Analyse du processus de financement des engagements par signature à la CBAO

Tableau3 : identification des forces et faiblesses du processus de financement des engagements par trésorerie à la CBAO.

Tableau4 : identification des forces et faiblesses du processus de financement des engagements par signature à la CBAO.

SOMMAIRE

PARTIE I : CADRE THEORIQUE.....	12
Chapitre 1 : Problématique de la recherche.....	13
Chapitre 2 : Revue critique de la littérature.....	14
Chapitre 3 : Cadre de référence conceptuel.....	16
Chapitre 4 : Objectifs de la recherche.....	20
4.1 : objectif général.....	20
4.2 : Objectifs spécifiques.....	20
Chapitre 5 : Hypothèses de recherche.....	21
PARTIE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	22
Chapitre 6 : Présentation du groupe Attijariwafa Bank.....	23
Chapitre 7 : Délimitation du champ de l'étude.....	29
Chapitre 8 : Techniques et outils de collectes de données.....	30
Chapitre 9 : Difficultés et limites de la recherche.....	32
PARTIE III : CADRE ANALYTIQUE.....	33
Chapitre 10 : Présentation et analyse des données.....	34
I. : Présentation des données.....	34
II. : Analyse des données.....	44
Chapitre 11 Recommandations.....	51
Chapitre 12 Vérification des hypothèses.....	52
Conclusion.....	53
Bibliographie.....	54

Table des matières

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest

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

CA : Conseil d'Administration

CCT : Crédits à Court Terme

CMT : Crédits Moyen et long Terme

DCE : Direction Clientèle Entreprise

DER : Directeur des Engagements et du Risque

DRC : Directeur Risque et Crédit

EBE : Excédent Brut Exploitation

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SIG : Solde Intermédiaire de Gestion

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

SSE : Suivi et Surveillance des Engagements

PSE : Plan Sénégal Emergent

GE : Grandes Entreprises

GGR : Gestion Globale des Risques

INTRODUCTION

Lors de sa création, puis au cours de son développement, l'entreprise au moment opportun, se doit de détenir les ressources financières nécessaires pour faire face à ses échéances, et utiliser au mieux les moyens dont elle dispose. Pour exercer son activité, l'entreprise doit d'abord engager des dépenses avant de percevoir des recettes : réalisation des investissements matériels (terrains, installations, constructions) ; achats des matières et fournitures, prévoir la rémunération de la main d'œuvre). Ce n'est qu'ultérieurement, à l'issue de la production et de la commercialisation, que des recettes seront encaissées après la réalisation des ventes. Il y a donc un décalage dans le temps entre les paiements et les encaissements concernant aussi bien les investissements que l'exploitation. Ce décalage crée des besoins de financements que l'entreprise devra couvrir en se procurant des fonds selon différentes modalités.

Partant du fait que l'entreprise est un concept économique combinant les facteurs de production (capital, travail, matières premières) dans le but de produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché solvable, le financement peut être défini comme lui permettant de disposer des ressources qui lui sont nécessaires sur le plan pécuniaire. Ce financement conditionne la survie de l'entreprise. Quant au mode de financement, plusieurs possibilités sont offertes à l'entreprise. Dans cette perspective, l'utilisation du crédit-bail, ou « leasing », peut être intéressante pour financer l'acquisition d'un bien. La souplesse de ce moyen de financement et sa simplicité de mise en œuvre en font un outil apprécié des dirigeants d'entreprise.

Terme anglais par essence, francisé en 1960, le leasing, s'est imposé un peu partout dans le monde avec des dénominations différentes telles que le crédit-bail en France ou IJARA dans les pays arabes. Les techniques et pratiques de ce mode financement diffèrent d'un pays à l'autre. Alors que le crédit bancaire, mode de financement classique, se caractérise par lenteur de ses procédures et parfois la complexité de sa mise en place, le crédit-bail présente plus de flexibilité en combinant à la fois la location et le financement.

Complexe, l'opération de crédit-bail l'est assurément, notamment en ce qu'elle requiert le respect de plusieurs étapes. La première consiste dans l'acquisition ou la construction de l'actif concerné, effectuées sur la base des instructions précises, de nature technique principalement, fournies par le futur crédit-preneur. Intervient ensuite le transfert de propriété du bien une fois sélectionné ou achevé en faveur du crédit-bailleur puis sa mise en location, avec option d'achat, au profit du crédit-preneur. Ce dernier, au terme d'une période contractuelle convenue, dispose de la faculté d'acquiescer, moyennant paiement d'une somme résiduelle, l'actif objet de la location.

S'agissant des financements bancaires structurés, le crédit-bail peut trouver plusieurs expressions, plus ou moins sophistiquées selon que le client souhaite bénéficier d'un financement à moindre coût. Ainsi, dans le cas d'un actif industriel conduisant le client à réaliser un investissement d'un montant considérable, l'arrangeur financier

peut structurer une opération de crédit-bail fiscal générant au profit des investisseurs fiscaux membres de la structure porteuse de l'actif, une économie d'impôt dont une partie est rétrocédée au client, sous des formes variables.

La complexité de l'opération de crédit-bail réside surtout dans l'adossement de celle-ci au financement parfois consenti au crédit-bailleur, afin de permettre soit la construction puis l'achat de l'actif considéré, soit directement son acquisition. Très souvent, la valeur de l'actif commande une levée de fonds significative en faveur de l'établissement financé, sous forme d'un financement bancaire syndiqué, dont l'amortissement est ensuite réalisé, pour partie, au moyen de l'encaissement, par l'agent du crédit, des loyers issus de la location du bien au crédit-preneur.

Malgré la présence d'un réseau commercial bancaire de plus en plus compact, le crédit-bail ne semble pas très connu du grand public. La raison de notre choix est de connaître le fonctionnement du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO et sa différence par rapport aux autres mécanismes de financement des investissements.

Bien présenté comme une meilleure alternative aux fonds propres et aux crédits bancaires pour les Pme, le leasing a une évolution très mitigée au Sénégal. Depuis son intégration en 1977 dans le pays, le portefeuille du secteur est estimé à six milliards de FCFA avec un taux de pénétration d'environ 0,5%. On note Actuellement, le marché n'est animé que par deux établissements spécialisés dans ce mode de financement que sont Alios Finance et Locafrique ; aussi par bien de banques de la place.

Nous trouverons, dans ce domaine, la Compagnie des Banques de l'Afrique de l'Ouest. Premier groupe bancaire et financier du Maghreb, avec 6,8 millions de clients et 16 081 collaborateurs, est une multinationale panafricaine.

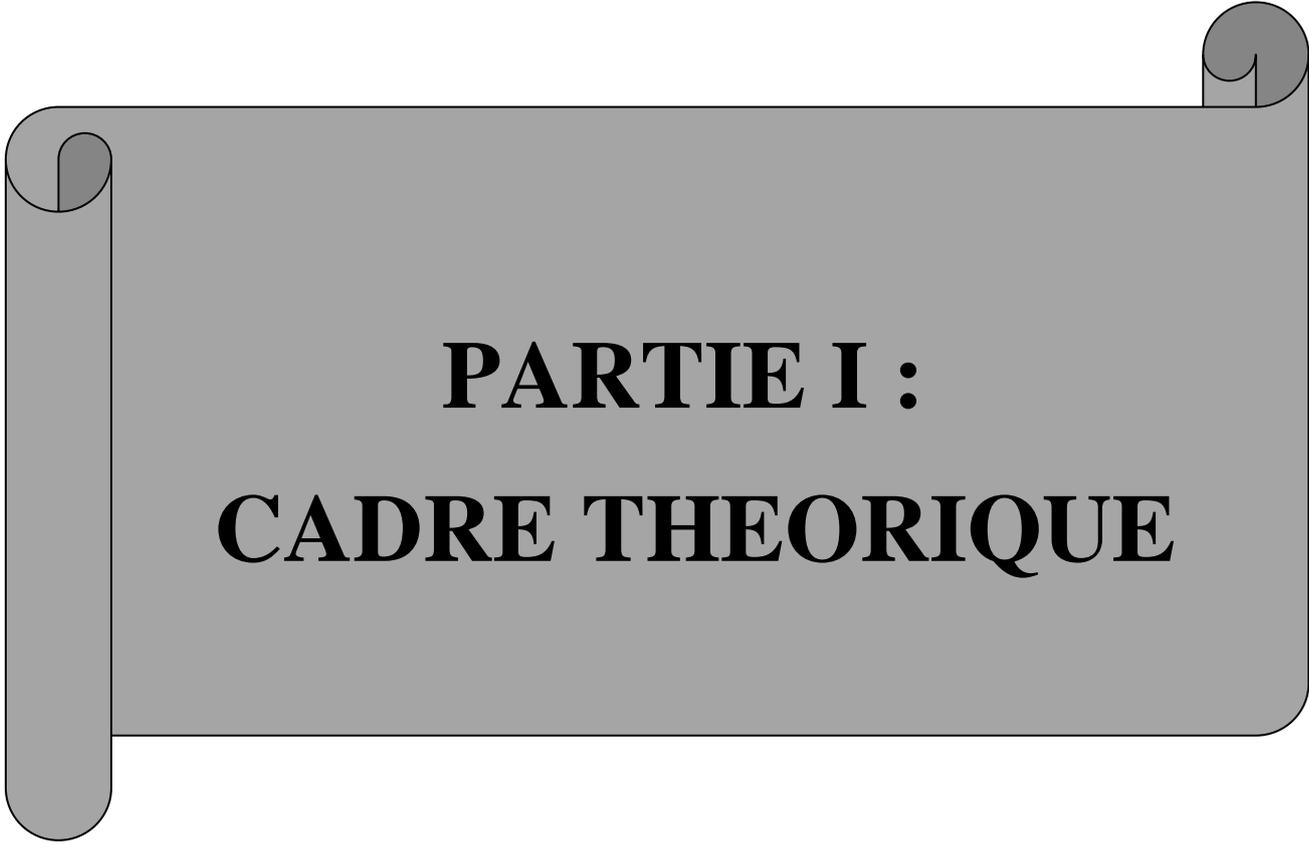
Présent dans 24 pays, le Groupe se donne pour priorité la proximité avec ses clients et les met au cœur de sa stratégie via son ambitieux programme de bancarisation et ses efforts d'innovation continus. En plus de l'activité bancaire, le Groupe opère, à travers des filiales spécialisées, dans tous les métiers financiers : assurance, crédit immobilier, crédit à la consommation, leasing, gestion d'actifs, intermédiation boursière, conseil, location longue durée, factoring.

Le groupe Attijariwafa Bank est basé au Maroc et est présente dans 23 pays. Doté d'un équilibre financier solide, d'un capital de savoir-faire diversifié et d'outils d'expertise modernes, le Groupe a réussi à se hisser en leader national incontesté des crédits à l'économie et des crédits à la consommation, des activités de service bancaire aux entreprises et de banque d'investissement, de la gestion d'actifs et des métiers de la bourse, du leasing et de la bancassurance.

L'importance de notre étude s'appréciera à travers un audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO d'où le choix de notre thème.

Dans le corps de notre étude, nous élaborerons deux grands axes.

Dans la partie théorique, nous déterminerons la problématique de notre recherche, la revue critique de la littérature, une présentation du cadre de référence conceptuel, déterminer les objectifs de notre recherche et établir quelques hypothèses de recherche. Dans la partie pratique, nous procéderons à la présentation du groupe Attijariwafa Bank, ensuite la description du processus de financement des entreprises par le crédit-bail par la CBAO et son audit, sans oublier quelques recommandations.



PARTIE I :
CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

Dans un contexte économique difficile, l'investissement des entreprises est ralenti. Cependant, pour ne pas tomber dans le cercle vicieux consistant à ne plus investir dans du matériel neuf, et plus performant, et donc à moins produire, ou produire autant à un coût plus élevé, les entreprises sont contraintes de trouver des solutions de financement de leurs immobilisations (c'est-à-dire les biens durables de l'entreprise : immeubles, machines) à moyen terme.

Moins connu que le prêt bancaire ou la location, le crédit-bail mérite pourtant de figurer parmi les mécanismes de financement à étudier en vue d'un investissement. Cette difficulté est liée à plusieurs facteurs comme la tendance des commerciaux à de plus en plus proposer à leurs clients le crédit-bancaire classique afin de répondre à leur besoin de financement alors que le crédit-bail convient plus à résoudre certains besoins de financement tant au plan technique, financier que fiscal, les stratégies commerciales des banques qui semblent accorder beaucoup plus d'importance au crédit classique, les actions marketing mises en œuvre qui se litiges généralement à la présentation de dépliants qui ne mettent pas normalement l'accent sur la nature du produit et ses avantages.

Pour les entreprises ayant rempli les conditions d'admission à une officielle, plusieurs possibilités s'offrent à elles notamment le recours aux fonds propres, aux emprunts bancaires ou au financement par les mécanismes de marchés sous forme d'émission d'actions ou d'obligations. Cependant, le financement par le crédit-bail s'avère comme une solution adaptée.

Dans cet état de fait, notre étude de recherche sera de déterminer si :

L'audit interne de la CBAO permet-il de minimiser les risques liés au processus de financement par le crédit-bail ?

CHAPITRE 2 : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

Selon l'AGENCE POUR LA CREATION D'ENTREPRISE, dans le financement à moyen et long terme, Les banques proposent des crédits d'investissement sur une durée allant jusqu'à sept ans pour les emprunts à moyen terme, et jusqu'à quinze, voire vingt ans pour les emprunts à long terme. Pour déterminer le montant de l'emprunt pouvant éventuellement être négocié avec un banquier, on doit, à ce stade, prendre en compte certaines notions comme le taux de prêt du montant hors taxe que la banque accepte de financer et la durée de leur financement.

Généralement les banquiers ne désirent pas prendre plus de risques que le créateur dans une nouvelle entreprise, en conséquence ils ont tendance à limiter leur crédit au niveau des fonds propres apportés.

Un cas particulier comme le crédit-bail, qui, d'après l'APCE pose un problème de traitement. En effet, les biens pris en crédit-bail n'appartiennent pas à l'entreprise et entraînent le paiement d'une simple redevance, d'un loyer. Ils sont donc, normalement, à considérer à part. Ils ne peuvent être intégrés dans les besoins du plan de financement initial et le contrat de crédit-bail ne peut être porté dans les ressources. Toutefois, l'important dans le montage financier est de rester logique. Par conséquent, si on laisse les investissements devant être financés par crédit-bail dans les besoins du plan, il faut en contrepartie porter le montant du contrat de crédit-bail en ressources dans la partie dettes.

D'après RAGAIGNE, AURELIEN TAHAR-FREIXINOS, CAROLINE, le crédit-bail est un mode de financement plus onéreux que l'emprunt, mais il présente d'importants avantages. Cependant, il comporte des risques. La plupart de ces derniers repose sur la société de crédit-bail (ex. : les pannes sont à la charge du loueur), de nombreux services sont compris dans le contrat (ex. : l'entretien, la fourniture de certains consommables). De plus, le crédit-bail couvre intégralement le besoin de financement du bien. Ce type de contrat est très répandu pour les biens dont l'obsolescence est rapide. Il permet à l'entreprise d'avoir en permanence du matériel moderne.

Cependant, le crédit client comporte des risques à maîtriser pour le bon déroulement du processus de financement de l'entreprise.

C'est pour cela, d'après DARSA, JEAN-DAVID, identifier, comprendre, maîtriser le risque crédit client, Page 77, 2010, Identifier, comprendre et maîtriser le risque crédit client consiste donc, en substance, à être capable de prendre le bon risque sur le bon client (au bon moment, avec les bonnes conditions), et piloter de manière efficace la bonne fin de la contractualisation, c'est-à-dire le règlement effectif des sommes dues, objet de la relation d'affaires, jusqu'à bonne fin. Mais cette double démarche ne peut se mettre en œuvre de manière efficace et adaptée que si cette dernière s'inscrit dans une volonté de profonde connaissance de l'entreprise. Ce n'est pas avec le calcul de quelques ratios ou l'usage d'un système expert externalisé qu'une entreprise aura une connaissance intime, pérenne et légitime de son prospect ou de son client. Rappelons maintenant quelques grands principes de la relation commerciale, qui participeront notamment à la meilleure connaissance de

l'entreprise à analyser dans une démarche efficace de maîtrise du risque crédit client. Chaque client, chaque prospect obéit à une logique économique implacable, qu'il est nécessaire de bien connaître et accepter avant tout autre chose.

Une logique implacable : Toute création d'entreprise, toute activité commerciale initiée répond à une logique récurrente

Existence d'un marché : sans justification d'un marché existant, identifié et avéré (donc démontrant la présence de clients pour les produits ou services commercialisés), il n'existe pas d'entreprise.

Permanence d'une pénurie latente de ressources : le financement des moyens, dont aura besoin l'entreprise, sera par essence limité. L'entreprise doit gérer une situation de pénurie latente de ses ressources financières et procéder en permanence à des arbitrages, à des choix.

Recherche constante de rentabilité : la mise à disposition des ressources par les prêteurs (actionnaires, banquiers, etc.) ne se justifie que si le retour sur investissement face au risque pris est adapté ; l'entreprise doit être rentable, dégager du profit et assurer son développement grâce notamment aux fruits de sa profitabilité (autofinancement).

- **Exposition aux risques :** l'entreprise est par nature exposée à une multitude de risques dont la concrétisation plus ou moins probable peut conduire à remettre en cause la pérennité ; le risque de défaillance fait partie inhérente du monde de l'entreprise. Il est donc tout d'abord essentiel de bien comprendre ce spectre de faisceaux de contraintes majeures avant d'envisager toute réflexion sur l'opportunité - et surtout la manière la plus appropriée - de gérer le risque crédit client que l'on souhaite contractualiser. De la même manière, la finalité de toute entreprise peut donc être considérée comme étant :- la recherche de la croissance : se développer pour survivre ; - l'amélioration continue de la rentabilité : rémunérer les prêteurs de capitaux, rembourser la dette ; - la maîtrise des risques de toute nature : financiers, opérationnels, stratégiques, juridiques...- maintenir et accroître la satisfaction permanente du client (innovation, qualité de service) en proposant le meilleur rapport prix/qualité/coût/efficacité au tiers. Identifier, comprendre et maîtriser le risque crédit client doit donc être mis en œuvre en ayant en permanence à l'esprit ces fondamentaux économiques. La prise de risque et la gestion du risque client ne sauraient se satisfaire de situations ne répondant pas à la vision de ces critères rappelés ci-dessus. Tout prospect, tout profil débiteur ne partageant pas cette vision des contraintes et des objectifs clés d'une organisation devra en conséquence être étudié avec la plus grande prudence, s'agissant de prérequis économiques difficilement discutables.

Mais la gestion du risque est un élément essentiel pour la bonne gestion d'une entreprise. Effectivement, selon DARSA, JEAN-DAVID sur POURQUOI ET COMMENT MAITRISER LES RISQUES, le facteur risque dans l'entreprise fait partie intégrante du quotidien du dirigeant, de son équipe de direction et de l'environnement de travail des collaborateurs. Tous les jours, chaque matin, à tout moment, un événement plus ou moins probable, plus ou moins grave, plus ou moins impactant, peut survenir et impacter l'organisation. Et ce, quel que soit son historique, sa taille, son secteur d'activité, son dimensionnement ou sa qualité managériale.

Il est toutefois nécessaire à chaque entreprise, de la TPE à la multinationale, de réfléchir à sa stratégie de gestion des risques, définir sa politique risques et se donner les moyens préventifs et curatifs d'y faire face. Pourquoi ?

Tout simplement parce que la pérennité même de l'entreprise en dépend.

Une organisation préparée à gérer un risque qu'elle a identifié, rompue au déploiement des solutions de couverture auxquelles elle a déjà réfléchi, et mature dans son fonctionnement pour faire face à l'enjeu entrant avec efficacité et pragmatisme, sera vraisemblablement mieux armée et capable de surmonter l'épreuve.

L'objectif inconscient de la gestion des risques de l'entreprise consiste également à être en mesure de pouvoir, à tout moment, prendre la bonne décision, au bon moment, avec les bons moyens, sur le bon sujet à traiter

L'entreprise doit gérer ses risques afin de savoir faire face à l'imprévu, de la manière la plus efficace et la plus performante possible.

Autre motivation incitant à gérer les risques pour l'entreprise : si elle ne le fait pas, ses concurrents, eux, le feront sans doute. Et ils bâtiront ainsi des facteurs de différenciation forts, leur permettant d'être mieux armés pour faire face aux mêmes enjeux ou aux mêmes risques, potentiels ou avérés.

Et ils récolteront ainsi des leviers forts de création additionnelle de valeur (ou de non-déperdition de valeur), à la différence des autres.

CHAPITRE 3. CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES

Comme éclaircissement des concepts, nous aurons à définir :

Crédit-bail : Pour TAVERDET (2006 :309), le crédit-bail est une opération financière qui permet d'acquérir un bien par paiement forfaitaire mensuel appelé redevance et de faire valoir une option d'achat à l'échéance du contrat de crédit-bail, appelé aussi « leasing », permet de financer des équipements sans faire d'apport. Il peut donc être une solution intéressante de financement du matériel et des véhicules pour les individus qui ne souhaitent pas faire appel à l'emprunt bancaire.

Audit : L'audit est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et impartial aboutissant à un jugement par rapport à une norme sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité.

Il s'agit donc d'opérations d'évaluations, d'investigations, de vérifications ou de contrôles, regroupées sous le terme d'*audit* en raison d'exigences réglementaires ou normatives. En effet, ces exigences stipulent que ces opérations correspondent à des procédures écrites avec des responsables identifiés, ce qui explique l'apparition de ce terme en français.

Notion de processus : Au sens large, un processus correspond à un enchaînement organisé et ordonné de faits ou de phénomènes actifs, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé.

Processus de financement : D'après RENARD (2007 :115) ; le risque est 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 des peut la maîtrise.

VERNIMEN (2009 : 439), complète la définition précédente et affirme qu'un risque ne vient jamais tout seul et que derrière le mot risque se cachent des types de risques différents. Cette conception de l'auteur prend tout son sens dans l'activité bancaire, où le risque est indissociable à l'activité.

Ressources financières : Les ressources financières d'une entité se constituent de ses fonds propres (classiquement constitués du capital et des réserves) et de son endettement net (différence entre la somme de ses dettes financières moins ses disponibilités et ses placements financiers). Les ressources financières se retrouvent dans la comptabilité d'une entreprise inscrites à son passif. Sans financement, il ne peut exister d'entreprise viable, ni de gestion efficiente et pérenne. Apportées principalement par les actionnaires, les ressources financières permettent la constitution et le fonctionnement de l'entreprise, l'achat de ses facteurs et le financement de sa production.

Grâce à leur argent, les actionnaires investissent, montent des projets et espèrent générer des profits. En contrepartie de leur capital investit, les actionnaires cherchent à obtenir des retours sur investissement positifs et des dividendes élevés.

Recette : le mot recettes (au pluriel) correspond à la somme reçue/gagnée entrée en caisse. C'est donc l'antonyme du mot dépenses (argent dépensé). Au singulier, ce mot peut désigner, d'un côté, l'acte de recevoir des deniers publics, soit l'emploi de receveur dans un bureau d'impôts et, d'un autre, le bureau du receveur. D'ailleurs, dans une banque, on appelle souvent l'encaisseur « garçon de recettes ».

Dépense : Les dépenses correspondent aux ressources financières sortantes (l'argent qui sort, qui est dépensé), par opposition aux apports de capital (l'argent qui rentre en caisse). Toutefois, ce sont des frais qui n'ont pas d'influence sur les pertes et les profits.

Le concept de dépenses est souvent associé à la comptabilité. Par dépenses on entend l'argent qui sort de la trésorerie d'une entreprise ou d'une organisation, tandis que les recettes est l'argent qui rentre.

Les dépenses comprennent les frais et les investissements (le capital investi). Les frais représentent le mouvement d'écriture faisant augmenter les pertes ou réduire les profits.

Financement : Par financement, il faut entendre l'ensemble des ressources financières, tant internes qu'externes, à disposition d'une entreprise (société, indépendant ou asbl) et lui conférant les moyens d'action nécessaires pour réaliser son activité. Le sens généralement utilisé (crédit bancaire) ne concerne donc en réalité qu'une source de financement parmi d'autres.

Crédit-bail : Le crédit-bail, ou "leasing", est un contrat de location d'un matériel, d'un véhicule voire même d'un immeuble, avec possibilité de rachat à son échéance, établi entre deux parties : une entreprise et une banque ou un leaser.

Ce contrat est donc à durée déterminée permettant la mise en location de biens immobiliers (locaux), matériels (outils, meubles), automobiles à son client. Il est strictement interdit de contracter un crédit-bail d'une durée indéterminée.

La durée du contrat doit correspondre à la vie économique du bien loué ; en fin de contrat, différentes possibilités s'offrent au client : il pourra rendre l'équipement, continuer à le louer moyennant un prix réduit, ou encore se porter acquéreur à tout moment selon les clauses du contrat. Le crédit-bail est le plus souvent utilisé pour les biens de types automobiles ou encore matériels industriels car il permet d'inclure le financement de la TVA mais aussi des garanties de maintenance. Pour les professionnels, le leasing automobile est particulièrement adapté.

Créditbancaire : crédit bancaire, encore appelé crédit professionnel est généralement la solution la plus courante pour financer l'achat d'un bien à valeur élevée, du matériel ou encore pour financer la création ou reprise d'entreprise.

La banque va donc prêter de l'argent à une personne morale ou physique afin de financer le bien. Les détails de remboursement comme la durée du crédit ou encore le taux d'intérêt sont fixés dans le contrat que l'emprunteur signera afin d'obtenir son financement.

Des frais divers sont à prévoir comme les frais de dossier ou encore l'assurance emprunteur. Lors de la signature du contrat, il y a engagement de la banque envers l'emprunteur à fournir les liquidités mais il y a également acceptation des clauses du contrat de la part de l'emprunteur. Afin d'obtenir un crédit dans les meilleures conditions, les institutions financières demandent le plus souvent un apport personnel pouvant aller de 10% à 20% du montant total du projet.

Location : Le contrat de location, également appelé bail, est un document qui définit les modalités de location d'un logement. Il est rédigé par le propriétaire (ou son représentant) et approuvé par le locataire.

Fonds propres : Dans le secteur bancaire, le concept de « fonds propres » joue un rôle essentiel et conditionne la mesure de la performance et la représentation de la valeur. Les banques utilisent différentes notions de fonds propres (comptables, prudentiels, normatifs, en valeur de marché, etc.) et le concept est loin d'être homogène. Cette chronique vise à rappeler pourquoi les fonds propres occupent une place centrale dans le secteur bancaire, les difficultés pour faire « cohabiter » ces différentes définitions et l'absence de véritable cadre alternatif.

Portefeuille : On entend par portefeuille d'investissements tous les actifs financiers dans lesquels une personne ou une entreprise investit. Le portefeuille comprend donc tous les actifs (tels que les actions, les obligations, l'argent liquide ou les dépôts) impliquant une plus-value attendue sur la performance.

L'idée est que le portefeuille d'investissements (ou de placement) comprenne différentes classes d'actifs : ainsi, il est possible de réduire le risque inhérent à tout investissement. Si un investisseur ne dispose que d'actions de bourse dans son portefeuille et qu'il y a un krach à la bourse, il aura perdu tout son capital. Toutefois, si le portefeuille comprend des actions, des liquidités et des dépôts à la banque, il aura une sauvegarde pour résister au krach boursier et ne pas perdre tous ses biens.

Taux de pénétration : le taux de pénétration d'une entreprise, d'une marque, d'un produit ou d'un service correspond au pourcentage de personnes utilisant la chose par rapport à la population potentielle du marché cible sur une période donnée. Le taux est exprimé en pourcentage et il est souvent synthétisé par le niveau ou le spectre de couverture d'un bien ou d'un service donné sur une période précise. Lorsque la mesure du taux de pénétration utilise le chiffre d'affaires ou le volume de ventes alors on parle plutôt de part de marché – ce qui est différent, comportant quelques nuances.

Bancarisation : La bancarisation est un processus consistant pour les banques à ouvrir à l'ensemble de la population (ménages, entreprises) des comptes bancaires. Elle répond à la fois à l'objectif des banques qui est de se procurer les ressources indispensables au développement de leur activité crédit, et à celui des autorités publiques et monétaires, qui est de contrôler la création de monnaie et les différents flux monétaire.

CHAPITRE 4. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Objectif général :

Notre objectif principal est d'évaluer le processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO.

Objectifs spécifiques :

Spécifiquement nous aurons comme objectifs :

1. **Objectif spécifique 1 :** Décrire le processus de financement des entreprises par le crédit-bail au groupe Attijariwafa Bank
2. **Objectif spécifique 2 :** Procéder à l'évaluation du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO
3. **Objectif spécifique 3 :** formuler quelques recommandations à l'amélioration du processus de financement par le crédit-bail à la CBAO.

CHAPITRE 5. HYPOTHESES DE RECHERCHE

Comme hypothèses nous aurons :

Hypothèse 1 : Le financement par crédit-bail comporte un ensemble de processus variés à la CBAO.

Hypothèse 2 : La probabilité de survenance des risques liés au processus de financement par le crédit-bail à la CBAO est très réduite.

Hypothèse 3 : La maîtrise des risques dans le financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO est un point essentiel pour le bon déroulement du système.



PARTIE II :
CAS PRATIQUE

CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU GROUPE ATTIJARIWAFABANK

L'objectif de ce chapitre sera de faire la présentation sommaire du groupe Attijariwafa Bank. Nous ferons d'abord l'historique de la CBAO, ensuite la description de ses activités et sa structure organisationnelle et enfin nous ses offres de produits et service.

6.1 Historique de la CBAO

Fondée par un décret de Napoléon III le 21 décembre 1853, la CBAO (Compagnie bancaire de l'Afrique occidentale) porte d'abord le nom de Banque du Sénégal et son siège se trouve alors à Saint-Louis. C'est le premier établissement de crédit local, voulu par Faidherbe pour limiter la dépendance des négociants sénégalais à l'égard des financiers français.

En 1867 une agence s'ouvre à Gorée, l'autre pôle commercial de la région. Puis, lorsque Dakar prend une importance croissante, la BDS de Saint-Louis y est transférée en 1884. Rufisque, une autre des « Quatre communes », est à son tour dotée d'une agence en 1899.

En 1901 la BDS est transformée en Banque de l'Afrique Occidentale (BAO). À l'origine banque de prêt et d'escompte, elle dispose désormais du privilège d'émission, ce qui la dispense d'un vote double de l'Assemblée nationale et du Sénat et lui permet en outre d'étendre sa sphère d'influence géographique.

En décembre 1945 le Franc CFA devient la monnaie légale et le gouvernement français envisage la nationalisation de la BAO, mais les parlementaires africains, et notamment Lamine Gueye, font échouer ce projet. Au début des années 1960, lorsque de nombreux pays africains accèdent à l'indépendance, la BAO dispose de 38 sièges en Afrique et contribue de manière significative au financement de nombreuses infrastructures dans les nouveaux pays, tels que la Côte d'Ivoire ou le Sénégal. La BAO s'unit en 1965 à la First National City Bank of New York pour créer la Banque internationale pour l'Afrique occidentale (BIAO).

La banque change de dénomination en 1993, devenant la *Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale*. En décembre 2006, la Banque sénégalotunisienne fusionne avec Attijariwafa Bank Sénégal pour former « Attijari Bank Sénégal ». En novembre 2007, le groupe marocain Attijariwafa Bank amorce l'acquisition de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO).

En 2014, CBAO se veut une banque au service de tous les sénégalais, leader sur le marché et à l'écoute de ses clients.

Précurseur dans plusieurs domaines et notamment en matière de monétique au Sénégal, la CBAO a capitalisé trois forces qui définissent son identité et sa particularité :

- Une stratégie orientée client (réseau large et produits diversifiés),
- Un code de déontologie de confiance (pratique éthique des affaires et professionnalisme de ses collaborateurs)
- Et enfin une identité Africaine qui englobe le poids de l'histoire et la force de la banque.

6.2 Activités

Le groupe Attijariwafa Bank, premier groupe bancaire et financier du Maghreb, avec 6,8 millions de clients et 16 081 collaborateurs, est une multinationale panafricaine.

Présent dans 24 pays, le Groupe se donne pour priorité la proximité avec ses clients et les met au cœur de sa stratégie via son ambitieux programme de bancarisation et ses efforts d'innovation continus. En plus de l'activité bancaire, le Groupe opère, à travers des filiales spécialisées, dans tous les métiers financiers : assurance, crédit immobilier, crédit à la consommation, leasing, gestion d'actifs, intermédiation boursière, conseil, location longue durée, factoring...

6.3. Mission

Le groupe CBAO Groupe Attijariwafa Bank se fixe comme mission :

- Le financement des entreprises ;
- Le financement des projets d'investissement dans divers secteurs ;
- Le financement du commerce international ;
- Le crédit privé aux particuliers ;
- La collecte de l'épargne

6.4. Organisation

La CBAO est composée de **1025** collaborateurs. Ces derniers sont réunis afin de partager librement des valeurs sûres et intègres à savoir :

- Le professionnalisme
- L'esprit d'équipe
- La création de valeurs

L'établissement est dirigé par un Administrateur Directeur Général, à qui sont rattachés 11 directions dont deux Directions générales adjointes :

- Direction générale adjointe clientèle ;
- Direction générale adjointe supports & loyers ;
- Audit général ;
- Contrôle interne et conformité
- Capital humain ;
- Stratégie et contrôle de gestion ;
- Comptabilité et fiscalité ;
- Communication institutionnelle et relations externes ;
- Organisation et qualité ;
- Conseil juridique ;
- Crédits et risques.

6.4.1. La Direction Générale

Elle est composée de l'administrateur Directeur Générale et de deux Directions Générales Adjointes. Ensemble, ils sont chargés de définir la stratégie de la banque sur un horizon bien défini.

6.4.2 La Direction Générale Adjointe Clientèle

Cette entité compte quatre principales directions que sont : Marché des particuliers ; Marché des entreprises ; Financement & activités de marché et Animation & Développement ; Filiales & Succursales.

6.4.3. La Direction Générale Adjointe Supports & Moyens

Cette entité compte trois principales directions que sont : Services & Traitements Clientèle, Moyens Généraux, Système d'information. Elle coiffe également l'entité Maîtrise Ouvrage & Projets Structurants.

6.4.4 L'Audit Général

La mission de l'Audit Général est d'apporter, à travers ses interventions périodiques, une assurance indépendante et objective sur la qualité des opérations, comptes et processus de la banque et de ses filiales ainsi que de fournir des services de conseil contribuant à créer de la valeur ajoutée et à améliorer le degré de maîtrise des opérations. Il aide les entités de la banque) atteindre leurs objectifs en évaluant par une approche méthodique leurs processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'Audit Général est composé des départements Audit interne et Inspection, chargés respectivement d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne à travers des missions périodiques et la diligence des affaires spéciales.

6.4.5 Le Contrôle Interne & Conformité

Le Contrôle Interne & Conformité est chargé d'assurer le contrôle de second niveau dans le dispositif de contrôle interne. Il est composé des entités Contrôle Permanent, Conformité et Réclamation.

6.4.6 Stratégies & contrôle de gestion

Elle compte deux départements que sont : le contrôle budgétaire et le contrôle de gestion.

Ces départements assurent respectivement le suivi du budget, l'évaluation des écarts, la définition des indicateurs de performance...

6.4.7. Comptabilité & Fiscalité

Cette direction compte trois départements, à savoir : la Comptabilité Générale ; le Reporting & Consolidation et la Fiscalité.

✓ Comptabilité Générale

La comptabilité générale compte trois services et est chargée de l'analyse des comptes ; le rapprochement bancaire ; la production des états financiers et l'assistance des autres entités sur la proposition de schémas comptables et la régularisation d'Operations.

✓ Reporting & Consolidation

Ce département assure le reporting à la BCEAO à travers des états périodiques, la gestion des immobilisations, le règlement des fournisseurs, la consolidation des comptes sous les normes IFRES et le reporting au niveau de la maison mère.

✓ Fiscalité

Elle s'occupe de tout ce qui est règlement de taxes et relation avec l'administration fiscale. Nous pouvons en citer entre autres :

- La liquidation des impôts ;
- La liquidation des obligations fiscales ;
- Le calcul de l'impôt sur les sociétés et la déclaration du résultat annuel...

6.4.8. Organisation & Qualité

Cette direction est composée des entités Organisation et Qualité. Elles ont en charge :

- La rédaction et la mise en ligne des procédures ;

- La formation et l'assistance des collaborateurs sur les nouveaux outils.
- Le pilotage des projets ;
- L'assistance technique des collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- Le suivi de la performance des entités à travers des indicateurs de qualité ;
- Etc.

6.4.9. Conseil juridique

Rattachée à la Direction Générale, cette entité s'occupe de l'encadrement juridique de l'activité bancaire notamment l'étude et la rédaction des contrats, la consultation ou requête juridique, la veille juridique, la gestion du contentieux fiscal...

6.4.10. Crédit & Risques

Elle est composée des entités Gestion Globale des Risques (GGR), Recouvrement et Contentieux, Risques de contrepartie et Risques Opérationnels.

✓ Gestion Globale des Risques(GGR)

Cette entité compte les départements Analyse risque et Suivi & surveillance des engagements.

Au sein de ces départements, sont assurés : l'étude approfondie des dossiers de crédits provenant de l'exploitation, la cotation des risques par client, le suivi permanent des engagements, le traitement des irréguliers et l'organisations de comités, les propositions de déclassement des dossiers eu contentieux, les propositions...

✓ Recouvrement & Contentieux

Elle est composée des départements Recouvrement & Contentieux, chargés du déclassement des clients défaillants suite aux autorisations de la direction générale ; de la diligence du processus de recouvrement des créances ; de la réalisation des garanties ; du traitement des avis à tiers détenteurs...

✓ Risques de contrepartie

C'est une entité rattachée à la Direction Crédits & Risques, qui a pour mission principale de gérer tous les aspects liés aux risques de contrepartie.

✓ Risques opérationnels

Comme le Département Risques de contrepartie, il a en charge le management des risques opérationnels au sein de la banque : confection d'une cartographie des risques, définition d'un système de remontée...

4.5 Produits et services

Longtemps démarqué de ses concurrents par son offre de service sur mesure, le groupe Attijariwafa Bank continue dans la lancée, en proposant les produits et services suivants :

- Le financement des marchés ;
- Découvert ;
- Escompte ;
- Prêts à court terme ;
- Prêts à moyen terme ;
- Prêts à long terme ;
- Engagement par signature ;
- Crédit de campagne ;
- Financement du commerce extérieur ;
- Prêts à la consommation ;
- Prêts équipement ;
- Prêts occasionnels ;

CHAPITRE 7 : DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Notre mémoire s'est fixé comme champ d'étude :

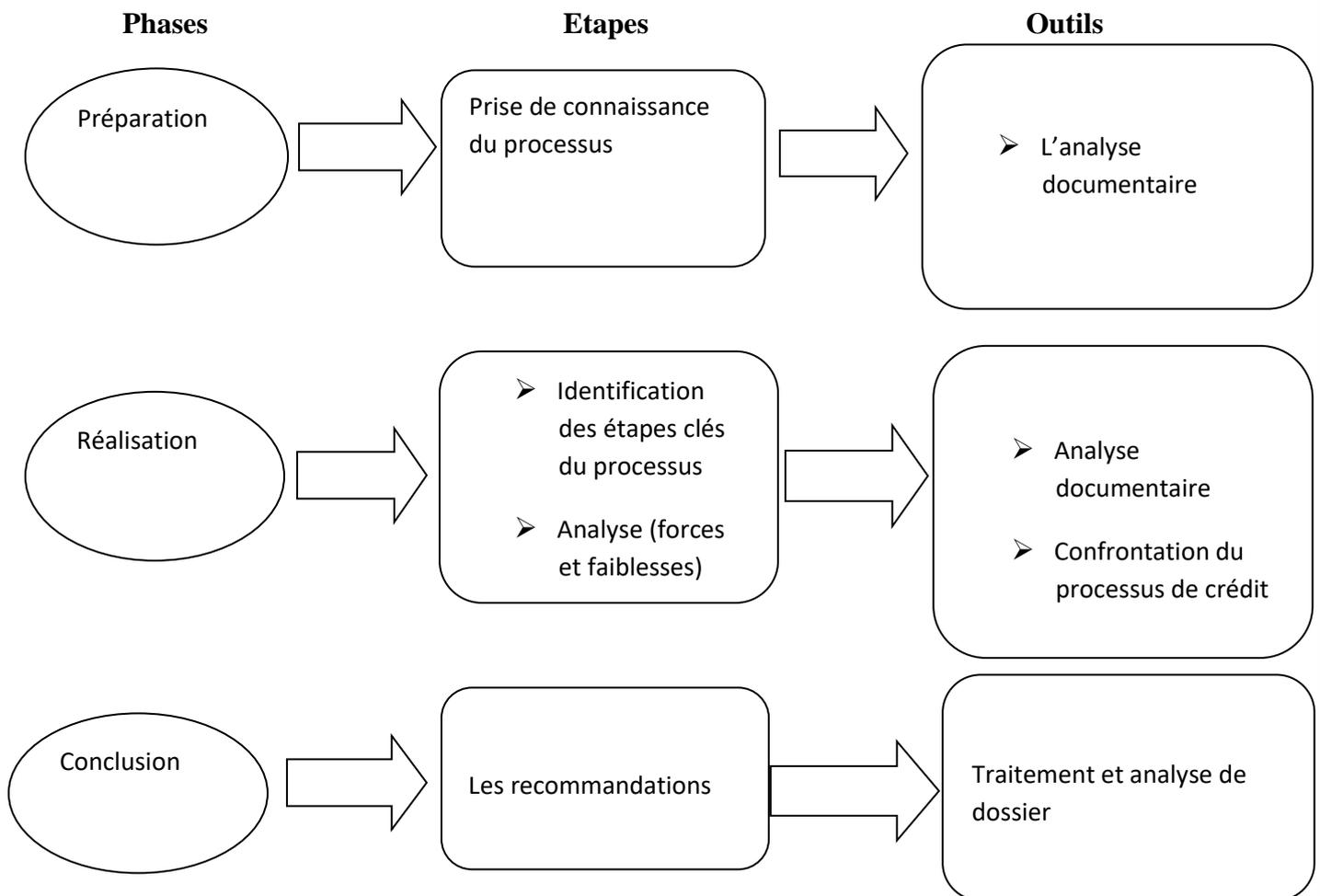
- ✓ **La description du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO.** Nous aurons à regrouper d'une manière général les dossiers traités en deux types de crédits :
 - Engagement par trésorerie
 - Engagement par signature
- ✓ **Audit du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO et recommandations.** L'objectif sera d'évaluer le dispositif de contrôle interne financement des entreprises par le crédit-bail en vue de proposer une amélioration

CHAPITRE 8 : TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Pour déterminer si le processus de financement par le crédit-bail est efficace et que l'audit interne donne une assurance concernant l'efficacité de ce processus, nous procéderons au découpage de notre travail en phases et étapes avec des outils correspondants.

1. Le modèle d'analyse

Figure 1 : le modèle d'analyse



Source : résultat de nos enquêtes

2. La collecte et l'analyse des données

Les principaux techniques et outils qu'on aura à utiliser sont :

- La collecte de données

- L'analyse documentaire

a) La collecte de données

Afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre étude et dans la nécessité d'acquérir le maximum d'informations pour élargir notre analyse, nous emploierons des outils essentiels tels que l'analyse documentaire.

b) L'analyse documentaire

Selon Blanquet « l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents. Ou non. »

Les documents consultés dans les centres de documentation comme la bibliothèque de SUPDECO et les archives de la CBAO, les interviews et les sites internet nous ont permis d'avoir les principales sources de données.

c) Les outils d'analyse des données collectées

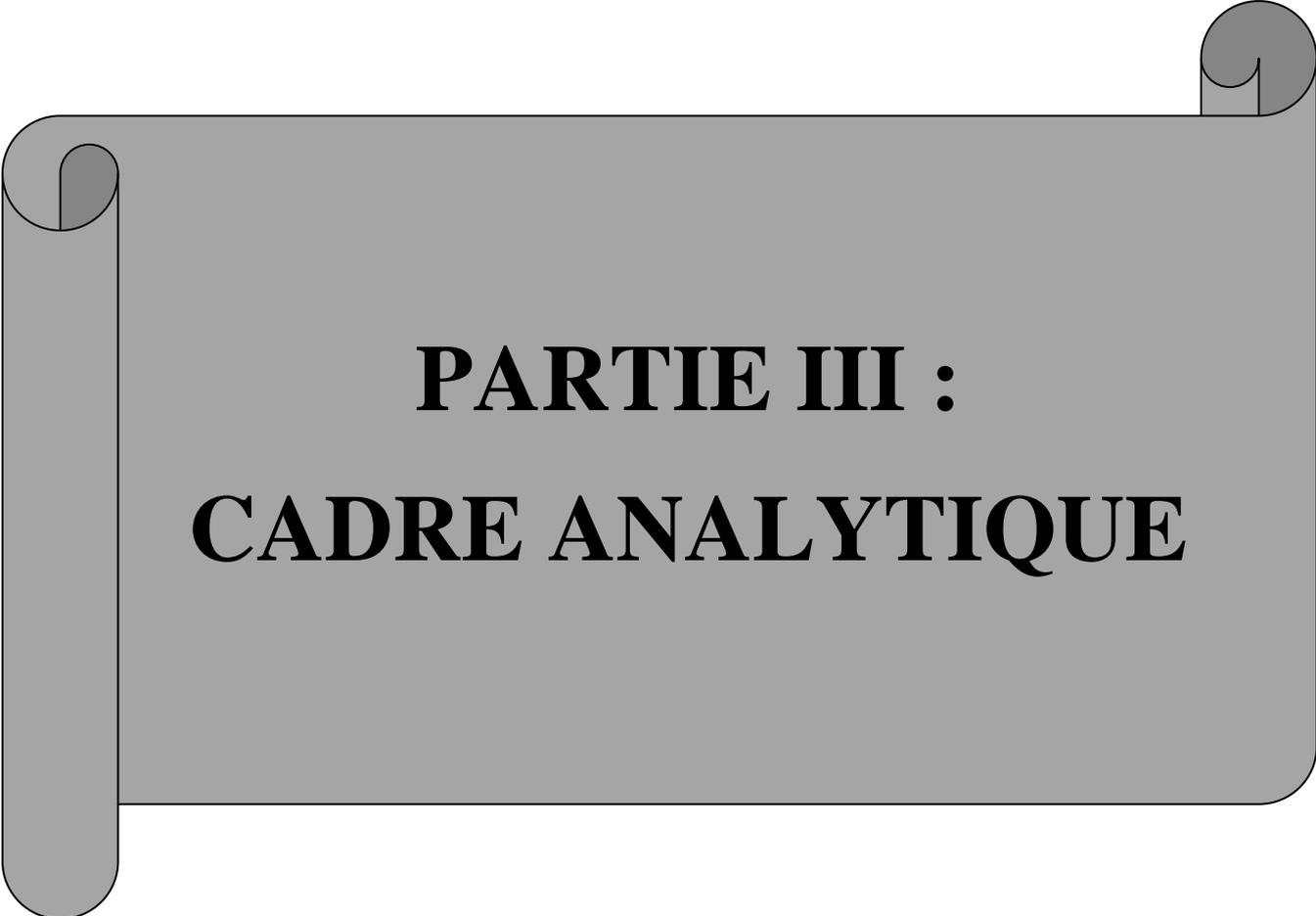
Dans cette partie, nous utiliserons le tableau des forces et faiblesses.

CHAPITRE 9 : DIFFICULTES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

La principale difficulté qu'on a eu a été l'accès à l'information parce que n'ayant pas eu la chance d'effectuer un stage à la CBAO, il était difficile d'obtenir des informations.

De ce fait, par mesure de précaution, les informations acquises étaient très limitées. C'est pour cela qu'on n'a pas eu la chance d'étudier quelques dossiers liés a notre étude.

On peut citer aussi le problème des entretiens directifs avec des spécialistes de l'audit et des cadres de banque.



PARTIE III :
CADRE ANALYTIQUE

CHAP 10 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Dans cette partie, nous procéderons d'abord à la description du processus de financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO ensuite à l'audit de ce processus et enfin, proposer quelques recommandations.

I. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES PAR LE CREDIT-BAIL A LA CBAO

Le client peut être défini comme le particulier ou l'entreprise titulaire d'un compte dans les livres de la banque. Ce compte qui relie le client à la banque constitue le support par lequel celle-ci propose ses différents services. La Direction Clientèle Entreprise (DCE) constitue comme indiqué plus haut un pôle chargé de la prise en charge de la clientèle de l'entreprise. Elle a pour mission la prospection, l'acquisition et la fidélisation des clients en leur proposant des services adaptés à leur besoin. Elle est scindée en deux départements avec d'une part le département Grandes Entreprises (GE) et d'autre part le département Petites et Moyennes Entreprises (PME). Dans chacun de ces départements, des gestionnaires prennent en charge des portes feuilles regroupant plusieurs entreprises. Un détachement de ce pôle clientèle entreprise est présent dans les deux agences situées à la zone industrielle.

Toute une panoplie de ses services est proposée pour répondre aux besoins de la clientèle entreprise. Le groupe Attijariwafa Bank, d'une manière générale, regroupe les dossiers traités en 2 types de crédits au sein de son entité d'accueil :

- Engagements par trésorerie ;
- Engagements par signature ;

7.1. Engagements par trésorerie

La banque accorde des financements correspondant à différents besoins sous formes de lignes de crédit. Une ligne de crédit constitue un financement d'un besoin spécifique et récurrent mis en place par la banque pour une durée annuelle. Pendant cette période, le crédit peut être utilisé à concurrence du montant accordé et rechargé au fur et à mesure du remboursement des sommes dues. On dénombre 3 familles de lignes de crédit :

- Les décaissements de court, composés du découvert et de l'escompte, qui permettent de gérer des besoins ponctuels de trésorerie ;
- Les engagements par signature tels que les cautions, l'aval de traite et le crédit documentaire, permettant de garantir le paiement d'une créance ;

- Les crédits court terme (CCT), les crédits moyens et long terme (CMT) constituent aussi une famille de lignes de crédit.

Lorsqu'une demande de ligne de crédit est soumise par l'entreprise cliente, l'étude de cette demande est réalisée à la DCE par un assistant commercial, sous le contrôle du gestionnaire de compte, à travers le renseignement d'une fiche de proposition de crédit. Sur cette fiche, figure les renseignements suivants :

- L'identité : ici sont présentés la raison sociale, le numéro du compte du client, la date d'entrée en relation et l'activité du client, entre autres éléments ;
- Engagement : un tableau est dressé et organisé en deux (2) parties pour rappeler d'une part les concours actuels du client dans les livres de la banque et d'autre part les concours sollicités.

Rappel des concours actuels déjà accordés :

- Autorisation de crédit ;
- Encours de crédit ;
- Échéance ;
- Concours sollicités par le client ;
- Montant sollicité ;
- Échéance proposée ;
- Rémunération proposée qui est fonction du type de crédit et de la qualité du client. Et les taux varient en général entre 3 et 15%.
- Présentation des garanties détenues et celles proposées pour le nouveau crédit :
- La prise de garantie est fonction de la qualité de la signature et du type de crédit. Par exemple pour les crédits de trésorerie, la banque peut être amenée à réclamer des garanties réelles. Mais à l'inverse, la banque peut accorder des crédits de trésorerie sans garantie du fait de la qualité de la relation.

Un autre exemple : un client X demande un crédit destiné à financer la construction de son siège, dans ce cas de figure, la banque peut exiger comme garantie une hypothèque de premier rang sur l'immeuble financé.

- Présentation générale du client :

Dans cette partie, on déroule l'historique de l'entreprise et le détail de son activité suivant ce schéma ci-dessous :

- Actionnariat ;
- Le secteur d'activité et la position de l'entreprise ;
- Les principaux clients ;
- Les principaux fournisseurs ;
- Processus de production pour les entreprises industrielles.

- L'analyse financière de l'entreprise demandeur de crédit qui porte sur :

- Les grandes masses bilancielle des trois dernières années ;
- Analyse du fond de roulement, besoin en fond de roulement et trésorerie nette ;
- Analyse du compte d'exploitation et des principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG).
 - Relations bancaires ;
 - Présentation du fonctionnement du compte ainsi que des mouvements confiés ;
 - Eventuellement présentation des comptes chez les confrères.
 - Perspectives et programmes d'investissement :

Il s'agit dans cette partie de traiter de l'objet de la demande et de le motiver en termes de perspectives d'activités du client.

- Opportunités pour la banque et recommandations :

Dans cette partie, le chargé du dossier donne son avis sur les concours sollicités par le client et propose d'éventuels réaménagements ainsi que les conditions de financement des concours sollicités.

- Décision du comité de crédit avec la signature des différents membres.

Cette dernière partie réunit les avis des différents responsables :

- L'Administrateur Directeur General ;
- Le Directeur General Adjoint en Charge de l'Exploitation ;
- Le Directeur de la Clientèle Entreprise ;
- Le Directeur du réseau d'agences ;
- Le Directeur de la Clientèle Privée et Institutionnelle ;

- Le Directeur Juridique et Fiscal ;
- Le Directeur des Risques et crédit ;
- Le Responsable du Département Risque ;
- Le responsable du contrôle des engagements ;
- Les chargés de clientèle.

A cette affiche sont joints les états financiers dépouillés dans un canevas spécifique sur les 3 dernières années. Ces états sont accompagnés d'une batterie de ratios dont notamment des ratios d'accord de classement. Ces derniers représentent des standards établis par la BCEAO en matière de qualité du profil risque. En outre sont joints, une carte des mouvements, une fiche de cotation, les copies des garanties ainsi que d'éventuels pièces justificatives.

- **Canevas spécifique** : il est renseigné à partir des états financiers. Il permet une génération automatique des agrégats financiers et les vérifications sur la cohérence et la vraisemblance des états financiers soumis.
- **La carte des mouvements** : expose les mouvements débiteurs et créditeurs enregistrés sur le compte avec notamment le plus haut et le plus bas solde débiteur et créateur, tous les mouvements de crédit, et tous les soldes débiteurs et en dépassement. Cette carte est déroulée sur l'année en cours ainsi que sur les 3 précédentes années avec une subdivision selon les mois de l'année. Sur la base de cette carte est déterminé le pourcentage du chiffre d'affaire de l'entreprise à financer.
- **La fiche de cotation des risques** : elle permet d'évaluer et synthétiser le profil de risque du client en lui attribuant une cotation faisant office de note. En plus des éléments déjà présentés sur la fiche de demande de ligne de crédit ainsi que des ratios d'accord de classement, cette fiche expose les observations notées quant à la tenue du compte du client (présence ou non d'incidents de paiement relevés, dépassement sur autorisation, position débitrice fréquente, tendance haussière ou baissière dans les mouvements confiés). La cotation comporte 6 niveaux allant de A (très bien) à E (risque rectificatif).
- **Les pièces justificatives** : il s'agit là d'éléments de preuve qui doivent corroborer les faits mentionnés dans le dossier. Il peut s'agir d'un procès-verbal de l'AGO (Assemblée Générale Ordinaire) pour vérifier l'effective augmentation du capital ou encore d'un procès-verbal de poursuite d'activités pour s'assurer de la continuité de l'activité de l'entreprise malgré la réalisation de pertes successives sur plusieurs exercices.

Tous ces éléments viennent en constitution du dossier de crédit. Sur la base de ses informations, un avis est formulé pour la DCE. En cas d'avis favorable, le dossier est transféré à la Gestion Globale des Risques (GGR) pour une analyse plus approfondie notamment concernant les données financières. Si la GGR donne aussi un avis favorable, alors une fiche de mise en place du crédit est saisie. Celle-ci doit servir à réaliser la mise à disposition du financement demandé dans le compte du client. Sur cette fiche sont mentionnés dans le cas d'un CMT à débloquer : le montant à débloquent, le taux, la durée, la périodicité, la date de 1ère échéance, la date de dernière échéance, le compte de déblocage, les frais de dossier, le compte de prélèvement des échéances et des frais entre autres. La fiche de mise en place avec les différents accords est envoyée par le DCE au Département Engagement qui effectue la mise en place.

En cas d'avis défavorable de la GGR, l'arbitrage d'une des 4 instances de décision est requis en fonction du montant du dossier.

7.1.1. Découpage du processus d'engagement par trésorerie en sous-processus

Elle se décompose comme suit :

- **La réception de la demande du client :** le client, personne morale, établit une demande adressée au Directeur General pour l'octroi de ligne de crédit ou renouvellement de ligne de crédit. Si nécessaire, cette demande est accompagnée des états financiers et de la situation fiscale. Ces demandes sont reçues au service courrier et transmises à la Direction Générale qui les affecte à la Direction Clientèle Entreprise.
- **L'identification du client par le gestionnaire de crédit :** le gestionnaire de compte vérifie la conformité des informations fournies par le client par rapport à la demande de crédit et celles disponibles depuis l'ouverture du compte ainsi que les mouvements effectués sur ces dits comptes ;
- **L'analyse de la demande :** le gestionnaire, après étude des informations financières et techniques du client, donne son avis qui peut être favorable ou défavorable pour l'octroi du crédit ;
- **L'analyse de la demande par la Gestion Globale des Risques (GGR) :** le Directeur Risque et Crédit (DRC) analyse les dossiers de demande de lignes de crédit, il s'agit de crédit mis en place sur une période annuelle pour répondre aux besoins récurrents du client en la matière. Comme évoqué précédemment, il s'agit de crédit à court terme (découvert, escompte), de garantie de paiement (traite avalisé, crédit documentaire) entre autres. Ces demandes sont traitées chaque année et les renouvellements des lignes sont accordés après étude de dossier ;

- **Le comité de crédit :** le dossier accompagné des résultats de l'analyse du gestionnaire de crédit et ceux du Directeur Risque et Crédit est soumis à la décision du comité de crédit. Cette dernière donne la décision finale suivant le montant sollicité par le client d'où l'existence des quatre instances à savoir :
 - Le Comité Entreprise : qui statue pour les demandes de crédit allant de 150 millions à 300 millions de FCFA ;
 - Le Comité Interne : qui statue pour les demandes de crédit allant de 300 millions à 700 millions de FCFA pour les PME et de 300 millions à 1 milliard pour les Grandes Entreprises ;
 - Le Comité Supérieur : qui statue pour les demandes de crédit allant jusqu'à 700 millions pour les PME et Un milliard pour les GE (intervention de la GGR du Groupe-Maroc) ;
 - Le Conseil d'Administration : qui statue pour les lignes d'Un milliard pour les PME et 4 milliards pour le GE.

La décision des différentes instances peut être favorable ou défavorable. En cas d'un avis défavorable, le gestionnaire classe le dossier. Mais en cas d'avis favorable, le gestionnaire envoie une note au client pour l'informer.

- **La décision de la Direction Générale :** la décision finale revient à la Direction. En cas de rejet, le motif est communiqué au client qui doit encore réintroduire un nouveau dossier. En cas d'accord, le dossier est inscrit au registre après saisie du crédit ;
- **La matérialisation de la garantie :** le dossier est transmis au service « garantie » pour la matérialisation des garanties proposées par le client. Son compte doit permettre le prélèvement des frais et des dépôts ;
- **La mise en place du crédit :** le secrétariat assure la mise en place des crédits à la clientèle en effectuant le paramétrage de la ligne de crédit sur DELTA 9 suivi de la mise à disposition du montant sur le compte ;
- **La validation du crédit :** le crédit et l'avis de débit du crédit prennent le circuit hiérarchique. Le chef du service des engagements vise l'avis de débit, ensuite le Directeur des Engagements et du Risque et le Directeur Général apposent leurs signatures sur l'avis de débit et de crédit. En cas de refus d'octroi de crédit, le dossier est classé ;
- **Suivi et Surveillance des Engagements(SSE) :** cette étape comporte deux fonctions :

- La fonction d'alerte : l'agent du service SSE prévient le chargé de clientèle de toute anomalie relevée, c'est-à-dire de tout client dans son portefeuille tombant dans le champ des critères de surveillances définis. Ces critères correspondent aux exigences de la réglementation en matière de crédit établie par la BCEAO.
 - La fonction de suivi : après l'envoi du message d'alerte, l'agent du service SSE rencontre le gestionnaire concerné dans le cadre de la tenue d'un comité de suivi mensuel des irréguliers. L'agent du service SSE reporte alors dans la colonne commentaire du tableau des états impayés, les réponses, justifications et promesses de régularisation apportées par le gestionnaire lors de cette rencontre.
 - Si aucune action satisfaisante n'est réalisée au bout de 3 mois, un comité de risque des irréguliers est tenu trimestriellement pour statuer sur la constitution ou non d'une provision sur les anomalies relevées. L'évaluation de la provision à constituer s'effectue en fonction des garanties détenues. Seules les garanties réelles immobilières et financières sont éligibles au sens du dispositif prudentiel.
- **Le déclassement** : après la mise en demeure, le compte du client est transféré en client douteux et affecté au calcul de provisions.

7.2. Engagements par signature

L'engagement par signature est un engagement par lequel la banque donne sa signature comme garantie pour le compte d'un client. Il n'exige un décaissement qu'en cas de non-respect des engagements dudit client.

Il s'agit là du financement d'un besoin ponctuel manifesté par le client. Ce sont des cautions.

Pour le traitement de ces cautions, une fiche de demande est renseignée.

Pour le traitement de ces cautions, une fiche de demande est renseignée. Cette fiche comporte 10 parties :

- **L'identification du client** : sont présentés ici le nom du client, la date d'entrée en relation avec celui-ci, le numéro de son compte principal, sa forme juridique et son capital social entre autres informations ;
- **Les concours sollicités** : sont situées à ce niveau les différentes lignes de crédit demandées par le client avec une précision des conditions d'application (montant, taux et durée), ces lignes sont organisées par nature, avec notamment crédits court terme (découvert, escompte,) les crédits moyens et long terme allant de 24 à 72

mois, les garanties de paiements (traites avalisées, crédit documentaire) et les cautions administratives (caution de soumission de marché caution en douane) ;

- **Les mouvements confiés** : C'est-à-dire la somme des fonds placés dans le ou les comptes de l'entreprise cliente sur une période annuelle, une moyenne mensuelle est aussi déterminée ;
- **Les données financières** : sont déroulés ici les agrégats financiers (EBE, FDR, BFR...) ainsi que des ratios (EBE/CA, DETTE /TB...) tiré des états financiers dépouillés et analysés sur 3 années consécutives ;
- **Le détail des prochaines tombées** : il s'agit là de préciser le montant, la date et la nature d'échéances à venir dans les 45 jours à compter de la date de traitement du dossier au niveau de la DCE. Ces échéances résultent de précédents engagements contractés par le client ;
- **L'état des garanties** : une énumération est faite des garanties déjà détenues sur le client à la suite de précédents engagements contractés par ce dernier ainsi que des garanties à demander dans le cadre de la demande d'autorisation temporaire étudiée ci-après :
- **L'objet de la demande** : c'est-à-dire le motif de la demande du client avec précision des conditions d'application crédit demandé (montant, taux, durée, frais de dossier) ;
- **L'avis de l'exploitation** : c'est l'avis des agents et responsables situés au niveau de la DCE et effectuant le 1^{er} niveau de traitement dossier de crédit ;
- **L'avis de la GGR** : appelé à effectuer le second niveau de traitement du dossier ;
- **L'avis de la Direction Générale** : appelé à statuer en dernier ressort.

Comme précédemment, si le dossier recoit un avis favorable du chargé de clientèle et de ces supérieures hiérarchiques à la DCE, il est alors transmis à la GGR pour une seconde étude. En cas d'avis favorable de la GGR, la fiche de mise en place est saisie et envoyée au secrétariat du crédit. S'il y a désaccord ; l'arbitrage des instances de décision est de rigueur.

Pour le cas spécifique des Grandes Entreprises (GE), une forme spéciale de crédit est proposée pour répondre aux besoins ponctuels à savoir le crédit spot. Ce crédit de trésorerie à court terme est réservé aux GE, c'est-à-dire aux entreprises réalisant plus de 6 millions de chiffre d'affaires. Ces dernières y recourent pour gérer leur tension de trésorerie. Le crédit spot court sur 3 à 4 mois et ne fait l'objet d'aucune constitution de dossier. Il est remboursable in-fine, c'est-à-dire avec un amortissement total du capital emprunté lors de la dernière échéance. La garantie porte en général sur un billet à ordre

émis par le client, après accord, une fiche de mise en place est saisie pour le déblocage du crédit spot.

7.2.1. Découpage du processus d'octroi des engagements par signature en sous-processus

Il se décompose comme suit :

- **La réception de la demande du client :** le client personne morale établit une demande adressée au DG. Cette demande est reçue au service courrier et est transmise à la Direction Générale qui l'affecte à la Direction des Engagements et des Risques. Cette dernière la transmet par la suite au Service Crédit ;
- **L'analyse de la demande :** le gestionnaire, après étude des informations financières et techniques, donne son avis pour le comité de crédit. Le dossier accompagné des résultats de l'analyse de décision du gestionnaire, est ensuite transféré à la GGR ;
- **L'analyse de la demande par la GGR :** ce traitement réalisé par le Directeur Risque et Crédit parcourt une nouvelle fois tous les éléments du dossier et tout particulièrement les mouvements confiés et les données financières. Il élabore à cet effet une fiche de risque simplifié ;
- **Comité de Crédit :** le comité de crédit donne la décision finale. C'est-à-dire, soit un avis favorable ou défavorable. En cas d'un avis défavorable, le gestionnaire classe le dossier. Mais en cas d'avis favorable, le gestionnaire envoie une note au client pour l'informer ;
- **La décision de la Direction :** la décision finale revient à la Direction. En cas de rejet, le motif est communiqué au client qui doit encore réintroduire un nouveau dossier. En cas d'accord, le dossier est inscrit au registre après saisie du crédit ;
- **La matérialisation des garanties :** le dossier est transmis au service garanti pour la matérialisation des garanties proposées par le client ;
- **Le montage du dossier :** après décision favorable du comité de crédit, le gestionnaire procède au montage de la convention. Cette dernière est souvent établie en trois (3) exemplaires signés par le chef de service crédit, le Directeur des Engagements et du Risque(DER) et le client. Un exemplaire est remis au client, le second exemplaire doit rester dans le fond du dossier, et le dernier est transmis à la Direction de Recouvrement et du Contentieux ;
- **La mise en place du crédit :** le crédit ayant reçu accord est créé par la saisie des écritures dans le logiciel Delta et est mis en place par la suite par le service des engagements par trésorerie.

- **La validation du crédit :** le crédit et l'avis de débit prennent le circuit hiérarchique. Le chef du service des engagements vise l'avis de débit, ensuite le Directeur des Engagements et du Risque et le Directeur General apposent leurs signatures sur l'avis de débit et de crédit. En cas de refus d'octroi de crédit, le dossier est classé ;
- **Le déblocage du crédit :** Apres validation, le service portefeuille procède au déblocage du crédit ;
- **Suivi rigoureux :** un progiciel dénommé Delta permet de détecter tous les crédits arrivés à échéance ;
- **Le dénouement :** arrivé à l'échéance, quand la provision existe, le compte du client est soldé, le dénouement a lieu quand le client solde son crédit ;
- **La collection des arriérées :** En cas de non existence de provisions dans le compte, le dénouement n'aura pas lieu et le logiciel procède à une collecte des arriérés de paiement. Le dossier est ensuite envoyé au service suivi de risque ;
- **L'établissement et l'envoi de la 1^{ère} lettre de relance :** les prêts amortissables commerciaux bénéficiant d'une marge de manœuvre, une première lettre de relance est envoyée au client en cas de non-paiement de la première traite pour un règlement à l'amiable pour les facilités de caisse, la 1^{ère} lettre de relance est accompagnée d'un report d'échéance de 30 à 45 jours ;
- **Le rééchelonnement du crédit :** En cas d'accord ou de perspective de remboursement avec le client, le crédit est rééchelonné par le service Etude et Risque. Ce rééchelonnement est soumis à l'avis de la Direction ;
- **La mise en place du rééchelonnement du crédit :** la décision de rééchelonnement obtenu, le service engagement par caisse effectue sa mise en place ;
- **Suivi et surveillance des engagements :** le dossier est renvoyé au secrétariat du crédit pour la mise en place et le suivi à nouveau, le crédit est recalculé en tenant compte des intérêts de retard, en cas de non dénouement, le dossier est renvoyé au service suivi et risque ;
- **Le dénouement du crédit :** En cas d'existence de fonds dans le compte, le crédit arrivé à échéance est dénoué ;
- **La collection des arriérés :** En cas de non existence de provisions dans le compte, le dénouement n'aura pas lieu et le logiciel procède à une collecte des arriérés de paiement. Le dossier est ensuite renvoyé au service suivi de risque ;

- **L'établissement et l'envoi de la 2^{ème} lettre de relance :** ayant constaté à nouveau le non dénouement, le dossier est renvoyé au service suivi et risque. Pour les prêts amortissables commerciaux, une 2^{ème} lettre de relance est renvoyée au client pour l'informer du décaissement de son compte, au cours de ce processus, le service suivi et risque visite le client pour une compréhension ;
- **Le suivi du dossier de crédit :** le dossier est renvoyé au service engagement par trésorerie pour la mise en place et le suivi à nouveau, le crédit est recalculé en tenant compte des intérêts de retard, en cas de non dénouement, le dossier est renvoyé au service risque ;
- **L'établissement et l'envoi d'une lettre de mise en demeure :** Après toute relance, s'il n'y a pas eu de règlement amiable, une lettre de mise en demeure est envoyée au client. Quelque fois, la mise à demeure a lieu mais on ne déclasse pas le compte ;
- **L'isolement ou le déclassement du compte :** après la mise en demeure, le compte du client est transféré en client douteux et affecté au calcul de provisions ;
- **Le recouvrement par la force :** le service suivi et risque envoie le dossier au service juridique après invitation à des négociations de facilités de paiement. Pour couvrir sa dette, la banque pour se faire payer, recourt aux différentes garanties du client par la saisie du tribunal.

II. ANALYSE DES DONNEES

1) Analyse du processus de financement des engagements par trésorerie et par signature à la CBAO.

Tableau 1 : Analyse du processus de financement des engagements par trésorerie à la CBAO.

Étape engagement par trésorerie	ANALYSE
La réception de la demande du client	Le client, personne morale, établit une demande adressée au Directeur General pour l'octroi de ligne de crédit ou renouvellement de ligne de crédit. Si nécessaire, cette demande est accompagnée des états financiers et de la situation fiscale. Ces demandes sont reçues au service courrier et transmises à la Direction Générale qui les affecte à la Direction Clientèle Entreprise. Dans ce cas, il faut s'assurer que les documents

	soient conformes aux exigences.
L'analyse de la demande par le gestionnaire de crédit	Le gestionnaire de compte vérifie la conformité des informations fournies par le client par rapport à la demande de crédit et celles disponibles depuis l'ouverture du compte ainsi que les mouvements effectués sur ces dits comptes. Il faut une bonne analyse financière, technique et économique par la DCE des données du client et une formation de garanties adaptées.
L'analyse de la demande	Le gestionnaire, après étude des informations financières et techniques du client, donne son avis qui peut être favorable ou défavorable pour l'octroi du crédit
L'analyse de la demande par la GGR	Le Directeur Risque et Crédit (DRC) analyse les dossiers de demande de lignes de crédit, il s'agit de crédit mis en place sur une période annuelle pour répondre aux besoins récurrents du client en la matière. Comme évoqué précédemment, il s'agit de crédit à court terme (découvert, escompte), de garantie de paiement (traite avalisé, crédit documentaire) entre autres. Ces demandes sont traitées chaque année et les renouvellements des lignes sont accordés après étude de dossier. Il faut s'assurer de la couverture des engagements nouveaux par des garanties proposées
Le comité de crédit	Le dossier accompagné des résultats de l'analyse du gestionnaire de crédit et ceux du Directeur Risque et Crédit est soumis à la décision du comité de crédit. Les instances de décisions sont fonction des seuils de montants définis par la réglementation

La décision de la Direction Générale	La décision finale revient à la Direction. En cas de rejet, le motif est communiqué au client qui doit encore réintroduire un nouveau dossier. En cas d'accord, le dossier est inscrit au registre après saisie du crédit. Il faut s'assurer du motif du rejet de la demande et que le dossier est inscrit au registre de crédit après accord du comité.
La matérialisation des garanties	Le dossier est transmis au service « garantie » pour la matérialisation des garanties proposées par le client. Son compte doit permettre le prélèvement des frais et des dépôts.
La mise en place du crédit	Le secrétariat assure la mise en place des crédits à la clientèle en effectuant le paramétrage de la ligne de crédit sur DELTA 9 suivi de la mise à disposition du montant sur le compte
La validation du crédit	Le crédit et l'avis de débit du crédit prennent le circuit hiérarchique. Le chef du service des engagements vise l'avis de débit, ensuite le Directeur des Engagements et du Risque et le Directeur Général apposent leurs signatures sur l'avis de débit et de crédit. En cas de refus d'octroi de crédit, le dossier est classé
Suivi et surveillance des Engagements	Cette étape comporte trois fonctions : la fonction d'alerte, de suivi, d'évaluation.
Le déclassement	Après la mise en demeure, le compte du client est transféré en client douteux et affecté au calcul de provisions

Source : résultat de nos recherches

Tableau 2 : Analyse du processus de financement des engagements par signature à la CBAO

Etape engagement par signature	ANALYSE
La réception de la demande du client	Le client personne morale établit une demande adressée au DG. Cette demande est reçue au service courrier et est transmise à la Direction Générale qui l'affecte à la Direction des Engagements et des Risques. Cette dernière la transmet par la suite au Service Crédit.
L'analyse de la demande	Le gestionnaire, après étude des informations financières et techniques, donne son avis pour le comité de crédit. Le dossier accompagné des résultats de l'analyse de décision du gestionnaire, est ensuite transféré à la GGR
L'analyse de la demande par la GGR	Ce traitement réalisé par le Directeur Risque et Crédit parcourt une nouvelle fois tous les éléments du dossier et tout particulièrement les mouvements confiés et les données financières. Il élabore à cet effet une fiche de risque simplifié
Comité de crédit	Le comité de crédit donne la décision finale. C'est-à-dire, soit un avis favorable ou défavorable. En cas d'un avis défavorable, le gestionnaire classe le dossier. Mais en cas d'avis favorable, le gestionnaire envoie une note au client pour l'informer.
La décision de la Direction Générale	La décision finale revient à la Direction. En cas de rejet, le motif est communiqué au client qui doit encore réintroduire un nouveau dossier. En cas d'accord, le dossier est inscrit au registre après saisie du crédit.
La matérialisation des garanties	Le dossier est transmis au service garanti pour la matérialisation des garanties proposées par le client
Le montage du dossier	Après décision favorable du comité de crédit, le gestionnaire procède au montage de la convention. Cette dernière est souvent établie en trois (3)

	exemplaires signés par le chef de service crédit, le Directeur des Engagements et du Risque(DER) et le client. Un exemplaire est remis au client, le second exemplaire doit rester dans le fond du dossier, et le dernier est transmis à la Direction de Recouvrement et du Contentieux
La mise en place du crédit	Le crédit ayant reçu accord est créé par la saisie des écritures dans le logiciel Delta et est mis en place par la suite par le service des engagements par trésorerie.
La validation du crédit	Le crédit et l'avis de débit prennent le circuit hiérarchique. Le chef du service des engagements vise l'avis de débit, ensuite le Directeur des Engagements et du Risque et le Directeur General apposent leurs signatures sur l'avis de débit et de crédit. En cas de refus d'octroi de crédit, le dossier est classé
Le déblocage du crédit	Après validation, le service portefeuille procède au déblocage du crédit
Suivi rigoureux	Un progiciel dénommé Delta permet de détecter tous les crédits arrivés à échéance
Le dénouement du crédit	Arrivé à l'échéance, quand la provision existe, le compte du client est soldé, le dénouement a lieu quand le client solde son crédit
La collection des arriérées	En cas de non existence de provisions dans le compte, le dénouement n'aura pas lieu et le logiciel procède à une collecte des arriérés de paiement. Le dossier est ensuite envoyé au service suivi de risque
Etablissement et envoi de la 1 ^{ère} lettre de relance	Les prêts amortissables commerciaux bénéficiant d'une marge de manœuvre, une première lettre de relance est envoyée au client en cas de non-paiement de la première traite pour un règlement à l'amiable pour les facilités de caisse, la 1 ^{ère} lettre de relance est accompagnée d'un report

	d'échéance de 30 à 45 jours
Le rééchelonnement du crédit	En cas d'accord ou de perspective de remboursement avec le client, le crédit est rééchelonné par le service Etude et Risque. Ce rééchelonnement est soumis à l'avis de la Direction
Mise en place du rééchelonnement du crédit	La décision de rééchelonnement obtenu, le service engagement par caisse effectue sa mise en place
Suivi et Surveillance des engagements	Le dossier est renvoyé au secrétariat du crédit pour la mise en place et le suivi à nouveau, le crédit est recalculé en tenant compte des intérêts de retard, en cas de non dénouement, le dossier est renvoyé au service suivi et risque
Le dénouement du crédit	En cas d'existence de fonds dans le compte, le crédit arrivé à échéance est dénoué ;
La collection des arriérés	En cas de non existence de provisions dans le compte, le dénouement n'aura pas lieu et le logiciel procède à une collecte des arriérés de paiement. Le dossier est ensuite renvoyé au service suivi de risque.
Etablissement et envoi d'une 2 ^e lettre de relance	Ayant constaté à nouveau le non dénouement, le dossier est renvoyé au service suivi et risque. Pour les prêts amortissables commerciaux, une 2 ^{ème} lettre de relance est renvoyée au client pour l'informer du décaissement de son compte, au cours de ce processus, le service suivi et risque visite le client pour une compréhension
Le suivi du dossier de crédit	Le dossier est renvoyé au service engagement par trésorerie pour la mise en place et le suivi à nouveau, le crédit est recalculé en tenant compte des intérêts de retard, en cas de non dénouement, le dossier est renvoyé au service risque
L'établissement et l'envoi d'une lettre de mise en demeure	Après toute relance, s'il n'y a pas eu de règlement amiable, une lettre de mise en demeure est envoyée au client. Quelque fois, la mise à demeure a lieu mais on ne décline pas le compte

Isolement ou le déclassement du compte	Après la mise en demeure, le compte du client est transféré en client douteux et affecté au calcul de provisions
Le recouvrement par la force	Le service suivi et risque envoie le dossier au service juridique après invitation à des négociations de facilités de paiement. Pour couvrir sa dette, la banque pour se faire payer, recourt aux différentes garanties du client par la saisie du tribunal

Source : résultat de nos recherches

A partir de l'analyse, nous avons pu déceler les forces mais également les faiblesses du système.

Comme faiblesse, nous avons identifié les risques liés au processus de financement de chaque engagement à la CBAO.

Tableau3 : identification des forces et faiblesses du processus de financement des engagements par trésorerie à la CBAO.

Etapas	Forces	Faiblesses
La réception de la demande du client	S'assurer que les documents sont conformes aux exigences	Non prise en compte d'éléments déterminants dans la prise de décision
L'analyse de la demande par le gestionnaire de crédit	Bonne analyse financière, technique et économique par la DCE des données du client. Formation de garanties adaptées	Analyse de données erronées Erreur d'appréciation des ratios de gestion Engagement à perte des fonds propres de la banque (risque de crédit)
L'analyse de la demande par la GGR	S'assurer de la couverture des engagements nouveaux par des garanties proposées	Mauvaise évaluation des garanties nouvelles à couvrir des engagements nouveaux
Le comité de crédit	S'assurer que les instances de décisions sont fonction des seuils de montants définis par la réglementation	Absence de visibilité du Chiffre d'affaire sur l'emploi des fonds de la banque (mauvaise gouvernance) Erreur d'appréciation du dossier

	Bonne analyse et appréciation du dossier de crédit	
La décision de la Direction Générale	S'assurer du motif du rejet de la demande S'assurer que le dossier est inscrit au registre de crédit après accord du comité	Absence d'explication du gestionnaire face au client dont le dossier est rejeté. Absence de traçabilité des dossiers de crédit
La matérialisation des garanties	Bonne formulation juridique du contrat de garanties Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	Omission de certaines clauses sur le contrat Risque de nullité du contrat de garantie
La mise en place du crédit	S'assurer que les demandes de crédits ont reçu accord du Directeur des engagements et du risque avant la création et la mise en place	Absence de double niveau d'analyse (contre analyse) Crédit codifié sur l'indice d'un autre client
La validation du crédit	Tous les dossiers de crédit ont suivi le circuit hiérarchique S'assurer que tous les crédits validés soient recouvrables	Risque que les dossiers de crédits n'ont pas suivi le circuit hiérarchique Risque que les dossiers de crédits ne soient pas étudiés par les gestionnaires de crédit
Suivi et surveillance des Engagements	Le suivi des échéances des crédits accordés La mise à jour régulière des dossiers de crédits Les crédits font l'objet d'un suivi extracomptable efficace et que la situation des débiteurs est connue à tout moment	Retard dans la détection des irréguliers Dossiers non mis à jour à temps Risque de défaillance technique

Le déclassement	S'assurer de la constitution de la provision pour des créances douteuses suivant la réglementation de la BCEAO	Non-respect de la procédure de déclassement Imputation de la provision sur les fonds propres de la banque Provision non constituée pour les dossiers déclassés
-----------------	--	--

Source : résultat de nos recherches

Tableau4 : identification des forces et faiblesses du processus de financement des engagements par signature à la CBAO.

Etapes	Forces	Faiblesses
La réception de la demande du client	S'assurer que les documents fournis sont conformes aux exigences	Méconnaissance des besoins réels
L'analyse de la demande	Bonne analyse financière, technique et économique par la DCE des données di client Formulation de garanties adaptées Transmission d'informations fiables	Risque de mauvaise appréciation de la situation financière du client Garanties fictives Risque d'étude de données fausses du client Risque de transmission d'informations incomplètes ou inexacte sur le dossier
L'analyse de la demande par la GGR	S'assurer de la couverture des engagements nouveaux par des garanties proposées	Mauvaise évaluation des garanties nouvelles à couvrir des engagements nouveaux
Comité de crédit	S'assurer que les instances de décisions sont fonction des seuils de montants Bonne analyse et appréciation	Non-respect de la réglementation quant à la définition des seuils -Risque d'erreur d'appréciation -Octroi de crédits à des clients

	du dossier de crédit	insolvables
La décision de la Direction Générale	S'assurer du motif du rejet de la demande S'assurer que le dossier est inscrit au registre de crédit après accord du comité	Décision sur la base d'éléments incomplets ou erronés Absence de traçabilité des dossiers de crédit
La matérialisation des garanties	Bonne formulation juridique du contrat de garanties Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	-risque d'erreur de saisie -risque de nullité du contrat de garantie Risque d'incohérence des garanties détenues et celles proposées
La mise en place du crédit	S'assurer que les demandes de crédit ont reçu l'accord du Directeur General et du Directeur des engagements et du risque avant la création et la mise en place	Mise en place de dossier sans l'ensemble des accords Risque de mauvais paramétrage des données Erreur de codification du dossier sur le système
La validation du crédit	Tous les dossiers de crédits ont suivi le circuit hiérarchique Tous les dossiers de crédits ont été étudiés par les gestionnaires de crédit Tous les crédits validés soient recouvrables	Risque que les dossiers de crédits n'ont pas suivi le circuit hiérarchique Risque de non détection d'erreur de saisie sur la demande de crédit Risque de validation de crédit irrécouvrable
Le déblocage du crédit	Tous les dossiers de crédits ont fait l'objet d'une validation par les responsables de crédit	Risque que les dossiers de crédit n'ont pas été validés par les personnes habilitées
Suivi rigoureux	Le suivi des paiements à échéances La mise à jour régulière des dossiers de crédit	Manque de suivi des paiements Risque de non suivi Absence de suivi extracomptable de la

	Les crédits font l'objet d'un suivi extracomptable efficace et que la situation des débiteurs est connue à tout moment	situation des débiteurs Risque de défaillance technique
Le dénouement du crédit	S'assurer que tous les crédits sont dénoués à l'échéance Tous les crédits ont fait l'objet d'un suivi rigoureux	Risque de dénouement tardif Absence de relance
La collection des arriérées	Existence d'une politique de recouvrement Tous les crédits non recouverts soient suivis à échéance	Risque d'absence de politique de recouvrement Risque d'absence de suivi des crédits non recouverts Risque de non application de la politique de recouvrement
Etablissement et envoi de la 1 ^{ère} lettre de relance	Apposition de la signature d'accord de la Direction Générale sur toutes les lettres de relance Existence d'un fichier des relances mis à jour régulièrement Lettres de relance pré numérotées et établies par une personne habilitée	Absence de relance Risque que la relance soit établie par des responsables non habilités Risque de non suivi des relances
Mise en place du rééchelonnement du crédit	Apposition de la Direction Générale sur les caractéristiques des crédits rééchelonnés	Risque de convention non signée Risque de retard dans la mise en place
Le dénouement du crédit	Tous les crédits soient dénoués à l'échéance Tous les crédits ont fait l'objet d'un suivi rigoureux	Risque de non dénouement Risque d'absence de relance
Etablissement et envoi d'une 2 ^e lettre de mise en	Apposition de la signature d'accord de la Direction	Risque de non envoi des lettres de

demeure	<p>Générale sur toutes les lettres de mise en œuvre</p> <p>Existence d'un fichier des crédits irrécouvrables mis à jour régulièrement</p> <p>Lettres de mise en demeure pré numérotées et établies par une personne habilitée</p>	<p>mise en demeure</p> <p>Risque que les lettres de mise en demeure soient établies par des responsables non habilités</p> <p>Risque de non suivi des lettres de mise en demeure</p>
Isolement ou le déclassement du compte	Tous les crédits irrécouvrables aient obtenu accord de la Direction Générale	<p>Risque que les comptes des crédits irrécouvrables ne soient pas isolés</p> <p>Risque que les crédits irrécouvrables n'aient pas obtenu accord de la direction générale</p>
Le recouvrement par la force	Tous les crédits arrivés à échéance soient recouverts	<p>Impossibilité de recouvrement des crédits irrécouvrables</p> <p>Risque de corruption</p>

Source : résultat de nos recherches

CHAPITRE 11 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

L'hypothèse 1: « Le financement par crédit-bail comporte un ensemble de processus variés à la CBAO. » **infirmée**

« Le financement par crédit-bail comporte à la CBAO comporte deux processus. Ces derniers se confirment à travers le chapitre 10 où on décrit le processus de financement par le crédit-bail à la CBAO qui est composé de deux engagements. On constate que dans chaque engagement, il y a au moins 20 étapes à passer.

L'hypothèse 2: « La probabilité de survenance des risques liés au processus de financement par le crédit-bail à la CBAO est très réduite. » **infirmée**

Les tableaux 3 et 4 d'identification des forces et faiblesses concernant respectivement le processus de financement des engagements par trésorerie et celui des engagements par signature montrent que la majeure partie des risques liés à ces processus sont importantes et doivent être maîtrisés.

L'hypothèse 3: « La maîtrise des risques dans le financement des entreprises par le crédit-bail à la CBAO est un point essentiel pour le bon déroulement du système. » **confirmée**

La mise en place d'un système de notation et d'évaluation du risque se référant à des données statistiques sur les secteurs d'activité, les zones géographiques, les taux de croissance, constitue une exigence pour fonder les décisions de financement des bailleurs et maîtriser les risques de défaillance.

CHAPITRE 12 : RECOMMANDATION

Dans cette partie nous allons proposer quelques recommandations idoines à l'amélioration du processus de financement par le crédit-bail à la CBAO pour maîtriser les risques.

- Nous proposons une série de recommandations composée de 4 vecteurs essentiels pour la banque.
- ✓ **1^{er} vecteur essentiel de maîtrise des risques**, nous recommandons à la banque la formation et la sensibilisation des équipes.
- ✓ **2nd vecteur clé de la démarche risque** : le traitement effectif des risques entrants
- ✓ **3^e vecteur de pérennisation** : la mise en place d'indicateurs de dispositifs de pilotage et de suivi des risques.
- ✓ **4^e vecteur d'efficacité** : la définition, la mise en œuvre et le maintien opérationnel des dispositifs de gestion de crise et de continuité permettant de limiter les impacts sous-jacents des risques.
- Afin d'assurer une bonne maîtrise des risques sur le processus financement par le crédit-bail, le groupe Attijariwafa Bank doit assurer une bonne suivie des processus de financement.
- Nous recommandons à la banque de proposer une gamme complète de solutions de couverture pour protéger sa clientèle et son investissement.
- Nous recommandons une assurance dommage au matériel qui est obligatoire.
- La banque devrait procéder à l'ouverture d'enquêtes élémentaires, mais complètes, pour collecter les informations aussi qualitatives que quantitatives sur les débiteurs. Ceci pourrait constituer, d'une part, une étape vers l'instauration d'un système de notation, et, d'autre part, une base pour fonder la prise de décision de financement.
- S'assurer d'un dispositif de contrôle interne efficace.

CONCLUSION

Le groupe Attijariwafa Bank accorde une place importante au financement des activités économiques avec un accent particulier au financement des entreprises. Etant la première banque sénégalaise, filiale du groupe financier marocain Bank et fondée en 1853, aussi la plus ancienne banque de l'Afrique de l'Ouest, elle dispose d'une clientèle diversifiées et multisectorielle qui fait d'elle une référence sur le marché sénégalais et sous-régional .De ce fait, elle est très sollicitée par les entreprises pour le développement de leurs activités, des concours de tous types. Cette activité devenant de plus en plus grandissante de nos jours surtout avec la relance de l'économie sénégalaise par le Projet Sénégal Emergent (PSE).

Ce mémoire nous a permis de connaître le fonctionnement du crédit-bail surtout dans le groupe Attijariwafa Bank.

Aux sociétés de crédit-bail désireuses d'offrir à leurs clients de solide crédit à l'équipement, il permet un mécanisme de financement qui peut favoriser la réduction des coûts de transaction et de gérer les risques. Les entreprises peuvent grâce à ce mode de financement, affecter de maigres ressources financières à de nouveaux investissements en actifs, processus rapide qui contribue directement à générer des revenus.

Le crédit-bail constitue un instrument de restructuration des ressources de l'entreprise en raison de sa durée. On a constaté qu'il procure de réels avantages financiers aux deux parties. Nonobstant la controverse qui entoure les avantages du crédit-bail, ce procédé de financement présente une utilité incontestable.

REFERENCES DOCUMENTAIRES

Ouvrages :

- Revue banque, « *opération de crédit-bail et indemnité de résiliation La défaillance des entreprises d'assurance sur la vie* », RB édition, 2008,64 pages.
- AHOUANGANSI Evariste (2010), « *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA* », 2^{ème} édition, Editions MONDEXPERTS, Paris, 923pages
- CHOINEL Alain et Gérard ROUYER (2002), « *le système bancaire et financier : approche française européenne* », Revue Banque Edition, Paris,272 pages.
- Agence Pour la Création d'Entreprise, « *financer votre création d'entreprise* », Edition d'organisation, 2010, 208 pages.
- Ragainne Aurélien, *Tahar-Freixinos Caroline, moments lmd contrôle de gestion*, gualino, 2015, 226 pages.
- DARSA, JEAN-DAVID, Gereso, « *la gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser* », 2016, 325 pages.

Sites web :

- <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/Lefinancementdesentreprise.pdf>
- <https://www.creditprofessionnel.com/financement-des-entreprises/credit-bail-leasing-et-location-financiere/>
- http://www.servicepublic.gouv.sn/index.php/demarche_administrative/actu/1/1010
- <https://www.cbao.sn/fr/cbao/presentation>

Mémoires :

- http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0197PCGF14.pdf
- https://www.banquefrance.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/La_Banque_de_France/pdf/fiche_415-BDF-Credit-bail-et-autres.pdf
- https://www.memoireonline.com/04/12/5733/m_Le-credit-bail-dans-lespace-OHADA29.html
-

Articles :

- <https://www.petite-entreprise.net/P-800-88-G1-les-avantages-et-les-inconvenients-du-credit-bail.html>
- <http://www.linfordrome.com/economie/29225-credit-bail-un-outil-de-croissance-economique-selon-la-banque-mondiale>