



**CESAG**  
Centre Africain d'Études Supérieures  
en Gestion



**ECOBANK Côte d'Ivoire**

## **INSTITUT DE BANQUE ET FINANCE**

### ***MASTERE EN BANQUE ET FINANCE***

Thème :

**LE FINANCEMENT BANCAIRE DES PETITES  
ET MOYENNES ENTREPRISES EXPORTATRICES  
DE CAFE ET DE CACAO EN COTE D'IVOIRE :  
CAS D'ECOBANK COTE D'IVOIRE**

Présenté par:  
**YAO KOUASSI**

Maître de Stage :

**M.JEAN JACQUES KODJO**  
Directeur de la Gestion des Risques  
ECOBANK Côte d'Ivoire

Directeur de Mémoire :

**Docteur DAKUYO PAUL**  
Docteur en Gestion

## SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	I
ABREVIATIONS .....	II
REMERCIEMENTS.....	III
AVANT PROPOS .....	IV
RESUME.....	6
ABSTRACT.....	8
INTRODUCTION GENERALE .....	10
CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	10
PROBLEMATIQUE.....	11
OBJECTIFS ET INTERETS DE L'ETUDE.....	12
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE .....	13
CHAPITRE 1 : FINANCEMENT DIRECT ET FINANCEMENT INTERMEDIE.....	14
CHAPITRE 2 : LES RELATIONS BANQUES ENTREPRISES .....	17
CHAPITRE 3 : LE MANAGEMENT DU RISQUE DE CREDIT .....	19
DEUXIEME PARTIE : LE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX .....	22
CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE .....	23
I. L'ENQUETE .....	23
II. TRAITEMENT DES DONNEES .....	23
III. RESULTATS ET DISCUSSIONS .....	23
CHAPITRE 2 : VUE D'ENSEMBLE DE LA FILIERE CAFE CACAO EN COTE D'IVOIRE .....	27
I. FILIERE CAFE CACAO ET ECONOMIE IVOIRIENNE .....	27
II. LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA FILIERE CAFE CACAO .....	28
III. LES EXPORTATEURS .....	34
IV. L'ACTIVITE DE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX PAR LES BANQUES.....	35
CHAPITRE 3 : L'APPROCHE DU MARCHE DES PMEX ET COOPEX PAR ECOBANK CI.....	39
I. PRESENTATION d' ECOBANK.....	39
II. POLITIQUE DE CREDIT POUR LES PMEX ET COOPEX.....	40
CHAPITRE 4 : LE MANAGEMENT DU RISQUE LIE AU FINANCEMENT DES PMEX ET .....	43
COOPEX.....	43
I. LES RISQUES LIES AU FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX .....	43
II. LE MANAGEMENT DU RISQUE DE CREDIT PAR Ecobank-CI.....	48
CONCLUSION PARTIELLE .....	54
TROISIEME PARTIE : PERSPECTIVES D'AMELIORATION DU FINANCEMENT DES PMEX ET.....	55
COOPEX .....	55
CHAPITRE 1. DU FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX .....	56
I. ANALYSE CRITIQUE.....	56
II. RECOMMANDATIONS .....	58
CHAPITRE 2. DE L'ACTIVITE DE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX PAR ECOBANK- .....	63
COTE D'IVOIRE.....	63
I. ANALYSE CRITIQUE.....	63
II. RECOMMANDATIONS .....	64
CONCLUSION GENERALE .....	66
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXES .....	69
TABLE DES MATIERES .....	70

## ABREVIATIONS

ACM:	Avance en Compte Courant
APBEFCI:	Association des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire
ARCC:	Autorité du Café et du Cacao
ASPN:	Avance Sur Produit Nanti
BCC:	Bourse de Café et Cacao
BCEAO:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BNDA:	Banque Nationale de Développement
CAD:	Credit Administration
CAF :	Coût Assurance et Frêt
CASA :	Crédit du Secteur Agricole
CAISTAB:	Caisse de Stabilisation
CBG:	Commercial Banking
CI:	Côte d'Ivoire
CIMP:	Comité Interministériel des Matières Premières
COOPEX:	Coopératives exportatrices
CSSPPA:	Caisse de Stabilisation et de Soutien des Prix des Produits Agricoles
DAC:	Demande d'Accord de Classement
DUS:	Droits Uniques de Sortie
ECI:	Ecobank Côte d'Ivoire
ETI:	Ecobank Transnational Incorporated
FDPCC:	Fonds de Développement des Producteurs de Café et de Cacao
FMI:	Fonds Monétaire International
FRC:	Fonds de Régulation Café Cacao
IBG:	Institutional Banking
LTD:	Lettre de Tierce Détention
PASA:	Programme d'Ajustement Agricole
PIB:	Produit Intérieur Brut
PME:	Petite et Moyenne Entreprise
PMEX:	Petites et Moyennes Entreprises Exportatrices
PP:	Product Program
SGBCI:	Société Générale de Banque de Côte d'Ivoire
SICAV:	Société d'Investissement à Capital Variable
STL:	Short Term Loan
ONG:	Organisation Non Gouvernementale
ORR:	Obligor Risk Rating
RMU:	Remedial Management Unit

## REMERCIEMENTS

C'est le lieu de remercier tous ceux qui ont apporté leur soutien et leurs conseils à la réalisation de ce mémoire.

Toutes mes reconnaissances à :

- M. Jean Jacques Kodjo Directeur du Risque, mon Maître de stage pour tous ses conseils, ses éclaircissements et surtout pour sa grande humilité;
- M. Armand Obin ex- Directeur du département de la gestion des risques;
- M. Mamadou Bass, Senior Analyst pour ses conseils;
- Tout le staff du CAD(Credit Administration) et du RMU(Remedial Management Unit) avec à leurs têtes, Madame Kakou et M. Bolou ;
- Docteur Paul Dakuyo, Directeur de mémoire pour tout son apport sur les questions méthodologiques et ses conseils.

Enfin à toute ma famille pour son soutien, à mes amis et très particulièrement à Ganiyu Oloyedé mon collègue stagiaire pour les soutiens mutuels que nous avons eu à nous apporter.

### Avant propos

Le défi auquel doit faire face l'Afrique aujourd'hui est énorme : 600 millions d'Africains (10% de la population mondiale) ne produisent que 1% du produit intérieur brut mondial, pendant que 270 millions d'entre eux ou 45% de la population vivent avec moins de un Dollar US par jour. Par ailleurs, l'Afrique reçoit seulement 1% de capitaux privés qui vont dans les pays du Tiers monde et à peine 3% de l'investissement direct étranger. Enfin compte tenu de la croissance de la population, les taux de croissance économiques actuels de 5% ne permettent pas de lutter efficacement contre la pauvreté. Pour obtenir des résultats significatifs, ces taux doivent doubler dans les dix prochaines années. Mais comment atteindre un tel objectif ? Il existe un consensus sur le fait que le secteur privé national est un moteur capable de permettre aux économies africaines de réaliser une telle performance. De plus affirment certains, l'expansion de ce secteur est le seul moyen, pour l'Afrique d'espérer devenir compétitive sur le marché mondial.

Cette unanimité sur l'importance et le rôle du secteur privé n'a pas toujours existé. Avant les années 80, les Etats étaient omniprésents dans l'économie en Afrique par le biais des entreprises publiques et parapubliques. Il a fallu la crise économique des années 80 pour qu'il y ait une prise de conscience que les sociétés d'Etat étaient souvent de véritables gouffres financiers. Les Etats sont devenus les promoteurs du secteur privé. Toutefois en faisant la promotion de ce secteur, les Etats africains reconnaissent par là que leur rôle se limite désormais à édicter la législation et la réglementation, à assurer la supervision, le développement des infrastructures de base.

Mais le secteur privé peut-il sauver l'Afrique ? Une chose est sûre : on en attend beaucoup. C'est à lui qu'incombent désormais la création et la production des richesses. Ce n'est pas une mission facile pour un secteur relativement jeune, subissant le contrecoup de la fragilité des économies dans lesquelles il opère, de l'incertitude entourant les politiques des pouvoirs publics.

Pour que cette mission du secteur privé soit une réussite, certaines conditions doivent être remplies : le renforcement des capacités entrepreneuriales, managériales et techniques du secteur privé en soutenant l'acquisition des technologies, les améliorations de la production, la formation et le développement des habilités, le renforcement des chambres de commerce et leurs réseaux

régionaux. Il faut un dialogue entre les gouvernements et le secteur privé pour développer une vision commune de la stratégie de développement économique et améliorer le climat d'investissement privé ; enfin un soutien technique approprié aux petites et moyennes industries et l'amélioration de l'accès aux capitaux par le renforcement des structures de micro-financement. Ce tableau que nous présentons du secteur privé national en général s'applique aux petites et moyennes entreprises exportatrices (PMEX) et aux coopératives exportatrices (COOPEX) dans le secteur du café cacao. Les défis pour nos économies et particulièrement pour l'économie ivoirienne sont tellement stratégiques qu'ils méritent des réflexions à tous les niveaux et notamment dans les universités et dans les écoles africaines. En réfléchissant sur le financement bancaire des PMEX et COOPEX exportatrices de café et de cacao, nous versons notre contribution au débat.

## RESUME

Le marché des exportations est dominé par les gros exportateurs, 87% de part de marché, ce sont des grands négociants internationaux qui disposent de grands moyens financiers et comptent dans leur actionnariat des partenaires de référence. Le reste du marché c'est-à-dire 13% est détenu par les petites et moyennes entreprises exportatrices (PMEX) et les coopératives exportatrices (COOPEX). Ces structures pour certaines ont survécu à la libéralisation mais surtout pour d'autres nées de la libéralisation. Le financement de la campagne constitue des opportunités intéressantes pour les banques en terme d'emplois substantiels et de revenus bancaires. Toutefois la grande partie du financement est orientée vers les gros exportateurs qui disposent d'importants moyens financiers et se distinguent par leur professionnalisme et la maîtrise de leur métier, ils présentent donc moins de risques pour les banques. Quant aux PMEX et COOPEX elles connaissent des difficultés d'accès au crédit bancaire. Ces difficultés s'expliquent par leur petite taille, leur méconnaissance des techniques bancaires et financières et des mécanismes de commercialisation. Ces dernières présentent un profil de risque élevé pour les banques. La réticence des établissements de crédit à financer les PMEX et COOPEX constitue de fait une barrière à l'entrée du marché et donc un frein à l'émergence d'opérateurs locaux performants. Pour inverser la tendance et contribuer ainsi à l'émergence d'un secteur privé national de l'industrie cacaoyère, l'Etat est appelé à prendre des mesures incitatives. Ces mesures doivent consister au renforcement des capacités de ces structures en matière de gestion, de techniques bancaires et financières et des règles du commerce international. En le faisant, l'Etat permettra aux PMEX et COOPEX d'être des interlocuteurs fiables vis-à-vis des banques et leur permettra de lever des fonds indispensables au financement de leurs activités.

Il est bien évident que les résultats d'une telle politique de l'Etat peuvent s'inscrire dans le temps. C'est la raison pour laquelle un deuxième niveau d'intervention doit consister à mettre en place un financement structuré et adapté aux besoins des PMEX et COOPEX. Ce financement devra couvrir les dépenses en investissement jusqu'au financement de l'activité de commercialisation intérieure et extérieure. Le schéma sera de constituer un fonds qui permettra dans un premier temps aux banques d'avancer des concours bancaires à ces structures et

de se faire refinancer par le canal de ce fonds. Ce travail d'encadrement de l'Etat leur permettra de se familiariser avec les relations bancaires et pourra continuer jusqu'à ce que ces dernières s'affranchissent progressivement de l'aide de l'Etat. Le résultat à terme sera la capacité des PMEX et COOPEX à lever des fonds en dehors de la place bancaire d'Abidjan et d'attirer progressivement dans leur actionnariat des partenaires stratégiques en l'occurrence des grands chocolatiers et des grands négociants internationaux. Ainsi elles garantiront leurs exportations et l'on va assister progressivement à un transfert de technologies et de savoir faire. Quant à Ecobank CI, le marché des PMEX et COOPEX ne fait pas partie de son marché cible, elle y intervient tout de même depuis 2002 par le biais d'un « Product Program » qui définit clairement les conditions d'acceptation des risques. Ce produit lui a permis de détenir des engagements au titre du financement de la campagne au 31/03/2004 à hauteur de 12,5 milliards de francs CFA et d'enregistrer d'importants revenus financiers.

Les récents dysfonctionnements intervenus au niveau de la gestion de certains risques appellent la banque à renforcer le monitoring des clients de même que les procédures de contrôle interne pendant la période de portage du crédit. Aussi la mise en œuvre d'une base de données de stockage des données depuis l'origination du crédit, son portage et son dénouement d'une part et d'autre part un traitement plus automatisé du « Product Program » lui permettra de développer son expertise de la filière café cacao et de maintenir un portefeuille de qualité.

## ABSTRACT

The market of the exports is dominated by the big exporters, 87 % of market share; it is big international traders who arrange big financial means and count in their shareholding of the reference partners. The rest of the market that is the 13 % is held by the exporting small and medium-sized firms. These structures (PMEX and COOPEX) for some survived the liberalization but especially for the others arisen from the liberalization. The financing of the campaign constitutes interesting opportunities for banks in term of substantial uses and banking incomes. However the big part of the financing is directed to the big exporters who arrange important financial means and distinguish themselves by their professionalism and the control of their profession, they thus present fewer risks for banks.

About PMEX and COOPEX, they know difficulties of access the bank credit. Theses difficulties are explained by their misunderstanding of the banking and financial techniques, the misunderstanding of the mechanisms of international trade. They thus present a high risk profile for banks. The hesitation of credit institutions to finance theses companies constitutes actually a barrier in the entrance of the market and thus a brake to the emergence of successful local operators.

To invert the tendency and contribute so to the emergence of a national private sector of the industry cocoa plantation, the State is called to take incentive measures. These measures have to consist in the intensification of capacities these structures in management, in banking and financial techniques and in the rules of the international trade. Making it the State will allow PMEX and COOPEX to be reliable interlocutors towards banks and permit them to raise capital indispensable to the financing of their activities.

It is very obvious that the results of such policy of the State can join in time. That's the reason why the second level of the intervention has to consist in setting up a structured financing adapted to the needs of PMEX and COOPEX. This financing will have to cover the expenses in investment, the financing of the activity of internal and outside trade.

The plan will be to constitute fund which will at first allow the banks to advance loans to these structures and be re-financed by the canal of this fund. And can continue until these last ones free themselves gradually from the assistant of the State. The forward result will be the capacity of PMEX and COOPEX to raise capital

except the banking place of Abidjan and to attract gradually in their shareholding of the strategic partners in this particular case big chocolate makers and big international traders. So they will guarantee their exports and we are going to attend gradually a transfer of technology and to know how to make.

Concerning Ecobank CI while the market of PMEX and COOPEX is not a part of target market, it intervenes there quite even since 2002 by means of one "Product Program" that defines clearly the acceptance specifications of the risks. This product allowed it to hold commitments in conformance with the financing of the campaign on 31/03/2004 at the level of 12, 5 billion CFA francs and to gather in important financial revenues. The recent intervened dysfunctions call the bank to strengthen the monitoring of the customers as well as the procedures of internal control during the period of portorage of the credit.

So the implemented of a data base of stocking of the data since the origination of the credit, its portorage and its outcome on one hand and on the other hand a treatment more automated by the PP will allow it to develop its expertise of the field coffee and cocoa and to maintain a portfolio quality.

## INTRODUCTION GENERALE

### Contexte et justification

Le monde bancaire a changé et il poursuit son évolution à une vitesse très rapide: déréglementation, globalisation liée notamment à l'ouverture des frontières, redéploiement stratégique, recherche de compétitivité, ces mots sont le quotidien des banques d'aujourd'hui. Aussi les relations entre les banques et les entreprises ont évolué de façon considérable ces dix dernières années. En effet le développement des marchés financiers, les progrès technologiques et les innovations financières ont modifié les besoins des entreprises, accru la concurrence entre établissements de crédit et élargi l'offre de services bancaires. La survie des établissements de crédit et leur développement passent désormais par la recherche d'une compétitivité suffisante. Un tel environnement appelle ces dernières à repenser leurs stratégies et leur politique de crédit.

Face au resserrement des marges sur le marché des grandes entreprises résultant du renforcement de la concurrence, les banques ciblent de plus en plus celui des petites et moyennes entreprises. Cela s'observe par une relative activité des banques dans le financement des petites et moyennes entreprises du négoce café cacao en Côte D'Ivoire. Secteur stratégique de l'économie ivoirienne, la filière café cacao représente environ 15% du produit intérieur brut (PIB), plus de 40% des exportations et occupent 50% de la population active de la Côte d'Ivoire. Elle regorge d'importantes multinationales mais aussi une frange importante de petites et moyennes entreprises. Depuis la libéralisation effective de la filière en 2000/2001, de nombreux efforts sont faits par le gouvernement pour créer un cadre propice au développement de ces petites moyennes entreprises et leur permettre ainsi d'exister auprès des multinationales.

Ces petites et moyennes entreprises captent d'importants flux financiers et constituent un marché porteur pour les banques trouvant ainsi l'occasion de maintenir des niveaux de revenus bancaires et d'emplois substantiels.

La présente étude répond certes à des objectifs de mémoire de fin de formation mais surtout à un travail de réflexion sur le financement des petites et moyennes entreprises (PME) et des coopératives exportatrices de café et de cacao par les banques en général et par Ecobank -CI en particulier.

## Problématique

Malgré les grands mouvements internationaux de désintermédiation et de globalisation, le financement de nos économies est resté profondément intermédié confortant ainsi le rôle primordial des banques. Ce caractère intermédié du financement s'observe dans le secteur du café cacao en Côte d'Ivoire avec une importante activité des banques. En effet 48% des activités bancaires sont tenues par la commercialisation du café cacao. En application du décret n°99-95 du 10 février 1999, l'exportation du café et du cacao est effectuée par des sociétés commerciales et des coopératives constituées conformément aux lois et règlements en vigueur. Parmi ces exportateurs, on retrouve les gros exportateurs disposant de considérables surfaces financières et ayant un grand pouvoir de négociation vis à vis des banques. Elles présentent moins de risque pour le système bancaire ivoirien échaudé par les faillites en chaîne les années ayant précédé la libéralisation. A côté de ces multinationales opèrent des petites et moyennes entreprises exportatrices (PMEX) et des coopératives exportatrices (COOPEX) appelées à se développer. Alors que le financement bancaire demeure le principal mode de financement de la dynamique de ces petites et moyennes entreprises, des études ont montré qu'en matière de concours bancaires, ces PME sont pénalisées en raison d'une part de leur taille et d'autre part des procédures d'évaluation du risque qui leur seraient défavorables. Dès lors se pose la question de leur accessibilité au financement bancaire. Quant aux banques, elles trouvent certes des opportunités intéressantes d'affaire avec ces PME du secteur café cacao, cependant en raison du profil du risque qu'elles présentent, elles leur font courir le risque de dégradation de leur portefeuille si une rigoureuse stratégie d'intervention sur ce marché n'est pas mise en œuvre. Dans un environnement de concurrence accrue sur les activités de crédit, le management du risque devient un enjeu central pour les banques. Quelles stratégies d'intervention des banques ? Quel management des risques de crédit associés pour que l'objectif de rentabilité ne remette pas en cause la qualité de leur portefeuille. Quant aux PMEX et COOPEX quelles stratégies d'amélioration de leur accès au financement bancaire ? C'est à ces questions que nous tenterons d'apporter des réponses.

### Objectifs et intérêts de l'étude

Les écrits sur le financement bancaire foisonnent et loin d'être superflus, enrichissent les connaissances, créent des cadres d'échanges et permettent aux acteurs du milieu bancaire de se remettre en cause et d'être réceptifs aux mutations de leur environnement souvent difficilement perceptibles de l'intérieur. Cette présente étude vise à apporter une contribution à la réflexion sur le financement des PME mais en particulier sur celles opérant dans le négoce du café cacao à savoir les PMEX et les COOPEX.

Elle analysera les instruments de financement, la gestion des risques et proposera des solutions au financement du segment de marché ciblé.

Aussi s'inscrit-elle dans un environnement de libéralisation effective de la filière depuis la campagne 2000/2001 et constitue de ce point de vue un apport aux efforts de restructuration de la filière du gouvernement du moins pour ce qui regarde le développement des petites et moyennes entreprises de la filière.

Elle se veut être une réflexion d'actualité parce qu'intégrant les derniers changements de l'environnement bancaire à savoir les accords de Bale II en matière de gestion des risques mais aussi et surtout une force de proposition quant aux opportunités qui peuvent s'offrir aux banques dans leurs relations avec ces PME. C'est sous cet angle que notre étude portera un intérêt certain pour notre structure d'accueil d'Ecobank CI mais aussi pour nous même car nous trouvons ici l'occasion de mettre en œuvre les nombreuses connaissances apprises au Mastère en Banque et Finance.

Notre démarche consistera à faire une revue de littérature sur la question du financement bancaire, des relations banques entreprises, du management du risque crédit. Ensuite nous ferons l'état du financement actuel, nous collecterons des données et les analyserons. Enfin nous ferons des recommandations pour un meilleur financement des PMEX et COOPEX et une meilleure maîtrise des risques par Ecobank CI.

**PREMIERE PARTIE:  
REVUE DE LITTERATURE**

## CHAPITRE 1 : FINANCEMENT DIRECT ET FINANCEMENT INTERMEDIÉ

La finance canalise les ressources de nos économies vers les emplois productifs. Plus précisément l'ensemble des institutions et des instruments qui constituent le système financier a pour objet de mettre en relation, dans les meilleures conditions possibles, les acteurs déficitaires, ceux qui ont besoin d'emprunter des ressources (essentiellement les entreprises et les administrations publiques) avec des acteurs excédentaires, c'est-à-dire les épargnants qui souhaitent placer au mieux les leurs. Les objectifs et les préférences de chacun ne sont généralement pas les mêmes : les épargnants (principalement les ménages) souhaitent le plus souvent effectuer des placements liquides (aisément disponibles) et sûrs, tandis que les principaux agents emprunteurs recherchent au contraire des ressources à long terme, parfois pour financer des opérations à risque: C'est le cas des entreprises. Précisément, l'une des fonctions principales des intermédiaires financiers est d'assurer une transformation des ressources liquides, collectées auprès des épargnants, en emplois à long terme et risqués au profit des emprunteurs. Aujourd'hui les intermédiaires financiers sont principalement constitués des banques et des investisseurs institutionnels (les « Zinzins ») dont les rôles sont différents et complémentaires. Les banques font des crédits et en contrepartie émettent de la monnaie, qui est l'actif le plus liquide (disponibilité immédiate, valeur stable). Les Zinzins (fonds mutuels ou Sicav, fonds de pension) collectent l'épargne du public, qu'ils placent en actions et en obligations.

Ces deux types d'intermédiaires se différencient sur deux points : les Zinzins fonctionnent en regroupant une épargne préalablement constituée, tandis que les banques, grâce à leur pouvoir de création monétaire, sont en mesure de fournir des ressources nouvelles à l'économie. En second lieu, les banques assument elles mêmes les risques de non remboursement de la part des emprunteurs, alors que les zinzins se contentent de gérer les risques par une diversification de leurs portefeuilles.

Bien que la littérature économique ne soit pas véritablement concluante quant à l'existence et l'essor des intermédiaires financiers, la nature même des marchés du crédit peut conduire à définir des rôles distincts pour les différents types de bailleurs de fonds, à savoir les banques par opposition aux non banques.

La place prépondérante des banques dans la littérature économique est sans doute liée au rôle clé qu'elles ont toujours joué dans l'octroi de financements. S'agissant toutefois des systèmes financiers plus évolués, dans lesquels d'autres sources de financement sont aisément disponibles, le rôle des banques est probablement moins important. Mais il se peut également que la nature même des marchés du crédit incite à établir la distinction entre les emprunteurs ayant facilement accès aux différentes sources de financement et ceux qui dépendent des banques. Ce dernier argument est essentiel pour le fonctionnement du canal du crédit bancaire. Il signifie, en effet que certains emprunteurs ne peuvent déconnecter totalement leurs dépenses réelles des variations de l'accès au crédit bancaire Ramey<sup>1</sup> (1993). En raison des asymétries d'information sur les marchés du crédit, certaines entreprises, dont les coûts de contrôle sont susceptibles d'être relativement élevés, peuvent être davantage tributaires d'un intermédiaire financier. Rien n'indique toutefois qu'il doit s'agir d'un intermédiaire bancaire plutôt que d'un intermédiaire non bancaire. Une première tentative de justification du rôle spécial des banques consiste à identifier les synergies entre l'aptitude de la banque à évaluer les risques et surveiller les projets d'investissement, d'une part, et la collecte de dépôts à vue, d'autre part, Fama<sup>2</sup> (1985) a indiqué que la connaissance de l'historique des dépôts à vue de l'emprunteur et les relations courantes avec la clientèle fournissent aux banques un ensemble d'informations non transférables qui réduisent, par exemple, leurs coûts d'agence et les asymétries d'information. Une deuxième indication de la fonction de collecte de l'information des banques est fournie par le fait que les marchés boursiers interprètent comme un signal positif les accords de prêt obtenus auprès des banques (James<sup>3</sup>, 1987). En troisième lieu, Fama (1985) et James (1987) ont également souligné que ce sont les emprunteurs qui supportent effectivement les coûts des réserves obligatoires. Cela peut signifier qu'ils sont en mesure d'obtenir certains services que les

---

1.<sup>1</sup> Ramey, Valerie (1993) *,how important is the credit channel, in the transmission of Monetary Policy*, Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, 45 pages

2.<sup>2</sup> Fama, Eugène F. (1985) *,what's different about banks*, Journal of Monetary Economic. 39 pages

1. <sup>3</sup> James, Christopher (1987) *Some Evidence on the Uniqueness of Bank loans*, Journal of Financial Economics, 236 pages

intermédiaires non bancaires sont dans l'incapacité d'offrir dans les mêmes conditions. On ne saurait non plus exclure les effets « d'engagement », qui rendent onéreux l'abandon d'un bailleur de fonds au profit d'un autre. Un deuxième argument, probablement plus convaincant, repose sur les coûts élevés que peuvent subir certains emprunteurs pour obtenir un financement direct. Ainsi, le financement direct peut être coûteux pour les entreprises de petite taille ou relativement nouvelles, en raison des asymétries d'information et de l'absence d'un historique des performances passées, alors que ces coûts seraient réduits pour les grandes entreprises dotées d'une solide réputation, éventuellement notées, et qui communiquent des informations, notamment par voie de publication de rapports annuels. Si, pour ces dernières, les autres sources de financement constituent probablement de proches substituts au financement direct, les entreprises nouvelles ou de petite taille sont largement tributaires du crédit bancaire. Cette capacité des banques à réaliser des économies en terme de coûts de nature diverse (recherche, transaction ou information) peut donner lieu à un coût d'arbitrage, qui contribue à expliquer le degré « d'engagement » et peut introduire un écart entre le coût du financement intermédié et celui du financement direct. Il en résulte qu'en cas d'interruption de l'offre de prêts bancaires pour une raison quelconque, les emprunteurs dépendant des banques seront confrontés à des coûts de recherche d'un nouveau bailleur de fonds.

## CHAPITRE 2 : LES RELATIONS BANQUES ENTREPRISES

Les relations entre les banques et les entreprises ont fait l'objet de nombreux écrits dans la littérature bancaire. Depuis de longues dates, les banques entretiennent des rapports de coopération avec les entreprises. En effet les banques d'affaires par exemple sont directement à l'origine de la création de plusieurs firmes d'envergure. Celles ci participent à leur développement par des apports massifs en capital et assument le rôle d'opérateur. Tandis que les banques de dépôts accompagnent de façon sélective le déroulement de l'activité courante d'entreprises qui ont besoin de mobiliser par l'escompte leur portefeuille de créances commerciales. Ce rôle primordial des banques est encore d'actualité avec des méthodes d'intervention plus sophistiquées et plus diversifiées de nos jours Gérard Rouyer et Alain Choinel <sup>4</sup>(1992). Le marché des entreprises n'est pas un tout homogène. Il recouvre en effet de fortes disparités tenant à la taille des entreprises qui les composent, aux effectifs qu'elles emploient, aux secteurs économiques auxquels elles appartiennent, à leur localisation géographique ainsi qu'à la configuration de leur actionariat. Les banques ont donc recours à une segmentation du marché. Deux catégories d'entreprises sont généralement retenues selon les critères de taille et d'effectifs : les grandes entreprises d'un côté, les PME de l'autre. Nationales ou multinationales. Les grandes entreprises sont pour les banques un créneau exigeant mais offrant les plus vastes opportunités de collaboration. Dotées d'une direction financière structurée et pointue où le service de trésorerie peut être un centre de profit, elles tirent partie de leur savoir faire et de leur poids pour gérer au plus près et négocier le prix de l'intervention bancaire. En contrepartie elles sont à même de faire travailler la quasi-totalité des départements d'une banque, des plus classiques comme « l'exploitation » aux plus récents comme la salle des marchés. Même si elles sont les grands bénéficiaires de la désintermédiation financière, les grandes entreprises ne peuvent se passer totalement des banques; à l'inverse, nombre d'établissements bancaires ne peuvent par faute de moyens ou par simple option stratégique opérer sur ce marché car l'estimant trop peu rentable.

---

1.<sup>4</sup> Gérard Rouyer, Alain Choinel, *La banque et l'entreprise*, Collection Banque ITB, Paris ,413 pages

Par les crédits auxquels elles font appel, les dépôts qu'elles procurent, les services qu'elles utilisent, les PME forment les gros bataillons du marché des entreprises. Aussi sont elles assujetties à une vive convoitise des banques pour accroître leur part de marché. Domaine à haut risque pour les banques, car la pérennité de ces entreprises est loin d'être assurée sur une moyenne période à plus forte raison sur une longue période. Le marché des PME conserve tout son attrait sur le plan intellectuel pour les chargés d'affaires et leurs patrons et ceci en dépit du tassement des marges enregistrées avec la marchandisation des activités d'intermédiation. Dans un tel environnement il convient de s'interroger sur l'avenir des relations banques entreprises Gérard Rouyer et Alain Choinel (1992). Il est évident que la banque joue un rôle essentiel dans nos économies en accompagnant les entreprises dans leurs difficultés et en participant au renouvellement du tissu industriel. Elle dispose souvent d'un réseau mondial sur lequel peuvent s'appuyer les exportateurs. Cependant les relations entre les banques et les entreprises se sont souvent soldées par des échecs. Quoi qu'il en soit, sans pour autant négliger la commercialisation de produits basiques, les années récentes auront permis à la banque d'intensifier sa réflexion marketing vis-à-vis de la clientèle des entreprises, ce qui ne peut être que bénéfique pour la compréhension mutuelle des deux partenaires. La relation banques entreprises est aujourd'hui jalonnée de concepts techniques et commercialement rénovés, voire rénovateurs.

### CHAPITRE 3 : LE MANAGEMENT DU RISQUE DE CREDIT

Les banques constituent l'épine dorsale de l'ensemble des systèmes économiques et leurs heurs et malheurs ont des répercussions souvent fondamentales sur les systèmes économiques au plan national ou international. Les crises qui ont affecté une partie de l'Asie ou certains pays émergents telle la Russie en 1997 et 1998 ont amplement démontré à quel point la solidité d'un système bancaire joue un rôle primordial dans le devenir économique d'un pays et peut en cas de faiblesse ou de dysfonctionnements graves ébranler l'ensemble de l'économie et avoir des répercussions plus que sérieuses sur la vie politique et sociale des pays concernés Jean -Françoise de Polignac<sup>5</sup>(2002).

L'une des causes du dysfonctionnement des banques est bien évidemment le risque crédit, qu'il s'agisse des prêts aux particuliers, aux sociétés ou éventuellement aux Etats. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le Comité de Bâle consacre une part importante de ces recommandations à ce sujet. Chaque établissement qui se livre à cette activité dispose de procédures, en principe, clairement définies pour la mise en place des prêts.

Défini comme le risque lié à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance et ou un engagement est détenu Sylvie de Coussergues <sup>6</sup>(2002), le risque crédit n'épuise pas le sujet des risques, mais il en constitue un élément incontournable. On avait sans doute eu trop tendance ,dans les années 1980 et 1990, à s'intéresser d'abord aux risques de marché et aux raffinements auxquels ils se prêtent, au point de sous estimer parfois l'importance du risque crédit . Le début de la décennie quatre-vingt-dix reste marqué par le risque crédit. Elle s'ouvre par une crise majeure liée aux pertes très importantes sur les crédits bancaires, touchant pratiquement tous les pays émergents et affectant durablement le Japon. Cette crise est suivie d'une expansion considérable des marchés du crédit, celui des grands « corporates » dans les pays émergents qui ont vu s'assouplir leur accès au financement. La grande crise financière de 1997-1998

---

1. <sup>5</sup> Jean-Françoise de Polignac (2002), *La notation financière, l'approche du risque de crédit*, Revue banque Editions, Paris, 128 Pages.

1. <sup>6</sup> Sylvie de Coussergues (2002), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, Dunod, Paris, ,262 pages

est largement une crise des marchés du crédit dans le contexte d'un système financier international globalisé, Arnaud de Servigny <sup>7</sup>(2003). La montée des risques crédit a entraîné une diminution très forte de la rentabilité des établissements de crédit. Le résultat brut d'exploitation des banques s'est trouvé considérablement amputé par le jeu des dotations aux provisions qui matérialisent un risque potentiel élevé. En 1992, si nous remontons un peu dans le temps, les dotations nettes aux comptes de provisions d'exploitation des banques françaises par exemple représentaient 73% du résultat brut d'exploitation contre seulement 45% en 1998. Autrement dit, plus du tiers de la production de richesse par les banques sont purement et simplement annihilés par la qualité « douteuse » des actifs bilantiels. La principale cause de cette dégradation de la rentabilité des banques réside dans une insuffisante maîtrise des risques crédit, Michel Mathieu <sup>8</sup>(1992). Dans un environnement économique et concurrentiel plus difficile; la maîtrise du risque crédit est devenue une préoccupation stratégique essentielle pour les établissements de crédit. Les banques doivent rationaliser leur décision sur le degré d'acceptation du risque; Comme dans le cas du risque de taux d'intérêt, le choix se situera entre deux extrêmes; soit être simple «broker »: Commercialiser les prêts puis procéder à une titrisation des encours au fur et à mesure; soit être « asset transformer » et accepter de porter le risque, de le gérer par la diversification et par la surveillance active des emprunteurs (Arnaud de Servigny, 2003). Plusieurs outils de maîtrise des risques ont été développés par les banques au fil des années pour gérer les risques crédit, des plus connus aux plus récents. Nous nous proposons de parcourir quelques uns :

-le crédit scoring : C'est une méthode automatisée de notation fondée sur des analyses statistiques qui permettent d'affecter à chaque client une note représentative de son profil de risque pour la banque Michel Mathieu (1992). Née aux Etats-Unis dans les années 1950, elle est aujourd'hui couramment utilisée par

---

2. <sup>7</sup> Arnaud de Servigny (2003), *Le risque de crédit, nouveaux enjeux bancaires*, Dunod, Paris, 259 pages

1. <sup>8</sup> Michel Mathieu (1999), *L'exploitant bancaire & le risque crédit*, La revue Banque Editeur, 301pages

de nombreux établissements, pour le crédit à la consommation qui représente son domaine de prédilection;

-l'approche traditionnelle, elle repose sur le diagnostic financier de l'entreprise avec ses trois étapes habituelles: la collecte d'information sur l'emprunteur, l'analyse de la situation financière de l'emprunteur, la prise de décision;

-les nouvelles approches d'évaluation du risque de crédit à savoir les notations externes et internes résultant du dispositif de McDenough (Bâle II).

Dans l'esprit de l'accord de 1998, Bâle II vient en réponse au besoin urgent d'une adaptation réglementaire s'appliquant au risque crédit.

Ainsi en ce qui concerne le pilier 1 du nouvel accord (exigence minimale de fonds propres), il est prévu un menu d'option pour la mesure du risque crédit :

-approche standardisée pour le risque crédit : Du point de vue conceptuel, cette approche standardisée est identique à celle de l'accord de 1998, mais elle est plus différenciée en fonction du risque. La banque attribue une pondération pour risque à chacun de ses actifs et à chacune de ses positions hors bilans et produit une somme de valeurs pondérées ;

-approche fondée sur les notations internes : Dans cette approche les banques pourront utiliser leurs estimations internes sur la solvabilité de leurs emprunteurs pour évaluer le risque crédit inhérent à leur portefeuille, à condition qu'elles respectent des critères stricts en matière de méthodologie et de communication financière. Des cadres d'analyse distincts seront proposés pour divers types d'expositions, par exemple crédits aux entreprises et prêts aux particuliers, dont les caractéristiques de perte sont différentes.

Une présentation globale des outils de gestion du risque de défaut d'un engagement bancaire ne saurait faire l'impasse de l'activité qualitative de monitoring interne mise en œuvre par de nombreuses banques, tant dans la phase d'origination que pendant la période de portage du crédit. Cette activité a pour raison d'être la recherche d'une sélectivité fondée sur l'obtention d'une information de qualité; lorsque les crédits se trouvent sur les livres de la banque, le monitoring permet également une réaction rapide de la banque en cas de dégradation de leur qualité.

**DEUXIEME PARTIE:**  
**LE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX**

## CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE

### I L'ENQUETE

A l'issue de la revue de littérature. Nôtre phase de recherche d'information s'est déroulée en une seule étape essentiellement quantitative. Elle a consisté en la collecte des données sur la filière café cacao :

- données sur la production et les exportations de café et de cacao ;
- données sur la part de marché des différents acteurs du marché (les gros exportateurs, les PMEX et COOPEX) ;
- le niveau de financement dans le secteur ;
- les différents types de financement offerts par les banques;
- les acteurs impliqués dans la filière et leur rôle.

Toutes ces données ont pour source la Bourse du Café et du Cacao (BCC), l' Organisation Internationale du Cacao et l'Organisation Internationale du Café, les données internes à la banque et l'Association des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire (A.P.B.E.F.CI). Elles feront l'objet de traitement et d'analyses plus tard.

Il s'agirait pour nous au regard de l'analyse, de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse selon laquelle les PMEX et COOPEX ont des difficultés d'accès au financement bancaire.

### II. TRAITEMENT DES DONNEES

Après la collecte des données, le logiciel Excel nous a permis de les traiter, de faire des graphiques et de les analyser. Les graphiques sont consignés dans les annexes du présent mémoire.

### III. RESULTATS ET DISCUSSIONS

#### -Production et exportation:

Les données sur la production mondiale de cacao confirment la position stratégique qu'occupe la Côte d'Ivoire sur le marché international du cacao. La production intérieure de cacao a évolué de la campagne 1999/2000 à la campagne 2003/2004 en dents de scie alternant des augmentations et des baisses pour atteindre le niveau de 1 175 000 tonnes en 2003/2004(Annexe 0). La contribution de cette production s'est élevée à 47% puis à 43% de la production mondiale respectivement

en 2002/2003 et 2003/2004(Annexe1). La baisse de la contribution de la Côte d'Ivoire à la production mondiale sur la dernière année s'explique à la fois par la crise socio politique, la baisse des cours mondiaux et enfin par la tendance structurelle au vieillissement et la dégradation des vergers. Il faut dire que l'occupation des zones de production par les rebelles a un impact sur leur production même si contrairement aux prévisions, le cacao qui y est produit a pu sortir pour être acheminé vers les ports. D'autre part la faiblesse des prix bord champ résultant de la baisse des cours mondiaux incite certains producteurs à vendre leur production dans les pays voisins notamment au Ghana où les prix sont mieux rémunérés aux producteurs avec comme corollaire d'importantes quantités de production qui échappent aux statistiques nationales mais aussi et surtout aux acheteurs et exportateurs locaux. Si nous assistons à la persistance de ces problèmes, combinés aux difficultés de réforme de la filière, aux remous sociaux, à l'incertitude quant à l'approvisionnement des planteurs en intrants (engrais, pesticides), cette tendance baissière se confirmera pour la campagne 2004/2005. Quant aux exportations de fèves de cacao, elles connaissent une progression de 15% si nous considérons les deux dernières campagnes (Annexe2).

#### -Activité dans le secteur

Nous assistons à une augmentation considérable du nombre d'exportateurs qui est passé sur la période (Campagne 1999/2000; 2003/2004) de 46 exportateurs à 85 et à 84 pour la campagne 2004 /2005 qui commence (Annexe3). Cette augmentation s'explique par le dynamisme du secteur et par les opportunités d'affaires qui y restent intactes d'une part, et d'autre part par la libéralisation du secteur, il n'existe plus de zones de monopoles et de quotas d'achats, l'exportateur est libre d'acheter où bon lui semble au prix qu'il estime compatible avec son contrat et sa structure de charge.

Il faut ajouter que la plus grande part de marché est détenue par les gros exportateurs à savoir 87% au 31/05/2004 contre une part de marché cumulée pour les PMEX et les COOPEX de 13% à la même date (Annexe4). Nous n'avons malheureusement pas les données officielles de la campagne qui s'achève.

### -Financement

L'engagement d'un échantillon de neuf banques au 31/12/2003 en ce qui concerne le financement de la campagne café cacao s'élevait à 63,5 milliards de franc Cfa dont 91% aux grandes entreprises et 9% aux PMEX et COOPEX .

Ces crédits se répartissent comme suit : 68% découverts; 31% ASPN (Avance sur Produit Nanti) cacao; 1% ASPN café (Annexe5).

Le financement global de la campagne café cacao ressort à 52,6 milliards au 31/03 /2004 contre 68,8 milliards un mois plutôt. Comparé à celui de l'année dernière, c'est-à-dire au 31/03/2003 (50,9 milliards), le financement est en hausse de 3% selon les données de l'association ivoirienne des banques. Ces crédits se répartissent comme suit 44% découvert ; 27% en ASPN cacao ; 29% en ASPN café (Annexe6). Par ailleurs elle laisse apparaître une autre répartition qui est la suivante : 74% pour les grosses entreprises et 26% pour les PMEX et COOPEX soit 3% pour les COOPEX et 23% pour les PMEX. En terme de types de financement, en ACM (Avance en Compte Courant) nous avons 81% pour les gros exportateurs et 19% pour les PMEX et COOPEX (Annexe 7).

En ce qui concerne les ASPN ,64% pour les gros exportateurs ; 36% pour les PMEX et les COOPEX (Annexe 8).

### -Conclusion

Nous constatons sur la période (31/12/2004 au 31/03/2004) une augmentation des financements en direction des PMEX et COOPEX, toutefois elle reste faible.

Au total ces résultats montrent que la plus grande partie du financement bancaire est orientée vers les grandes entreprises qui présentent moins de risques pour les banques eu égard à leur surface financière et à leurs partenaires internationaux. Par contre les concours aux petites et moyennes entreprises et coopératives restent faibles et peuvent s'expliquer par les difficultés de ces structures à satisfaire aux conditions de banque. Il faut cependant s'attendre à une hausse de la part de marché des PMEX et COOPEX au regard de l'expérience acquise par ces dernières au fil des campagnes, des réseaux qu'ils ont tissé dans le secteur, de l'encadrement qui est fait par les structures de la filière et enfin des possibilités de regroupement.

Sur un échantillon de 10 COOPEX et PMEX on note que huit ont été créées après la libéralisation de la filière; Ces entreprises ont généralement des chiffres d'affaires inférieur à cinq milliards. Elles n'ont pas de politique de gestion des risques à l'export et les banques locales n'ont non plus développé d'expertise en la matière alors que cette prestation pouvait être un service additionnel aux prêts classiques qu'elles font aux entreprises de la filière.

Leur seule source de financement est essentiellement bancaire. L'autre donnée importante dans le paysage bancaire ivoirien est le fait que certaines banques locales constituent des pools avec d'autres banques à l'extérieur essentiellement sud africaines pour apporter des financements aux COOPEX et PMEX.

## CHAPITRE 2 : VUE D'ENSEMBLE DE LA FILIERE CAFE CACAO EN COTE D'IVOIRE

### I. FILIERE CAFE CACAO ET ECONOMIE IVOIRIENNE

La Côte d'Ivoire est sans contexte, le premier producteur mondial de cacao avec une part de marché de plus de 40%, d'un total qui oscille entre 2,5 et 3 millions de tonnes par an en moyenne. Elle devance le Ghana, le Brésil, l'Indonésie, la Malaisie, le Nigeria, et le Cameroun, autres producteurs significatifs. Elle est le quatrième pays producteur de café au niveau mondial.

Le binôme café cacao est cultivé dans 32 départements sur un total de 58 que compte la Côte d'Ivoire. Il emploie plus de quatre millions de paysans et travailleurs agricoles; sa part dans le produit intérieur brut est supérieure à 15% et il procure plus de 40% des recettes d'exportations à la Côte d'Ivoire. La filière café cacao assure aussi d'importants revenus aux populations rurales : les revenus payés aux paysans qui ont varié entre 230 milliards et 380 milliards par campagne avant la dévaluation du franc CFA, ont atteint 700 milliards de 1995 à 2001 et 685 milliards au cours de la campagne 2002/2003.

La part des recettes fiscales résultant de ce binôme a représenté entre 13 et 19% de recettes internes de l'Etat. C'est donc un pays à vocation agricole dont les ressources sont tributaires des matières premières, notamment du café et du cacao. Au niveau de la production, cette filière concerne plus de 600 000 petits exploitants répartis d'Est à l'Ouest, sur toute la zone forestière du pays, soit une population plus active que les autres secteurs d'activités. Chaque producteur dispose des plantations dont la superficie varie en moyenne de 1,5 à 5 hectares. Il y a également de grands producteurs qui produisent environ 10 000 tonnes de café par an. En 1970, la production cacaoyère de la Côte d'Ivoire avoisinait les 17 000 tonnes contre une production de 1 000 000 tonnes de nos jours. Cette augmentation est due à la volonté politique de favoriser cette culture pérenne dans toutes les zones forestières. C'est ainsi que la boucle du cacao s'est successivement déplacée du centre à l'est, et aujourd'hui au sud ouest du pays. La forte immigration des populations ouest africaines vers ces différentes zones de la production explique aussi le succès de ce produit. Il y a encore des possibilités d'augmentation de la production via l'intensification de la culture cacaoyère. La campagne cacao se chevauche sur deux années : la campagne principale (d'Octobre

à fin Mars) avec une récolte oscillant entre 900 000 et 1 100 000 tonnes de cacao; la campagne intermédiaire (de Avril à Juillet) avec une production de l'ordre de 200 000 tonnes à 300 000 tonnes. La production de cacao est à 99% exportée vers l'Europe, l'Amérique, sous forme de produits bruts ou semi-finis. Tous ces indicateurs montrent clairement l'importance des filières café cacao dans l'économie ivoirienne et par conséquent doivent retenir l'attention des établissements de crédit dans leur démarche stratégique.

## II. LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA FILIERE CAFE CACAO

### 1. De la stabilisation à la libéralisation de la filière

On ne peut parler de cadre institutionnel sans faire référence à la défunte Caisse de Stabilisation et de Soutien des Prix des Produits Agricoles (CSSPPA) ou CAISTAB. La commercialisation du cacao en Côte d'Ivoire a pendant longtemps reposé sur le système de Stabilisation, introduit par les Français dans leurs colonies. En 1955, la colonie de Côte d'Ivoire a créé deux caisses de stabilisation, une pour le cacao et l'autre pour le café. Après l'indépendance en 1960, ces deux caisses ont été fusionnées en une seule. Afin d'accroître sa souplesse de fonctionnement, la caisse a reçu le statut juridique de société d'Etat habilitée à commercer. En 1962, le Gouvernement de Côte d'Ivoire opta pour une politique de stabilisation, avec le différentiel ou barème comme élément clé. Il s'agit d'un système détaillé de fixation d'un prix garanti à la production, d'un prix de référence à l'exportation garanti pour l'exportateur et d'une rémunération pour chaque étape de la chaîne de commercialisation du cacao et du café depuis le paysan jusqu'à l'exportation. Le système du prix de référence d'exportation permet de stabiliser le prix perçu par les exportateurs. Quand une expédition de cacao était vendue, l'exportateur recevait le prix du marché mondial. Si ce prix était supérieur au prix d'exportation de référence fixé par la caisse, l'exportateur compensait la caisse du montant de cette différence, appelé le reversement. Si le prix du marché mondial était inférieur au prix de référence, la caisse compensait la différence (le soutien) à partir de ses réserves financières.

Ces deux instruments avaient donné à la CAISTAB suffisamment d'influence pour gérer le système de commercialisation sans manutentionner physiquement le cacao. Même si elle était effectivement propriétaire du cacao, la caisse déléguait

la responsabilité de sa manutention à des agents délégués. Ainsi, les exportateurs et les producteurs étaient protégés contre les fluctuations des cours. Le prix de référence garanti était le prix moyen fixé par l'Etat.

En 1989/1990, les insuffisances du mécanisme de stabilisation étaient si importantes qu'elles pesaient considérablement sur les finances publiques. Les bailleurs de fonds sont intervenus pour recommander une libéralisation et le désengagement de l'Etat du processus de commercialisation. La réforme des systèmes de commercialisation du café et du cacao envisagée devait conduire à d'importants changements dans le cadre du Programme d'Ajustement Agricole (PASA) et le programme de Crédit du Secteur Agricole (CASA) tel que défini avec la banque mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) en 1991.

Sous la pression de la banque mondiale, la Côte d'Ivoire a entamé depuis cette date un processus de libéralisation de la filière répondant à l'objectif d'instaurer des règles de compétitivité loyale et effective entre les différents acteurs du secteur. Après avoir longtemps tergiversé sur la stratégie à adopter pour faire évoluer la filière, les autorités actuelles ont finalement mis en place de nouvelles structures dont l'Autorité du Café Cacao (ARCC) chargée de la régulation administrative et réglementaire et la Bourse du Café Cacao (BCC) chargée de la régulation commerciale. Sans remettre en cause la libéralisation de la filière, leur objectif est de revenir à un système stabilisé avec un prix minimum garanti aux producteurs à l'achat et un encadrement des exportateurs et transformateurs locaux. Opérationnelles depuis la campagne 2001/2002, ces structures ont pu profiter des cours internationaux élevés pour mieux se faire accepter par les planteurs en fixant un prix minimum garanti attractif largement au dessus des prix payés bord champ. Par ailleurs il a été réactivé une kyrielle de taxes fiscales et parafiscales afin de faire face d'une part aux frais de fonctionnement des structures de la filière; d'autre part, de procurer des revenus dans les caisses de l'Etat. Après la libéralisation de la filière et le désengagement de l'Etat, les prix sont soumis aux lois du marché. Il n'existe plus de prix fixé par l'Etat en début de campagne. Les prix d'achat se forment suivant les lois du marché au niveau du marché mondial, soit à Londres ou à New York, ce prix constitue un prix de référence. De ce prix de référence découle le prix domestique qui suit tout le long de la campagne cacaoyère les fluctuations inhérentes au marché international.

Ainsi le prix du cacao et du café étant libéralisé, il est apprécié et fixé d'accord partie entre les opérateurs. Mais l'on observe des insuffisances dans la structure actuelle de marché pour réaliser l'ajustement de l'offre et de la demande à des prix acceptables par tous les acteurs de la filière. Alors, en l'absence d'une détermination réelle du coût de production, la négociation est basée sur les prix de vente à terme dans les marchés internationaux. Ils sont communiqués aux exportateurs après une conversion du dollar US et de la Livre Sterling en Euro.

Dans un environnement désormais libéralisé, le prix d'achat du produit va se fixer quotidiennement sur le terrain entre l'exportateur et le producteur. Dans ce marchandage, l'exportateur se trouve en position de force. En fonction de l'évolution des cours mondiaux et du prix de vente qu'il aura conclu avec les acheteurs offshore, il pourra négocier un prix d'achat du produit en prévoyant sa marge commerciale. Si l'exportateur n'a pas obtenu un bon prix de vente export, il a la possibilité d'améliorer sa marge par la recherche de produit bord champ à bon marché pour essayer de gagner en amont ce qu'il n'a pu obtenir en aval. Le risque de baisse des revenus de l'exportateur né du fléchissement des cours mondiaux est ainsi transféré au producteur, maillon le plus faible de la chaîne.

## 2. Les organes de gestion de la filière

### 2.1 L'Etat

L'exercice par l'Etat du contrôle et de la régulation de la filière café cacao directement ou par délégation, est dévolu à deux organes. Il s'agit du comité Inter Ministériel des Matières Premières (CIMP) et l'Autorité de Régulation de Café Cacao (ARCC).

L'Etat intervient également au niveau de la douane et la direction des impôts.

Les principales attributions de l'état consistent à :

- définir la politique générale en matière de commercialisation des produits ;
- s'assurer du bon fonctionnement des mécanismes de libéralisation et de commercialisation ;
- veiller au respect des objectifs de libéralisation de la filière.

## 2.2 Le Comité Interministériel des Matières Premières (CIMP)

Ce comité a pour mission de définir et de suivre la politique générale de la filière, de veiller à sa coordination et au respect des principaux objectifs de succès de la filière. Le comité doit :

- optimiser le positionnement de la production ivoirienne sur le marché mondial ;
- développer l'organisation paysanne et contribuer à l'émergence d'un secteur privé national performant, améliorer et réguler les revenus des paysans et lutter contre la pauvreté ; améliorer la qualité du cacao ivoirien et pérenniser cette source de richesse ;
- permettre une contribution normale de la filière aux charges de la nation.

## 2.3 L'Autorité de Régulation de Café et de Cacao(ARCC)

Elle est un organe autonome et indépendant. L'ARCC est investie de tous les pouvoirs nécessaires, dans le respect des principes d'indépendance et de transparence des dispositions législatives et réglementaires en vigueur à l'exercice des missions lui permettant d'assurer effectivement le contrôle de régulation des activités de la filière et des opérateurs.

A cet effet, l'autorité a pour mission de :

- veiller à la bonne application des règles par les opérateurs de la filière et entreprises, prestataires des services annexes aux activités de la filière ;
- participer et apporter à l'Etat l'appui nécessaire à la négociation, au suivi et l'exécution des accords et arrangements internationaux ;
- agréer les acheteurs et les exportateurs, procéder à la demande des autorités compétentes ou à son initiative au retrait d'agrément des exportateurs ;
- prendre et proposer, selon le cas, à l'encontre des opérateurs de la filière défaillants ou contrevenants les sanctions prévues par les dispositions en vigueur ;

- relever et rapporter les situations constitutives d'un monopole ou d'un abus de position dominante susceptible d'affecter la filière ou une partie de son activité ;
- procéder à l'audit et au suivi des services annexes à la filière ;
- arbitrer, le cas échéant, les conflits entre opérateurs de la filière ou entre un opérateur et une entreprise prestataire de services.

#### 2.4 La Bourse de Café Cacao (BCC)

Créée le 02 Août 2001, la Bourse du café cacao, est une autorité morale de droit privé de type particulier, régie par l'ordonnance numéro 2000-583 du 17 Août 2000 et par le décret numéro 2001-667 du 24 Octobre 2001 dont le fonds d'établissement (ou capital) est de FCFA 1000 000 000. Ce fonds est entièrement détenu par les opérateurs privés de la filière (planteurs, exportateurs). C'est donc un organisme de régulation de la commercialisation dont les missions s'articulent autour de :

- la centralisation et la coordination des opérations d'exportation de l'ensemble du café et cacao de Côte d'ivoire ;
- la mise en œuvre d'un mécanisme de garantie d'un revenu minimum et d'un prix rémunérateur aux producteurs ;
- la prévision de récolte et la tenue des statistiques ;
- le suivi des stocks et des déclarations d'achat ;
- le suivi des conventions d'usines ;
- la promotion des petites et moyennes exportatrices ;
- la promotion de la qualité et du label ivoire.

#### 2.5 Le Fonds de Régulation et de Contrôle (FRC)

Créé en octobre 2001, le fonds de régulation et de contrôle, est une personne morale de droit privé de type particulier, régie par l'ordonnance numéro 2001-666 du 24 octobre 2001 et par le décret numéro 2001-688 du 24 octobre 2001 dont le fonds d'établissement (capital) est de FCFA 1000 000 000.

Mis en place le 12 Avril 2002, le FRC est un organisme de régulation financière de la filière café cacao dont les missions s'articulent autour des points suivants :

- l'établissement et la publication d'un barème permettant de définir à partir du prix coût Assurance Fret (CAF) de référence, le prix indicatif bord champ en liaison avec la Bourse du Café Cacao (BCC);
- la perception de 3 FCFA/kg de produits vendus pour son fonctionnement et de 6 FCFA/kg pour la réserve de prudence qui sert à soutenir les prix d'achats des produits aux producteurs au cas où il y aurait une baisse drastique des cours du cacao sur le marché international.

Le FRC assure également les fonctions de :

- contrôle de la situation financière des exportateurs et le suivi de leurs engagements à l'égard de la BCC;
- promotion des Petites et Moyens Exportateurs (PMEX) et des Coopératives Exportatrices (COOPEX) ;
- de communication à l'ARCC de toute information relative aux violations par les exportateurs de leurs engagements.

#### 2.6 Fonds de Garantie des Coopératives de Café et Cacao (FGCCC)

Sa création remonte à la suite de la disparition de la Banque nationale de développement (BNDA) en 1991 et la libéralisation interne de la commercialisation du café et du cacao. Pour la Côte d'Ivoire et ses partenaires au développement notamment l'Union Européenne, il fallait trouver une solution au financement des producteurs agricoles qui dans le passé était assuré par la BNDA. En lieu et place d'une banque, il a été créé le Fonds de garantie qui allait travailler avec les banques commerciales sur place en délivrant les engagements matérialisés par des lettres garantissant à hauteur de 80% les prêts à octroyer aux coopératives de la filière café cacao. Ainsi sur la période de 1991 à 2000 les crédits distribués étaient de 48 milliards dont 40 milliards en fonds de roulement et 8 milliards en investissement, aujourd'hui ces financements sont de 53 milliards dont 43 milliards en fonds de roulement et 10 milliards en investissement.

De son statut de projet, le Fonds de Garantie est devenu un établissement financier, agréé par la BCEAO le 13 Décembre 2001 et confirmé par un arrêté du Ministre de l'économie et des finances le 09 Avril 2002.

## 2.7 Le Fonds de Développement des Producteurs de Café et Cacao (FDPCC)

Créé en Août 2001, le FDPCC a pour mission de promouvoir les activités de café cacao. A ce titre, il octroie des crédits de campagne et d'investissement aux coopératives agricoles.

### III. LES EXPORTATEURS

Les exportations de café et de cacao en Côte d'Ivoire sont assurées par des opérateurs économiques dont l'activité est la vente de café et de cacao à l'export. Ces opérateurs économiques sont des sociétés commerciales et des coopératives constituées conformément aux lois et règlements en vigueur en application du décret n°99-95 du 10 février 1999. Parmi ces exportateurs, il y a des industriels qui transforment localement le quart de la production nationale de cacao en produits semis finis et produits finis. Le reste de la production est exporté vers l'Europe, l'Amérique et l'Asie. Le marché est dominé par des gros exportateurs en terme de part de marché et de professionnalisme. Elles commercialisent à elles seules plus de 86% de la production totale de cacao en 2003 et traitent généralement avec des banques internationales et comptent dans leur actionnariat ou détiennent des accords de financement avec des négociants et industriels offshore. Depuis la libéralisation de la filière, nous avons assisté à un renforcement de la position dominante de ces multinationales soit par de nouvelles entrées sur le marché ou par des acquisitions de celles déjà existantes. Ce repositionnement s'explique par le soucis des négociants de sécuriser leur approvisionnement. Afin d'éviter les positions dominantes, les autorités de régulation ont depuis décembre 2001 institué un régime de plafonnement des achats de café cacao brousse sur le marché intérieur visant à corriger les distorsions du marché.

A côté de ces multinationales opèrent des petites et moyennes entreprises exportatrices (PMEX), elles sont généralement des entreprises ivoiriennes qui distinguent par leur faible part de marché; elles éprouvent des difficultés quand à leur accès au financement bancaire. Ces PMEX sont en fait des structures qui ont résisté à la restructuration de la filière et qui sont appelées à se développer. Enfin nous avons les coopératives exportatrices (COOPEX) qui sont des entreprises ivoiriennes qui se distinguent par leur très petite taille et souvent par leur

caractère informel. Elles sont généralement des unions de coopératives dont le capital est détenu par des planteurs. En tant que coopératives, ces dernières n'ont pas à priori des problèmes d'approvisionnement car elles assurent la collecte des fèves par l'intermédiaire des coopératives membres situées dans les zones de production. Au titre des mesures d'incitation prises par les autorités de la filière pour le développement des COOPEX, on note une exonération de la caution d'enregistrement qui est une caution bancaire exigée avant embarquement des produits et de la réserve de prudence qui est une taxe prélevée sur les exportations de café cacao, en effet, cette taxe est un dispositif de sécurisation du prix minimum au producteur; il permet également de mobiliser des ressources pour financer des interventions devant permettre de garantir le prix minimum. Dans le but de renforcer la concurrence loyale et effective entre les opérateurs de la filière, la BCC et le FRC sont chargés de mettre en œuvre des mesures spécifiques de promotion des COOPEX et des PMEX, en liaison avec l'ARCC. L'objectif de ces mesures vise d'une part à renforcer les capacités et les performances des PMEX et COOPEX, à travers l'accès au financement et aux instruments de gestion des risques et d'autre part, l'établissement de liens structurels et de crédibilité en aval avec l'industrie du négoce.

#### IV. L'ACTIVITE DE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX PAR LES BANQUES

Pour faire face à la concurrence, les COOPEX et les PMEX se doivent d'accorder des délais de paiement à leurs clients (les acheteurs offshore) : elles doivent parfois subir des retards dans le règlement ou assurer leurs approvisionnements en fèves de cacao. D'une façon générale elles font face à des difficultés de trésorerie soit en raison de la longueur du processus de collecte, soit en raison de la lenteur des règlements des ventes.

Pour pallier leurs besoins de trésorerie, ces entreprises se retournent vers les banques qui pourront leur proposer des crédits à court terme. Ces crédits sont consentis aux entreprises pour remédier à des insuffisances de fonds de roulement pour financer les stocks de produit avant embarquement. Leur durée est inférieure à douze mois et correspond à la nature du besoin à financer, financement des approvisionnements, du stockage, de la commercialisation. Le remboursement des

différents crédits est assuré par la vente à l'export auprès des acheteurs offshore, donc par son fonctionnement courant.

Dans plusieurs pays producteurs de café et de cacao dont la Côte d'Ivoire, toute la récolte était financée. Les crédits de campagne n'étaient limités que par la disponibilité des produits à des taux d'intérêt subventionnés, dits taux d'escompte préférentiel. Le système de stabilisation supportait tous les risques notamment sur les ACM et sur les ASPN. La dette titrisée de 1990 de près de 170 milliards est un exemple. Cette pratique a disparu avec la libéralisation de la filière. Il en résulte des difficultés de la part du système bancaire local à prêter les sommes nécessaires à moins qu'ils ne puissent se refinancer sur le marché local ou étranger. Toutefois cela est très difficile pour les banques locales étant donné la fragilité du système bancaire en général. La solution adoptée par certaines banques consiste à constituer des pools avec d'autres banques pour apporter des financements aux PMEX et COOPEX et partager ainsi les risques. Un des goulots d'étranglement important du financement concerne le fait que les banques locales ne font pas suffisamment confiance aux exportateurs de la filière et plus particulièrement aux PMEX et COOPEX. Cette défiance est tout à fait compréhensible d'autant plus que les banques ont souvent essuyé des pertes considérables dues à des créances irrécouvrables pendant la période de transition ayant précédé la libéralisation.

En 1999 par exemple une dizaine d'exportateurs étaient poursuivis par la justice ivoirienne à l'initiative de leurs créanciers après avoir perdu leur agrément d'exportation délivré par les autorités au début de chaque campagne. Le principal créancier de la filière, la SGBCI, filiale ivoirienne de la banque française Société générale supportait 300 milliards de FCFA de créances douteuses au terme de la campagne 99 repartis sur six exportateurs défaillants ou véreux. Au 31 juillet 1999 plus de 100 milliards de FCFA d'engagements bancaires étaient en attente d'être dénoués en Côte d'Ivoire d'après les chiffres de L'Association professionnelle des banques. Tenues de constituer des provisions, les banques avaient désormais décidé d'appliquer à la lettre les directives de leur maison mère. Chaque dossier d'exportateur, chaque demande de financement devrait recevoir l'approbation de la maison mère.

Un aspect important qui limite la participation effective des acheteurs et exportateurs locaux (PMEX et COOPEX) à la commercialisation du café et du cacao a été donc les difficultés d'accès à un crédit approprié.

Le risque élevé de défaillance a empêché l'extension du crédit par les institutions financières locales pour le financement du négoce de café cacao. Il est élevé en raison de l'absence de garantie appropriée, de l'expérience limitée des institutions financières dans le cycle de transaction du cacao et par conséquent leur capacité à structurer le crédit pour le commerce du cacao. Les institutions financières et les acheteurs accordant un crédit aux traitants enregistrent souvent des taux de défaillance de 20 à 50%. Les opérations de crédit dans ce cadre ne sont possibles qu'avec des taux d'intérêt élevés. Ainsi, il est très difficile pour les opérateurs locaux, y compris les exportateurs, d'obtenir un financement pour la campagne auprès des banques locales. En revanche pour les gros exportateurs, la source de financement la plus aisée provient des importateurs, notamment quand ces derniers agissent en tant qu'agents exclusifs d'un gros importateur.

Au début de la libéralisation de la filière en 1999/2000, cette tendance à la restriction du crédit s'est poursuivie car les banques ne disposaient pas de garanties suffisantes : absence de visibilité sur le prix bord champ, sur les volumes exportés, le prix de vente et la détention d'encours importants immobilisés sur les entreprises de la filière. Cependant depuis la libéralisation de la filière, les efforts d'assainissement combinés aux performances de la production nationale et la flambée des cours sur les marchés internationaux principalement au titre de la campagne 2002/2003, ont entraîné une relative intervention des banques locales alors que certaines banques notamment internationales ont réduit leurs concours aux entreprises de la filière.

La structure du financement des PMEX et COOPEX se présente sous forme de crédit court terme lors des campagnes café cacao. Il s'agit essentiellement :

- Caution bancaire: Nous avons d'abord la caution d'agrément, en effet cette caution est demandée par les autorités de régulation de la filière en début de chaque campagne pour l'agrément d'exportation, ensuite la caution d'enregistrement pour l'enregistrement des produits avant embarquement. Cette caution permet à la BCC de s'assurer de la bonne fin d'exécution des enregistrements déclarés par l'exportateur. Ces cautions sont très

essentielles pour l'activité de ces entreprises et constituent d'autre part des engagements hors bilan risqués pour les banques au regard des nombreux risques portés par les PMEX et COOPEX.

- Les Avances en Compte Mobilisable (ACM) qui sont en fait des découverts accordés par les banques pour l'achat des produits bord champ, ces achats sont faits directement auprès des planteurs dans les zones de production généralement les membres des coopératives pour ce qui regarde les COOPEX ou des unions de coopératives.
- Avance Sur les Produits Nantis (ASPN). Ce financement est apporté par les banques aux PMEX et COOPEX pour le financement des stocks de café et de cacao achetés et détenus en entrepôt. Ce crédit constitue une part importante de l'ensemble des financements des banques (31%) en 2003 pour l'ensemble des banques intervenant dans le secteur, elle porte généralement sur des montants très élevés (19,8 milliards de CFA en 2003)
- Les Remises Documentaire Export (RDE) pour le financement des exportations.

Autre fait important qu'il faut ajouter, c'est l'acceptation par la banque centrale (BCEAO) de refinancer les crédits de campagne sur les bonnes signatures sur présentation d'un accord de classement par la banque commerciale. Cet accord va plus loin en exonérant les entreprises de commercialisation de produits agricoles de rente du ratio de liquidité générale dans l'appréciation du dossier de demande d'accord de classement. Cette dernière mesure peut à priori rassurer les banques quant à l'éventualité de se faire refinancer par la banque centrale, encore faut-il que ces banques arrivent à faire accepter les Dossiers d'Accord de Classement (DAC) des PMEX et COOPEX auprès de la banque centrale quand on sait la difficulté à satisfaire généralement à ces conditions.

## CHAPITRE 3 : L'APPROCHE DU MARCHÉ DES PMEX ET COOPEX PAR ECOBANK CI

### I. PRESENTATION D' ECOBANK

La création d'Ecobank remonte au début des années 1980 lorsque la Fédération des Chambres de Commerce de L'Afrique de l'Ouest a initié le projet de création d'une banque régionale du secteur privé en Afrique de l'Ouest. Cela a conduit à la constitution d'Ecopromotions en Août 1984 pour lequel les actionnaires fondateurs ont apporté le capital initial devant servir au financement des études de faisabilité, du travail d'évaluation et des activités de promotion en vue de la création d'Ecobank. En 1985, Ecobank Transnational Incorporated (ETI) fut créée avec l'accord des Etats membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Elle a démarré ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988.

Sa filiale Ecobank Côte d'Ivoire notre Institution d'accueil a été créée avec le rachat de la banque américaine Chase Manhattan Bank quand celle-ci a manifesté le besoin de se désengager de la Côte d'Ivoire en 1989. Dotée d'un capital de 3 226 000 000 FCFA et disposant de cinq agences, elle offre une gamme complète de produits et de services bancaires. Quand au service de la gestion des risques de crédit où nous avons fait notre Stage, il se compose comme suit:

- Le CAD ou le Crédit Administration qui est chargé de l'administration du crédit, il a entre autres tâches la magnétisation des lignes accordées, la vérification de la documentation, le renouvellement des garanties. Aussi il produit des rapports pour les besoins de la filiale Côte d'Ivoire ou pour le siège au Togo. Sa mission intervient après que le crédit soit approuvé et elle en assure le suivi.
- Le RMU ou Remedial Management Unit est le service chargé de toutes les activités de recouvrement de la banque; aussi il assure le suivi administratif des créances en souffrance. Les dossiers transmis au RMU sont constitués des créances impayées depuis plus de trois mois. Ce service a la charge de suivre l'évolution de la classification de ces créances et du bon provisionnement selon la procédure interne du groupe.
- Un pool constitué du directeur du risque et de deux « Senior Analyst » tous membres du BCC (Basic Credit Comettee), c'est-à-dire le comité de crédit à

l'échelle de la filiale Côte d'Ivoire. Leur mission consiste à apporter leur analyse des dossiers de crédit montés par les différents départements (Consumer banking, commercial banking, institutional banking) à travers les gestionnaires de compte;

De par sa mission, le service de la gestion du risque est un centre névralgique de la banque. En effet, il doit s'assurer que le risque est parfaitement évalué pour chaque dossier de crédit et que la contrepartie a la capacité d'honorer ses engagements financiers aux échéances contractuelles quel qu'en soit le support. Pour ce faire, il doit mettre en place une gestion rigoureuse qui garantisse un recouvrement total du crédit.

## II. POLITIQUE DE CREDIT POUR LES PMEX ET COOPEX

La politique commerciale d'Ecobank l'a conduit à segmenter son marché en trois unités marketing définies comme suit:

-Institutional Banking (IBG): Ce segment est dédié aux grandes entreprises, aux institutions et aux grandes ONG, en somme, aux entreprises ayant une grande surface financière et une notoriété dans leur secteur d'activité;

-Commercial Banking (CBG): Elle s'adresse aux petites et moyennes entreprises qui sont de petites tailles et qui ont généralement des difficultés d'accès au crédit bancaire.

-Consumer Banking: Ce dernier segment s'adresse aux particuliers.

Dans la politique de crédit du groupe ECOBANK, les crédits sont accordés préférentiellement à l'IBG, quant aux marchés du CBG et du Consumer Banking le groupe ne leur accorde pas à priori de concours bancaires parce qu'ils ne font pas partie de son marché cible. Les relations entre ces deux derniers marchés et la banque s'analysent en terme d'épargne et de services divers. La stratégie consiste ici à utiliser l'épargne collectée sur les activités de ces marchés pour financer les concours aux grandes entreprises.

Cependant, si une filiale du groupe désire intervenir sur les marchés de CBG et Consumer, cette dernière en a la possibilité mais doit pour ce faire établir un « Product Pogram » (PP) qui est un document définissant clairement:

- le produit ;

- le marché cible;
- la structuration du financement dédié à ce marché;
- la documentation et les garanties requises ;
- la procédure d'octroi de crédit ;
- Les procédures de comptabilisation des opérations;
- les prévisions de revenus attendus pour ce type de financement.

Au total, il s'agit d'un document cadre sur lequel tout le monde s'accorde et qui sert de balise à l'intervention de la banque sur ce type de marché, il définit les critères d'acceptation du risque. Ce PP doit être approuvé par le siège du groupe. C'est dans ce cadre qu'Ecobank CI a mis en place depuis octobre 2003, un PP café cacao. Ce produit permet à ECI d'octroyer des facilités de crédit au titre des campagnes de commercialisation de café cacao et de noix de cajou à des sociétés de taille moyenne de droit ivoirien. Il s'agit d'un financement structuré qui se présente comme suit :

-ACM (Avance en Compte Mobilisable) et ou STL (Short Term Loan) pour l'achat du produit bord champ; ce financement court terme est une avance qui est faite aux PMEX et COOPEX qui leur permet d'acheter le cacao et le café auprès des producteurs et des coopératives. Il faut dire que le café et le cacao étant deux produits à grande valeur marchande, leur financement nécessite la mobilisation d'importantes ressources financières. De ce point de vue une défaillance dans l'acquisition de ce financement ou un retard dans sa mise en place ont des conséquences sur l'activité de ces structures. Ces conséquences peuvent être l'insuffisance des quantités de cacao achetées ou le manque de compétitivité sur le marché parce que ne pouvant soutenir les prix pratiqués par les multinationales.

-ASPN (Avance Sur Produit Nanti) pour le financement des stocks de produits achetés.

-Caution pour l'agrément d'exportation par l'Autorité de Régulation du Café et du Cacao (ARCC) et pour l'enregistrement par le fonds de Régulation et de Contrôle (FRC) des prévisions d'embarquement;

-Débours et Taxes pour assurer les dépenses liées à l'embarquement, ce concours permet aux entreprises de payer les taxes notamment les taxes d'enregistrement; les Droits Uniques de Sortie(DUS), les redevances FDPCC, ARCC, BCC, FRC, Redevance sacherie brousse et la Réserve de prudence.

-RDE (Remise Documentaire Export) pour le financement des exportations de produits.

Comme nous le constatons il s'agit d'un financement structuré très court terme qui couvre le cycle d'exploitation des PMEX et COOPEX.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4 : LE MANAGEMENT DU RISQUE LIE AU FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX

Le secteur café cacao a-t-on coutume de le dire est un secteur très complexe et risqué du point de vue de son fonctionnement et de la pluralité des acteurs de la filière. Il est un marché certes porteur en terme de profits réalisables et de revenus; cependant cet objectif de rentabilité peut être malheureusement compromis si le risque n'est pas parfaitement étudié et évalué par le banquier qui finance les PMEX et COOPEX. Une telle évaluation ne saurait se faire sans une parfaite connaissance des facteurs qui pourraient être à l'origine d'une éventuelle défaillance de l'emprunteur; en d'autres termes, en quoi le risque de crédit s'analyse t-il pour le banquier ?

### I. LES RISQUES LIES AU FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX

#### 1. Le risque de non performance du client exportateur

L'un des éléments clés de performance des clients réside dans leur capacité à exécuter les contrats conclus avec les acheteurs offshores. Cette exécution de contrats passe par la collecte des fèves de cacao et café en quantité, en qualité et au prix concurrentiel qui corresponde à leur structure de charges. Pour ce faire l'exportateur doit disposer et maintenir un excellent réseau d'approvisionnement auprès des producteurs individuels, des coopératives et les unions de coopératives. L'aspect qualité est extrêmement important, en effet, les produits exportés doivent correspondre à certaines normes de qualité. Ainsi pour le cacao on distingue le cacao de grade 1 qui doit contenir moins de 3% fèves moisies et défectueuses ardoisées; le cacao de grade 2 doit contenir moins de 4% de fèves moisies, moins de 6% de fèves défectueuses et moins de 8% fèves ardoisées. En ce qui concerne l'aspect prix, il s'agit pour l'exportateur d'acheter les produits au prix qui correspond à la structure de charge de l'entreprise mais aussi à un prix compétitif qui garantisse la fidélité des vendeurs. Avec la libéralisation de la filière, les petites structures doivent souvent faire face à une concurrence déloyale de la part des gros exportateurs disposant d'importants moyens financiers donc pouvant collecter de grandes quantités de produit et proposant des délais de règlements très courts. Pour pallier cette situation, les autorités de la filière ont

instauré des plafonds d'achats brousses qui oscille entre 10% et 20% de la production nationale. Pour la nouvelle campagne 2004/2005 par exemple quelque soit la capacité financière de l'exportateur, le volume maximum de fèves de cacao qu'il peut acheter ne peut excéder pour la période de vente (octobre-novembre-décembre) 70 000 tonnes. Il faut cependant dire que ces mesures se sont souvent malheureusement avérées inefficaces eu égard à l'existence de filiales détenues par les multinationales. La problématique pour les PMEX et COOPEX aujourd'hui est leur compétitivité sur un marché sur lequel ils sont souvent « price taker » et subissant le dictat des gros exportateurs. La banque qui s'engage donc à financer de telles structures doit par conséquent intégrer dans son management du risque tous ces aspects du marché qui peuvent être les sources de non performance des exportateurs. En l'absence de compétitivité, tout financement octroyé aux PMEX et COOPEX est un financement à risque car ces derniers ne peuvent acquérir du stock, véritable garantie des financements.

## 2. Le risque de contrepartie commerciale

L'un des problèmes majeurs des PMEX et COOPEX est le risque de débouchés auquel elles doivent faire face, autrement dit comment trouver des clients offshore pour vendre le produit acheté sur le marché local. La libéralisation de la filière a vu l'entrée des grands négociants internationaux sur le marché du physique par le biais des filiales qu'ils ont créé en Côte d'Ivoire comme nous l'indiquons plus haut. Ces filiales assurent l'approvisionnement de leurs usines en Europe et aux Etats-Unis. Du coup ces négociants se positionnent dans tous les compartiments de la filière depuis le bord champ du paysan jusqu'aux usines de transformation. Cette stratégie des négociants internationaux répond à un souci de sécuriser leur approvisionnement en quantité et en qualité d'une part et d'autre part d'amélioration de leurs marges commerciales. En achetant la production sur place, le négociant minimise son coût de revient du produit. Au total cette position dominante des négociants a pour conséquence la perte d'importantes parts de marchés à l'export pour les petites entreprises qui voient leur survie compromise si elles n'arrivent pas à garantir la vente régulière de leurs exportations.

### 3. Le risque de tierce détention

Les financements accordés par la banque au PMEX et COOPEX s'effectuent sur la base de lettres de tierce détention délivrées par les sociétés dûment agréées comme tiers-détenteur. Au regard de la convention de tierce détention, le tiers détenteur accepte de recevoir et de stocker pour le compte de la banque les produits achetés par l'exportateur. Il doit entre autre contrôler les entrées et les sorties de la marchandise et superviser la gestion des stocks. Enfin il s'engage à récupérer les connaissements originaux auprès du transitaire, à la réception des connaissements originaux établis à l'ordre de la banque, le tiers détenteur les transmet par courrier express à la banque. Ces éléments montrent à quel point le tiers détenteur joue un rôle crucial dans la sécurisation du financement de la banque et combien une défaillance de ce dernier compromettrait l'engagement de la banque. Cette défaillance s'analyse en terme:

- d'émission des LTD (Lettre de Tierce Détention) de complaisance sur des stocks fictifs;
- Le tiers détenteur sort les produits sans l'autorisation de la banque dans le but de rendre service à l'exportateur;
- L'analyse de la qualité du produit financé n'est pas fiable;
- Les entrepôts du tiers détenteur ne sont pas assurés contre les incendies, les dégâts des eaux etc.

Il faut alors que la banque travaille avec des tiers détenteurs très professionnels et qui jouissent d'une très grande réputation.

### 4. Le risque de change

Le risque de change apparaît ici lors des exportations libellées en devises étrangères, généralement en US dollar et en Livre sterling. Si un délai de règlement est accordé, il y a un risque de change entre la signature du contrat commercial et le règlement, car entre les deux dates le cours de la devise de facturation peut fluctuer modifiant ainsi la valeur du règlement. A une hausse de ce cours correspond un profit de change et à une baisse des cours, une perte de change. Ce risque qui concerne à priori l'exportateur a des répercussions sur la banque dans ces relations avec son client et mérite par conséquent d'être intégré par cette dernière dans son approche du risque.

### 5. Le risque opérationnel

Le pp café cacao définit clairement la procédure d'octroi de crédit, les procédures comptables, la documentation et le niveau d'acceptation du risque; le risque opérationnel pour Ecobank se résume au risque de perte résultant d'une défaillance dans l'application des procédures internes de contrôle, des hommes et des systèmes internes notamment du système informatique.

Quand bien même qu'il ne soit pas traité de manière explicite par la Gestion des risques, il demeure un risque majeur de pertes pour la banque.

### 6. Le risque de spéculation

Ce risque de spéculation consiste pour un exportateur à acheter des produits à un coût déjà déterminé sans avoir au préalable des contrats de vente export. Si les cours montent et qu'ils signent par la suite des contrats dont les prix sont supérieurs à son coût de revient, il en ressort avec des profits. En revanche, si les cours mondiaux chutent à tel point que ces contrats export ne peuvent faire face à son coût de revient, il va enregistrer une perte issue de sa position spéculative. La problématique pour la banque, c'est de savoir si elle doit travailler avec des clients qui prennent des positions spéculatives ou pas. Toutefois il faut dire que ce risque est atténué pour la banque dans la mesure où les PMEX et les COOPEX n'ont pas l'expertise pour s'adonner à des spéculations qui appellent des grandes technicités avec des ressources humaines disposant d'une formation très pointue en finance.

### 7. Risque de surfinancement

Ce risque apparaît lorsque les tonnages de produits financés par la banque dépassent les contrats disponibles et à venir de l'exportateur avec son acheteur offshore et qu'une partie du stock ne puisse pas être exportée. Ce risque est un risque majeur pour la banque car en l'absence des produits exportés l'exportateur sera dans l'incapacité d'honorer ses engagements vis-à-vis de la banque.

### 8. Le risque de défaillance de la filière

Certains engagements des PMEX et COOPEX sont garantis par les organismes de la filière notamment le FRC et le FGCCC qui apportent souvent des garanties à

première demande en couverture des lignes de découvert dont elles bénéficient auprès des banques. Deux observations sont à faire :

Première observation: Il s'agit de la crédibilité à long terme de ces structures quant à leur capacité financière à honorer leurs engagements une fois les garanties appelées. En effet les difficultés de gestion de ces structures et les investissements risqués qu'elles ont réalisés ces dernières années font peser de graves menaces sur leur stabilité financière.

Deuxième observation: On note une grande propension des structures ayant bénéficié des garanties FRC et FGCCC à ne pas honorer leurs engagements vis-à-vis des banques à tel enseigne que ces dernières sont constamment sollicité pour les couvrir. Cette situation fait peser également de graves menaces sur la stabilité financière de ces organismes.

Pourront-elles continuer à honorer leurs engagements vis à vis des banques à chaque fois qu'elles seront appelées en garant, c'est un risque majeur auquel Ecobank peut être confronté en accordant des crédits garantis par le FRC et le FGCCC. A cela s'ajoutent les crises récurrentes de la filière résultant de la non maîtrise de la libéralisation de la filière et de la « cacophonie » au sein des structures. Toutes choses qui font que les banques n'ont toujours pas une visibilité du marché du café et du cacao.

### 9. Le risque pays

Le risque pays est à la fois lié à la situation du pays de l'importateur comme celui de l'exportateur.

En ce qui concerne la situation du pays de l'importateur, ce risque se décompose en risque politique, risque catastrophique et risque de non-transfert.

-Risque politique car les dirigeants du pays acheteur peuvent interdire tout transfert de fonds vers l'étranger ou vers tel ou tel pays;

-Risque inhérent à la nature: Une catastrophe quelconque (inondation, tremblement de terre, etc) peut désorganiser l'économie du pays et empêcher les acheteurs offshore d'honorer leurs engagements;

-Risque de non-transfert: Pour des raisons techniques ou tenant à la situation de la monnaie, les règlements en faveur de l'étranger peuvent être interrompus;

-Le risque du pays de l'exportateur (la Côte d'Ivoire) est lié à la crise socio politique actuelle, à l'occupation de zones réputées très productrices de café cacao par les rebelles. La conséquence de cette situation s'analyse en terme de difficultés de collecte, de conditionnement, de transport et donc de qualité des tonnages exportés.

Face aux différents risques auxquels Ecobank est confronté dans le financement des PMEX et COOPEX, comment gère t-il ces risques ? C'est à cette question nous répondrons, après quoi nous ferons une analyse critique de son management et proposerons des solutions.

## II. LE MANAGEMENT DU RISQUE DE CREDIT PAR ECOBANK-CI

### 1. La Gestion préventive du risque de crédit

Toute politique visant à maîtriser le risque doit s'attacher à le prévenir et à le soigner. Il n'est pas de bonne politique de risque sans organisation de la prévention c'est-à-dire la mise en œuvre des moyens techniques, humains et organisationnels destinés à éviter qu'il ne survienne.

La banque n'accepte un risque que lorsqu'elle estime qu'il ne se réalisera pas ou que les chances de réalisation sont limitées. Elle n'a pas lorsqu'elle finance un projet qu'elle estime porteur à endosser les risques de l'entrepreneur. Elle cherche au contraire à s'en prémunir notamment en exigeant des garanties dont l'objet consiste précisément à limiter les conséquences financières de la réalisation du risque. Cependant, la banque est pleinement consciente du fait que malgré toutes ses précautions, certains de ces risques qu'elle a acceptés se réaliseront. Il importe alors d'organiser la meilleure gestion des risques pour en minimiser les conséquences. Cette organisation passe par différentes étapes à savoir la détection, la limitation et la couverture des risques. Au total, la maîtrise du risque de crédit est indissociable de la mise en œuvre d'une gestion préventive des risques d'une part, d'autre part, d'une organisation réactive centrée sur l'efficacité du traitement curatif du risque.

Cela montre combien le management du risque dans toute banque est crucial et par conséquent tout service de gestion de risque constitue un centre névralgique

pour la banque. En effet tout engagement de la banque mal évalué lui fait courir un risque de dégradation de son portefeuille voire de faillite. Il est donc important pour Ecobank de mieux maîtriser ces risques pour sécuriser son financement des PMEX et COOPEX. Comment s'y prend t-elle ?

La constitution du PP constitue en soi une gestion préventive en ce sens qu'il balise le financement de la banque et fait une gestion sélective des clients à financer; les éléments de sélection sont entre autre:

- L'obtention de l'agrément d'exportation;
- L'expérience des dirigeants de l'entreprise;
- Des états financiers audités par des cabinets agréés;
- Le chiffre d'affaire de la campagne précédente;
- La structure financière.

En pratique, lorsqu'une petite et moyenne entreprise d'exportation (PMEX) ou une coopérative d'exportation (COOPEX) demande un concours à la banque au titre de la campagne café cacao, cette dernière adresse un dossier au département Commercial Banking (CBG) qui est le service de la banque dédié à ce segment de marché. Le chargé de compte initie le dossier de crédit.

Le chargé de compte y joint la documentation et le transmet à l'approbation du BCC (Basic Crédit Committee). Il faut dire que la signature du chargé de compte est motivée par une analyse de la demande de crédit qui prend en compte la situation financière de l'entreprise, analyse sectorielle, analyse risques inhérents au secteur et la qualité des garanties. Une fois le dossier constitué, il reçoit le visa du responsable du CBG; il est ensuite transmis au directeur du risque qui donne à son tour son avis et en dernier ressort l'avis de la direction de la banque est requis.

Quant au département juridique, il vérifie la régularité des garanties et le Crédit Administration (CAD) assure la mise en place du crédit, son suivi, les documents et les garanties.

Le dossier de crédit avant donc d'être approuvé passe par différents niveaux d'analyses motivées.

Une fois le dossier approuvé et les lignes de crédit magnétisées, les décaissements font l'objet également d'établissement de tickets qui doivent être à la fois approuvés par l'administration de crédit, le risque, la direction générale au regard de l'encours du client, des lignes accordées et d'éventuelles garanties adossées à

ces lignes. Toute cette procédure a pour but de sécuriser les opérations de la banque, de mieux les suivre et surtout d'assurer un recouvrement total des différents concours accordés aux clients à la fin de chaque campagne.

L'objectif pour la banque en accordant des financements aux PMEX et COOPEX est de s'assurer de leur capacité à rembourser les crédits. Or ces dernières ne tirent leurs revenus que des ventes à l'export. Ainsi les montants des crédits (Avance sur produit nanti, Avance en compte courant, caution) sont fonction de la catégorie de l'emprunteur qui elle-même dépend de son chiffre d'affaires. Quand au montant du nantissement du produit, il est fonction de la valeur du contrat que l'exportateur a avec son acheteur offshore.

## 2. Le traitement des risques

Face aux différents risques courus par la banque dans son intervention sur le marché des PMEX et COOPEX, il convient de mettre en place une stratégie de gestion de ces risques afin de sécuriser son financement.

En quoi cette stratégie consiste t-elle ?

-Nous soulignons plus haut qu'un des risques auquel les PMEX et COOPEX sont confrontées est le risque de performance qui est directement lié à leur capacité de collecte de fèves de cacao donc à la maîtrise des circuits d'approvisionnement. Pour juguler ce risque la banque va privilégier le critère d'expérience professionnelle de ces structures.

-Le traitement du risque de tierce détention: En même temps que se fait la sélection des clients du marché cible satisfaisant aux critères d'acceptation du risque de la banque, se fait aussi une sélection des tiers détenteurs là aussi sur la base de leur professionnalisme et de leur notoriété dans leur secteur d'activité.

-Le traitement du risque de contrepartie commerciale : La banque dans son approche va s'intéresser à la qualité de signature des acheteurs offshore avec lesquels ses propres clients traitent. Ainsi elle va regarder leur notoriété sur le marché international et leur expérience dans leur secteur donné.

Enfin la banque engage son financement sur la base d'un contrat ferme d'achat à prix fixé par les acheteurs préalablement sélectionnés.

Au total en exigeant de ces clients qu'ils aient des acheteurs offshores fiables et des contrats à prix fixé, elle minimise ainsi son risque de contrepartie commerciale.

-Traitement du risque de change : En finançant des contrats de vente libellés en Dollars US ou Livre sterling, la banque court un risque de change lié aux fluctuations des devises citées dans la mesure où le cours des matières premières (café; cacao) sont libellés dans ces devises. Face donc à ce risque, la banque exige donc des contrats libellés plutôt en Euro atténuant ainsi le risque de change compte tenu de la parité de l'Euro avec le Franc CFA.

-Le risque de surfinancement : La banque gère ce risque en finançant une partie du contrat de la PMEX ou la COOPEX minimisant ainsi son risque.

-Le risque spéculation : Pour faire face au risque de spéculation, la banque décide tout simplement de travailler avec des clients qui ne spéculent pas. Tout décaissement de la banque repose sur des contrats déjà en portefeuille avec des prix déterminés qui lui permettent de suivre l'évolution de la situation financière du client. Les contrats à terme sont donc exclus du financement de la banque.

Quand aux autres risques, nous n'en faisons pas cas parce que non traités de manière spécifique.

### 3. Les autres éléments d'analyse du dossier du crédit

L'analyse du dossier crédit est une étape importante du processus de mise en place des financements de la banque. De la rigueur avec laquelle cette étape est traitée dépendra en partie la suite de la relation entre la banque et l'entreprise. Alors quels sont les éléments d'analyse :

-En fonction des risques évoqués plus haut, une appréciation du risque environnemental est faite ce qui conduira à se faire une opinion à savoir si, le risque est bas ou non? L'analyse du dossier consistera en outre à faire deux notations :

-La notation ORR (Obligor Risk Rating), il s'agit de la notation du client qui est faite par la banque lors de l'entrée en relation avec ce dernier. Cette notation est réévaluée à chaque révision du dossier de crédit. Il faut souligner que la note peut

être réévaluée automatiquement en cas de changement dans la concurrence et de l'environnement. Il s'agit d'un risque de défaut de long terme. Elle est relative :

- aux données financières de la COOPEX ou de la PMEX ;
- à la qualité de son management ;
- l'accès au financement.

Ainsi, ces notations vont de 1 à 10 en fonction de la qualité financière et de la qualité du management, cette notation permet d'avoir une meilleure appréciation du risque.

-De même, une note est associée à chaque facilité dont bénéficie le client, cette notation appelée reflète le risque associé à une facilité donnée pour un client donné. Elle peut être ajustée pour refléter la structure du financement ou la garantie qui sous tend le financement. Cette notation peut être différente de la notation ORR. Elle se présente comme un indicateur des facteurs qui affectent les normes de perte de la facilité. Les normes de perte sont définies comme la probabilité de défaut multipliée par la perte économique en cas de défaut. Cette notation va de 1 à 7 et ceci en fonction de la garantie adossée à la facilité. Comme la notation ORR, la notation FRR est un indicateur d'appréciation du risque.

#### 4. La gestion curative du risque crédit

La gestion curative du risque crédit démarre à partir du premier jour où l'échéance du crédit a été impayée, et /ou l'engagement pris par un client non respecté (régularisation de découvert par exemple). Dès ce moment, la banque doit avoir organisé sa capacité de détection de l'incident et sa réaction à travers la mise en œuvre d'interventions planifiées et graduées en fonction de son appréciation du risque. Pendant longtemps, les banques ont pour des raisons diverses, délaissé cette activité d'après vente de leurs crédits. Il est vrai que jusqu'à une période récente, que l'on peut situer dans le milieu des années quatre vingt-six, les préoccupations bancaires étaient tournées plus vers le développement des activités commerciales dans un environnement économique plutôt favorable. Le développement payait le risque et les comptes de résultat n'étaient pas encore soumis à la cure d'amaigrissement liée à l'écrasement des marges de crédit et à la montée parallèle des pertes et dotations aux provisions, sur l'activité de crédit.

Il appartient à la banque de déterminer sa stratégie et le niveau de provisionnement des créances. Il est souhaitable à partir de l'analyse de l'historique des dotations aux provisions réalisées et la distribution de crédit prévue, de dégager un premier bilan prévisionnel.

L'organisation de la gestion des risques dans la banque est tournée vers le suivi des clients, en amont pour détecter le plutôt possible leurs difficultés, en aval pour parvenir à la régularisation des impayés, par l'utilisation de tous les outils et moyens amiables et judiciaires dont dispose la banque.

La démarche ici pour la banque consiste à anticiper, détecter, identifier et faire le point aussitôt que possible sur les problèmes potentiels qui peuvent survenir. Pour ce faire elle va procéder à une classification en rang des risques de crédit en fonction des directives internes établies et de l'état de dégradation de la situation financière de l'entreprise. Elle se traduit par des signaux négatifs à savoir des découverts ponctuels qui se reproduisent ou des dépassements sur les lignes qu'on met du temps à régulariser, des retards habituels dans le remboursement du crédit.

Ainsi les dossiers de crédit sont classés en quatre catégories :

- (I) il s'agit d'un dossier sans critique ;
- (IA) Il s'agit de crédit accordés alors que la situation financière du client est faible et ne justifie pas le crédit ;
- (II) Il s'agit de crédit dont le remboursement du principal et des intérêts peut être ou été anormalement compromis ;
- (III) Crédits douteux : Il s'agit de crédit dont le remboursement total semble problématique compte tenu des informations obtenues;
- (IV) Il s'agit de crédits qui sont considérés comme pertes.

Cette classification permet un meilleur suivi des dossiers de crédit et des décisions quand aux mesures correctives à prendre.

### CONCLUSION PARTIELLE

A ce niveau de notre étude, nous réalisons l'importance de la filière café cacao dans l'économie ivoirienne en terme de contribution au PIB et d'occupation de la population active. Quant au marché de l'exportation, il reste dominé par les gros exportateurs au regard des importants moyens financiers dont ils disposent et du professionnalisme dont ils font montre. Par contre, la participation des PMEX et COOPEX au dynamisme du secteur reste faible. Elle s'explique par leur difficile accès au financement bancaire et l'absence d'autres alternatives à ce type de financement. Cette situation est expliquée par les banquiers au profil de risque élevé qu'ils présentent, à leur petite taille, leur manque de professionnalisme et à la méconnaissance des mécanismes de commercialisation de la filière.

L'un des objectifs que devrait atteindre la libéralisation de la filière, était de créer un cadre propice au développement de ces petites structures et de contribuer ainsi à l'émergence d'opérateurs locaux performants capables de supporter la concurrence tant sur le marché local qu'à l'exportation en vue d'améliorer ou de maintenir la qualité du produit. L'enjeu est extrêmement crucial pour l'économie cacaoyère ivoirienne si l'on veut éviter une mainmise des multinationales sur tous les compartiments de la filière. La participation active des PMEX et COOPEX passe bien évidemment par un cadre institutionnel adéquat. C'est vrai que les organismes nés de la libéralisation de la filière devraient jouer ce rôle mais les nombreux dysfonctionnements et les crises récurrentes constatées font qu'aujourd'hui le problème reste entier. En ce qui concerne Ecobank -CI, à l'instar de la plupart des banques de la place d'Abidjan, elle est présente sur le marché du financement des PMEX et COOPEX. Bien que ce marché soit très risqué; elle y intervient tout de même eu égard aux grandes opportunités d'affaire en terme de revenus substantiels et de consolidation de son produit net bancaire. Consciente des risques liés à la complexité du marché du café et du cacao et des risques portés directement par ces entreprises, elle a mis en place un « product program » qui balise son intervention et donne les garanties dont elle s'entoure pour sécuriser son financement. Après deux années de financement des PMEX et des COOPEX, même si la plupart des crédits se sont dénoués correctement, il reste tout de même des dysfonctionnements liés à un déficit de monitoring des clients et de contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TROISIEME PARTIE:**  
**PERSPECTIVES D'AMELIORATION DU FINANCEMENT DES PNEU ET COOPEA**

## CHAPITRE 1. DU FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX

### I. ANALYSE CRITIQUE

Après avoir présenté l'état du financement des COOPEX et PMEX, nous allons procéder à une analyse critique du point de vue des problèmes de financement de ces structures. Les PMEX et les COOPEX sont des entreprises qui ont survécu à la libéralisation de la filière pour certaines et pour d'autres des entreprises de création nouvelle nées avec la libéralisation de la filière. Elles sont des structures de petites tailles qui ont généralement un chiffre d'affaires inférieur à cinq Milliards.

-De l'analyse de leur gestion : La direction de ces structures est assurée par des cadres qui ont généralement un niveau relativement bas ou simplement d'anciens transfuges d'autres grands groupes où ces derniers n'occupaient pas de grands postes de responsabilités. Il se pose alors le problème de leur expertise de la filière, c'est à dire leur maîtrise des mécanismes de commercialisation, des techniques bancaires, financières et des techniques du commerce international.

C'est un problème qui regarde d'une manière générale l'ensemble des exportateurs mais se pose avec plus d'acuité pour les PMEX et COOPEX qui ont à faire face à une situation entièrement nouvelle.

L'absence d'information sur le marché est une autre difficulté ; en effet il y a un déficit de rassemblement et de distributions d'informations sur les marchés à terme de Londres et de New York et plus généralement la compréhension du mécanisme de formation des prix tout au long du processus de commercialisation. C'est vrai que dans la mise en œuvre de la libéralisation de la filière, le PRIMAC c'est-à-dire le programme d'information sur le café cacao devrait jouer ce rôle mais malheureusement elle ne se fait pas suffisamment. Dans le cadre du nouveau système, tous les opérateurs encourent les risques prix, ce qui n'était pas le cas avant la libéralisation de la filière. A l'exception des gros exportateurs qui ont un accès direct aux instruments de couvertures, il n'existe aucune facilité de gestion des prix pour les coopératives et les PMEX. L'utilisation de ces instruments demande beaucoup de technicités et donc des ressources humaines rompues aux métiers de la finance qui ne sont pas à la portée de ces structures. Aussi le cadre institutionnel est devenu problématique, contrairement aux attentes, le retrait de

la caisse de stabilisation n'a pas été suivi par une reprise en main efficace par les acteurs de la filière c'est-à-dire du secteur privé, les remous dans la filière et les nombreux dysfonctionnements en témoignent. Le FRC était censé assurer la promotion des PMEX et COOPEX pour les faire passer de leur situation informelle à une situation d'entreprises modernes où les meilleures pratiques de gestion sont appliquées. Le constat aujourd'hui est que nous sommes loin du compte.

-De la qualité des produits : La libéralisation de la commercialisation intérieure et extérieure de la filière à l'instar des autres pays s'est traduite en Côte d'Ivoire par une détérioration significative de la qualité des fèves exportées. La baisse continue des prix payés aux producteurs a emmené ces derniers à ne plus se préoccuper de la qualité mais plutôt de la quantité. L'absence de pré-contrôle lors de l'achat par les traitants, les pressions commerciales fortes exercées par les acheteurs sur les planteurs, ne permet pas toujours à ces derniers de bien préparer le produit marchand. La non prise en compte des normes de qualité des produits en amont par ces structures, la course au volume fait que la qualité des produits pose problème. La conséquence s'analyse en terme de freintes importantes subies par les produits au moment de l'exportation, c'est-à-dire les pertes en volume et en poids. Si les normes de qualité ne sont pas intégrées dans les stratégies commerciales des PMEX et COOPEX, le problème à terme sera la non exécution des contrats offshore et va se poser alors la question de leur crédibilité vis-à-vis des banques.

-Du financement des PMEX et COOPEX : Le financement du négoce pendant la campagne est devenu problématique ; en effet avant la libéralisation de la filière toute la récolte était financée. Les crédits de campagne n'étaient limités que par la disponibilité des produits à des taux d'intérêt subventionnés, dits taux d'escompte préférentiel. Cette pratique a disparu avec la libéralisation.

La suppression des quotas dans l'agrément des exportations a compliqué le financement du négoce de café cacao par les banques qui reposait auparavant sur les quotas. Par conséquent, les banques doivent maintenant traiter chaque cas individuellement. N'étant pas habituées à cette nouvelle situation, elles ont imposé pour certaines que les produits entrent en entrepôt avant de lancer le mécanisme de financement des achats.

Or pour que le produit entre en entrepôt, il faut bien évidemment un préfinancement de ces structures pour l'achat des produits bord champ. En l'absence de financement, elles sont obligées de les acheter à crédit auprès des producteurs avec des délais de règlement relativement longs. Face à une concurrence rude sur le marché où les multinationales disposant d'importants moyens font des achats au comptant, il se pose alors un problème de compétitivité de ces structures. In fine il leur sera difficile de fidéliser les producteurs et donc d'assurer la pérennité de leur approvisionnement.

L'autre difficulté est que la plupart des banques ne sont ni habituées, ni équipées pour agir en tant que banque indépendante des produits de bases, la combinaison de ces facteurs contribue aux problèmes rencontrés en matière de financement du commerce. Le tableau que nous présentions des PMEX et des COOPEX ajoutés aux développements récents de la filière font que les banques sont réticentes à financer les PMEX et COOPEX (Annexe 6). Quand elles se décident à le faire, les PMEX et COOPEX doivent faire face au coût prohibitif du crédit et aux conditions de banques souvent difficiles à remplir. A titre d'exemple, pour une ligne de découvert, elles doivent apporter des gages espèces couvrant la ligne à hauteur de plus de 100% où une lettre à première demande d'une banque offshore. Le fait de demander tant de garanties montre d'abord que le système bancaire ne fait pas suffisamment confiance à ces structures. Par ailleurs trouver ces garanties est une difficulté majeure pour les PMEX et COOPEX. Elles sont donc obligées de s'adresser au FRC ou FGCCC qui fournissent des garanties à première demande acceptée par le système bancaire.

Bien souvent lorsque les entreprises ne parviennent pas à rembourser les crédits, le fonds de garantie est obligé, vu que ce dernier a déposé une lettre de garantie auprès des banques, de rembourser les dettes, à ce rythme, ce fonds risque de disparaître surtout qu'il ne dispose pas de système de refinancement.

## II. RECOMMANDATIONS

La stratégie générale consiste ici à travailler à l'émergence d'opérateurs économiques crédibles rompus aux pratiques modernes de gestion. L'objectif poursuivi est de ce point de vue noble dans un pays où l'exportation de café cacao reste dominée par les multinationales. Comment renverser cette tendance et

promouvoir un secteur privé national de l'industrie cacaoyère qui contribuera à terme à dynamiser la filière évitant ainsi sa cartellisation.

En d'autre terme, comment assurer un financement efficace des PMEX et COOPEX ? La fiabilité de ces structures passe par leur organisation et leur culture d'entreprise. Il s'agit de les faire passer de l'état d'entreprises souvent informelles à des entreprises modernes où les pratiques de gestion en la matière sont appliquées. En le faisant elles deviennent des interlocuteurs crédibles vis à vis des banques. Il va s'en dire que cela appelle à un renforcement des capacités managériales sur les questions techniques, le commerce et les pratiques commerciales mais aussi les matières juridiques. Comment y arriver pour des entreprises de très petites tailles qui ne peuvent bien évidemment pas s'offrir des cadres sortant des grandes universités ou des « business school » ? La solution peut venir d'une volonté politique très prononcée et coordonnée de l'Etat. L'expérience de l'avènement d'un secteur privé dynamique dans certains pays industrialisés a montré que dans bien de cas, l'Etat a été à l'avant garde de ce mouvement en créant un cadre réglementaire et institutionnel propice au développement des petites structures mais aussi en mettant en place des mesures incitatives. Il s'agira sur la kyrielle de prélèvements parafiscaux assis sur les quantités exportées perçus par L'Etat, d'en retenir une partie. Cette ponction constituera alors un fonds domicilié dans une banque et qui sera dédié au renforcement des capacités de ces structures.

L'autre alternative sera d'exonérer les PMEX et COOPEX de certains prélèvements à l'export avec obligation pour ces structures d'utiliser ces ressources à la formation de leurs personnels. L'alimentation de ce fonds pourra être complétée par une contribution des structures de la filière à savoir la BCC, ARCC, FRC qui perçoivent elles aussi des redevances liées à l'exportation du café et du cacao. La formation peut être assurée par des experts des matières premières sur le plan local mais dans un soucis de partage d'expériences par des experts venus d'autres pays.

Une autre possibilité sera de créer des centres de gestion agréés qui apporteront leur expertise par le biais de ce fonds en terme de management aux petites et moyennes entreprises.

D'autres initiatives pourraient consister à la création d'un groupement ou des groupements d'intérêt économique qui appartiendront aux PMEX ET COOPEX

adhérentes. La contribution de chacun se fera à partir des avantages parafiscaux accordés. L'idée est que ces petits exportateurs fassent gérer un différentiel s'appuyant sur une agrégation de leurs tonnages. L'objectif devra être, à moyen terme, de réaliser des économies d'échelle qui excèdent largement les avantages parafiscaux.

Si cette politique est rigoureusement mise en œuvre, elle contribuera à l'émergence d'entreprises viables du point de vue de leur management et de la maîtrise de leur métier.

La formation doit inclure le volet gestion de qualité en matière de commercialisation du café cacao, cet aspect nous semble extrêmement important et mérite d'être intégré par les PMEX et COOPEX dans leur politique commerciale. Cela passe par la mise en place d'un système d'assurance qualité, de contrôle et de certification beaucoup plus efficace, basé sur un mécanisme principalement géré et financé par le secteur privé. Cela devrait entraîner à l'exportation, la réintroduction (ou l'augmentation) des primes de qualité, avec un effet direct sur les recettes d'exportation. Sans un respect scrupuleux des normes de qualité, la compétitivité de ces structures reste compromise et leur survie hypothéquée.

-Du financement des PMEX et COOPEX: Le marché physique du cacao est en général intégré au marché mondial. Les prix que reçoivent les producteurs sont censés être basés sur les cours internationaux et toutes les étapes de la commercialisation ouvertes à la concurrence entre les exportateurs mais aussi entre les banques. Toutefois, vu les risques liés au financement des PMEX et COOPEX, l'accès au crédit reste limité d'abord au regard des conditions de banque et du coût du crédit. Alors que faire ?

En rendant les PMEX et COOPEX viables, professionnelles et donc inspirant la confiance des banquiers, ces derniers s'intéresseront davantage à ces structures et on pourra assister au regard de la concurrence sur le marché du café cacao à un assouplissement des conditions de banques voire du coût du crédit.

L'autre aspect est que plus ces structures seront fiables plus elles pourront lever des fonds en dehors de la place bancaire d'Abidjan, dans la sous région par exemple ou en dehors de l'Afrique. Plus elles susciteront l'attrait des banquiers, plus cela pourra inciter les négociants internationaux et les grands chocolatiers à

rentrer dans le capital de ces entreprises et l'on va assister progressivement à un transfert de technologies et de savoir faire, d'expertise que ces structures pourront capitaliser. En comptant parmi leurs actionnaires, des acheteurs offshore qui deviennent du coup des partenaires privilégiés, les exportateurs sécurisent l'écoulement de leurs produits et se prémunissent ainsi contre le risque de contrepartie commerciale.

Ce travail étant une oeuvre de longue haleine, il faut en attendant une reprise en main du financement de ces structures par l'Etat à travers des financements structurés. Ce travail consistera à accompagner les PMEX et COOPEX jusqu'à ce quelles soient fiables et quelles soient capables de s'affranchir de l'intervention de l'Etat. L'intervention de l'Etat peut consister à doter les banques locales d'un fonds qui servira au préfinancement des campagnes cacaoyères. La démarche consistera pour les banques commerciales à avancer des lignes de crédit aux exportateurs et se faire refinancer par le canal de ce fonds.

Les résultats pourront s'analyser en terme de réduction du coût de financement mais aussi contribuera à familiariser ces structures avec les relations bancaires.

Au-delà de ces mesures, l'atteinte de l'objectif global requiert une stratégie globale de financement des exportations du café cacao; elle doit intégrer l'option de création d'une banque dédiée au financement des PMEX et COOPEX et qui comprendra des experts de la filière, Cette banque se chargera d'accompagner les entreprises depuis les dépenses en investissement pour l'acquisition d'unité de conditionnement et de traitement des produits; de matériels roulants jusqu'au financement de la commercialisation intérieure et extérieure des produits. Ces dépenses en investissement sont également déterminantes. En effet, lorsque l'exportateur dispose de sa propre usine au lieu de sous traiter l'usinage de ses produits non seulement, il réalise des économies sur ce poste mais suit mieux la qualité de son stock usiné. En outre, il est à l'abri de toute rupture d'approvisionnement en stock usiné, échappant ainsi aux difficultés de fonctionnement éventuel du sous traitant. En ce qui concerne les achats de matériels roulants et de magasins de stockages, au regard du coût d'acquisition élevé, cette banque pourra faire du crédit bail qui consistera à acquérir du matériel roulant et des magasins pour les louer aux PMEX et COOPEX avec la possibilité de racheter pour une valeur résiduelle en fin de contrat.

La prise en compte du financement global de ces structures est de notre point de vue essentielle pour la naissance de PMEX et COOPEX viables et performantes à même d'être compétitives sur un marché très concurrentiel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2. DE L'ACTIVITE DE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX PAR ECOBANK-COTE D'IVOIRE

### I. ANALYSE CRITIQUE

#### -De la sélection des PMEX et COOPEX :

Un des critères de sélection est l'expérience de l'équipe dirigeante, la banque retient trois années d'expérience de cette dernière, nous pensons que la complexité de la commercialisation du café cacao requiert un regard plus global sur le fonctionnement de l'entreprise du point de vue organisationnel et de la qualité du personnel. La limitation de l'appréciation de l'entreprise à l'équipe dirigeante, n'est pas un indicateur suffisant d'une appréciation globale de l'entreprise. Le constat est qu'avec la libéralisation de la filière, l'on a assisté à la création de PMEX et COOPEX dirigées par des staff n'ayant pas souvent une grande expérience de la filière, par conséquent le regard de la banque doit aussi porter sur les responsabilités que ces derniers ont eu dans les années ayant précédé leur prise de fonction mais aussi sur leur moralité. En s'entourant de ces exigences, elle prévient ainsi d'éventuelles surprises désagréables dans ces relations futures avec ces entreprises.

De la classification des clients : Les financements de la banque sont fonction de la classification des clients qui est implicitement une forme de rating, le critère de classification ici étant le chiffre d'affaire de l'année précédente.

Le secteur du café cacao étant un secteur très concurrentiel, dans l'approvisionnement des fèves de cacao, la prise en compte d'une année historique ne semble pas pertinente pour une analyse de la situation financière des PMEX et COOPEX. En ayant comme base d'analyse des chiffres d'affaire des trois campagnes précédentes, elle possède une meilleure approche de l'activité de l'entreprise et peut sur cette base faire des prévisions plus rigoureuse sur les perspectives de croissance de l'activité. Ce faisant elle détermine les niveaux de financement proches des capacités de remboursement des PMEX et COOPEX.

De la nécessité d'un traitement automatique de toute l'activité café cacao à la banque : La gestion du programme de financement du café cacao est en grande partie traitée manuellement depuis l'origination du crédit, son portage et de son dénouement; ce traitement manuel augmente le risque opérationnel et ne permet

pas un meilleur suivi de sa gestion. En mettant en place une base de données qui stockera les informations sur les emprunteurs, les dossiers de crédit, les lignes de crédit, les lots nantis, les LTD etc, elle facilite la consultation en temps réel des données sur l'activité de financement de la campagne par l'ensemble des agents impliqués dans la gestion et la production d'états spécifiques pour son suivi. Ainsi tous seront au même niveau d'information. Cela renforcera la gestion du risque, un meilleur suivi des engagements et la prise de mesures correctives on line et non ex-post.

Du monitoring des emprunteurs : La surveillance des emprunteurs est extrêmement importante surtout pendant la période de portage du crédit. En effet, elle permet à la banque de surveiller l'utilisation qui est faite des lignes de crédit et de s'assurer que ces dernières n'ont pas été utilisées à d'autres fins. Le financement structuré de la banque est tel qu'une défaillance dans une de ses composantes remettra en cause l'ensemble du financement.

Ainsi un retard dans la mise en place des lignes d'avance en compte mobilisable par exemple pour l'achat du produit bord champ, ou l'affectation de cette ligne à d'autres dépenses compromet de facto le remboursement de la banque .

De même la non utilisation de la ligne de débours pour effectuer les dépenses liées à l'embarquement des produits (le non paiement du transitaire par exemple) peut entraîner la non expédition du produit et donc l'incapacité pour la PMEX ou la COOPEX d'honorer ses engagements vis-à-vis de la banque.

Ces deux exemples révèlent l'importance de l'accompagnement de la banque et du monitoring qu'elle doit faire tout au long du processus de financement, le faisant elle décèle les difficultés à temps et sécurise ainsi son financement.

## II.RECOMMANDATIONS

L'enjeu pour la banque au regard des profits attendus requiert la mise en place d'une cellule de gestion de son intervention sur ce marché. Cette cellule sera animée par des spécialistes des matières premières à l'intérieur de la banque, elle traitera des analyses sectorielles de la filière café cacao, les actualisera en fonction de l'évolution du secteur. Aussi traitera t- elle de la maîtrise du cycle de transaction du cacao ainsi que de la gestion des risques prix. Cette cellule procédera à la centralisation des comptes des exportateurs afin de faire une

surveillance accrue et déceler les problèmes à temps. Elle établira un tableau de suivi des nantissements jusqu'au paiement. En mettant en place une base de données sur le financement des PMEX et COOPEX, elle renforcera son évaluation interne de ces structures et se préparera davantage dans la perspective des nouveaux accords de Bâle 2 en matière de notation interne.

Par ailleurs, en développant une expertise interne en matière de gestion de risque prix, elle trouve alors l'occasion de proposer un service additionnel aux crédits classiques qu'elle fait aux PMEX et COOPEX en raison de l'absence de tout mécanisme de gestion des prix accessibles aux petits acteurs de la filière.

Si la banque le réussit et arrive à se positionner sur ce créneau, elle pourra par ce biais attirer les autres exportateurs et augmenter ainsi sa part de marché.

Au total, il est souhaitable pour Ecobank Côte d'Ivoire à l'instar de la quasi-totalité des banques opérant en Côte d'Ivoire soit présente dans le financement de la filière café cacao. C'est un secteur pourvoyeur de beaucoup de devises et de revenus pour la banque.

Tant qu'une banque ne dispose pas de devises pour effectuer des transferts, payer des remises documentaires import ou ouvrir les lettres de crédit import, il lui sera difficile de maintenir des comptes des multinationales. En possédant une grande expertise sur ce marché, elle trouve un tremplin de développement général de sa part de marché des autres secteurs d'activité.

## CONCLUSION GENERALE

En réfléchissant sur le financement des PMEX et COOPEX dans le secteur du café cacao dans un contexte de libéralisation de la filière depuis la campagne 2001/2002, notre objectif était d'une part, d'apporter notre modeste contribution à la problématique de leur financement et dans un cadre général à l'émergence d'opérateurs locaux performants dans le négoce du café cacao; d'autre part il s'agissait pour nous de porter notre regard sur la politique de financement de ces PMEX et COOPEX par Ecobank Côte d'Ivoire.

Cette étude nous révèle la faible part de marché des PMEX et COOPEX. A l'analyse, ces structures se caractérisent par leur petite taille, leur méconnaissance des mécanismes de transaction, des techniques financières et du commerce international. Par conséquent, elles présentent un profil de risque élevé pour les banques qui montrent leur réticence à leur apporter des financements nécessaires au développement de leurs activités. Cette situation constitue une barrière à l'entrée sur le marché par les exportateurs locaux laissant la part belle aux exportateurs étrangers ayant facilement la capacité de mobiliser un financement extérieur. La libéralisation de la filière qui a vu la disparition de la caisse de stabilisation et la naissance de nouveaux organismes tels que la BCC; FRC; etc étaient censée apporter des ébauches de solutions à cette préoccupation aujourd'hui nationale. A ce propos nous ne pouvons pas affirmer que rien n'a été fait. En effet, le FRC apporte par exemple des garanties à première demande adossées à des lignes de crédit dont les PMEX et COOPEX bénéficient auprès des banques. Malheureusement, nous sommes obligés de reconnaître que beaucoup reste à faire au regard de l'acuité des difficultés de ces structures. En effet, la poursuite de l'objectif de création d'un secteur privé national performant appelle de la part de l'Etat de nouvelles initiatives. Ces initiatives doivent accompagner les petites structures jusqu'à ce qu'elles soient viables, mieux organisées de sorte à bénéficier de la confiance des banquiers locaux et étrangers et que leur solidité financière incite de grands chocolatiers et de grands négociants à rentrer dans leur actionnariat.

Dans un cadre plus général, ces mesures doivent rentrer dans une stratégie plus globale de création d'un établissement financier dédié au financement de ces structures. Ces financements ne se limiteront pas à la commercialisation mais aussi aux dépenses en investissement. C'est à ce prix que les PMEX et COOPEX trouveront un environnement propice à leur développement.

En ce qui concerne l'activité de financement des PMEX et COOPEX par ECI. Il faut dire que conscient des risques sur le marché, elle a mis en place un PP (Product Program) qui balise son intervention sur ce marché et définit clairement les conditions d'acceptation du risque. Ce mécanisme a relativement bien fonctionné et lui a permis de maintenir la qualité de son portefeuille et des revenus conséquents. Cependant, de récents dysfonctionnements sont apparus dans le financement des PMEX et COOPEX. Elles s'expliquent essentiellement par un déficit de surveillance des clients quant à l'utilisation des lignes dont ils bénéficient, à un déficit de contrôle interne pendant la période de portage du crédit. En créant une cellule constituée de spécialistes des matières premières dédiée exclusivement au café cacao pour assurer une surveillance plus accrue des engagements de la banque, elle développera son expertise de la filière et cela lui permettra d'arriver en fin de campagne avec moins de « casse ». Au terme de notre étude, nous sommes conscient que beaucoup de questions peuvent être encore en suspens et mériteraient d'être approfondies, nous avons voulu ici apporter notre participation au débat.

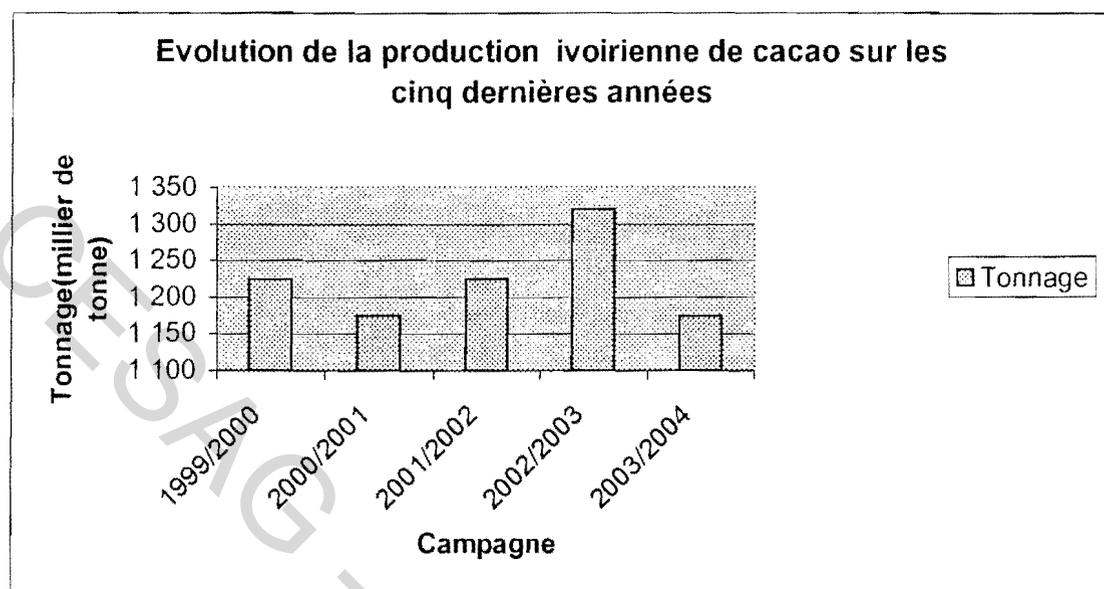
## BIBLIOGRAPHIE

1. Arnaud de Servigny (2003) //, *Le risque de crédit, nouveaux enjeux bancaires*, Dunod, Paris, 259 pages
2. Fama, Eugène F.(1985), *what's different about banks*, Journal of Monetary Economic.39 pages
3. Gérard Rouyer, Alain Choinel, *La banque et l'entreprise*, Collection Banque ITB, Paris ,413 pages
4. James, Christopher(1987) *Some Evidence on the Uniqueness of Bank loans*, Journal of Financial Economics,236 pages
5. Jean-Françoise de Polignac (2002), *La notation financière, l'approche du risque de crédit*, Revue banque Editions, Paris, 128 Pages.
6. Michel Mathieu (1999), *L'exploitant bancaire et le risque crédit*, La revue Banque Editeur, 301pages
7. Ramey ,Valerie (1993) *,how important is the credit channel, in the transmission of Monetary Policy*, Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy,45 pages
8. Sylvie de Cousserges (2002), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, Dunod, Paris, ,262 pages

## ANNEXES

Annexe 0	Evolution de la production ivoirienne de cacao
Annexe 1	Répartition de la production mondiale de cacao
Annexe 2	Evolution des exportations de fèves de cacao
Annexe 3	Evolution du nombre d'exportateurs
Annexe 4	Répartition des exportations de café cacao
Annexe 5	Répartition des engagements café cacao des banques ivoiriennes
Annexe 6	Engagement d'un échantillon de neuf Banques au 31/03/2004
Annexe 7	Répartition de l'engagement des banques en ACM
Annexe 8	Répartition de l'engagement des banques en ASPN

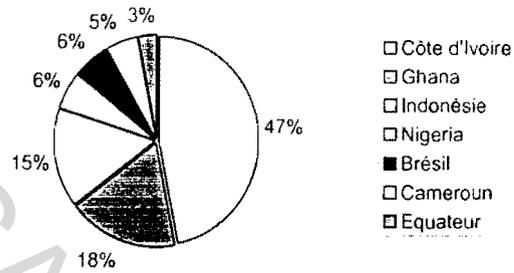
Campagne	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Tonnage	1 225	1 175	1 225	1 320	1 175



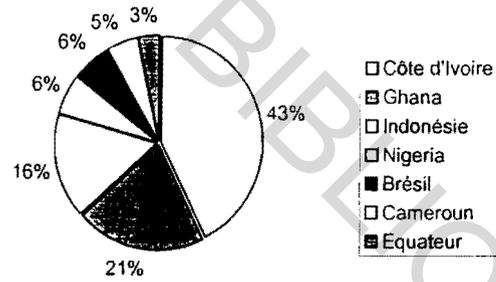
**Annexe 0: Evolution de la production ivoirienne de cacao**  
Source: ICCO

Pays	Production(en milliers de tonnes)	
	2002/2003	2003/2004
Côte d'Ivoire	1 320	1 175
Ghana	497	570
Indonésie	425	440
Nigeria	165	170
Brésil	163	170
Cameroun	145	140
Equateur	89	88
<b>Production mondiale</b>	<b>3 114</b>	<b>3 068</b>

Répartition de la Production mondiale de cacao en 2002/2003



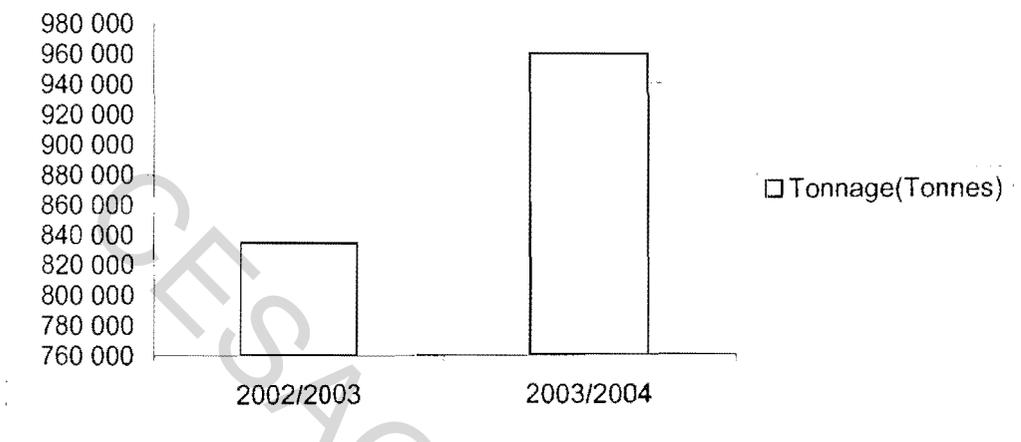
Répartition de la production mondiale de cacao en 2003/2004



Annexe1: Répartition de la production mondiale de cacao  
Source: ICCO

Campagne	2002/2003	2003/2004
Tonnage(Tonnes)	834 690	960 029

### Evolution des exportations de cacao

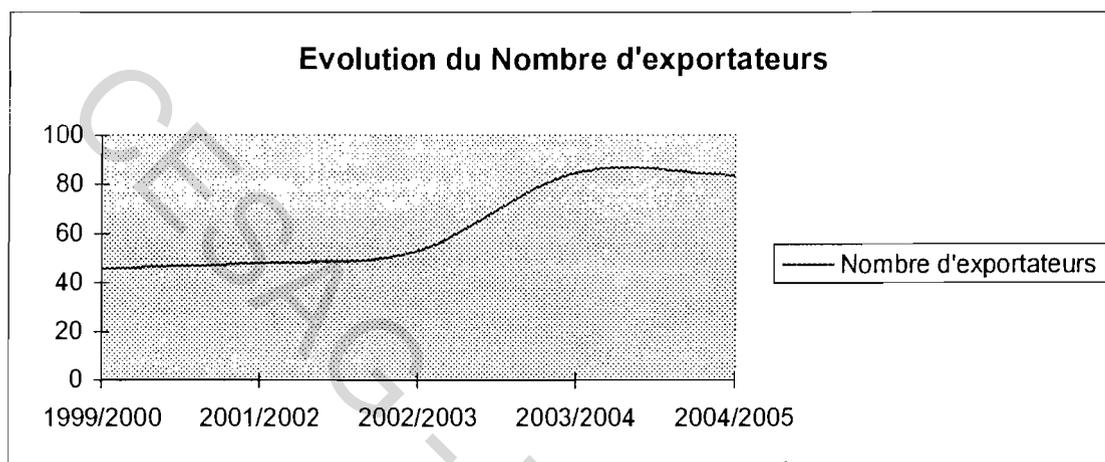


Annexe2:Evolution des exportations de fèves de cacao sur les les deux dernières années

Source:BCC

NB:Les données sont celles de fin février 2003 et fin février 2004

Evolution du Nombre des Exportateurs					
Campagne	1999/2000	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
Nombre d'exportateurs	46	48	53	85	84

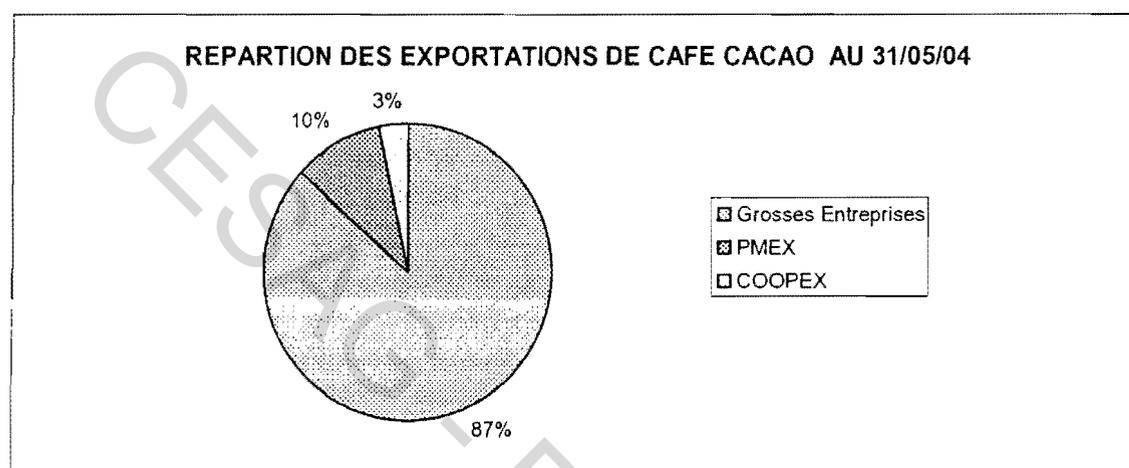


Annexe3:Evolution du nombre d'exportateurs

Source:ARCC

#### Exportations par segment de marché au 31/05/2003

Entreprises	Volume exporté (Milliers de Tonne)
Grosses Entreprises	824
PMEX	96
COOPEX	32
<b>Total</b>	<b>952</b>

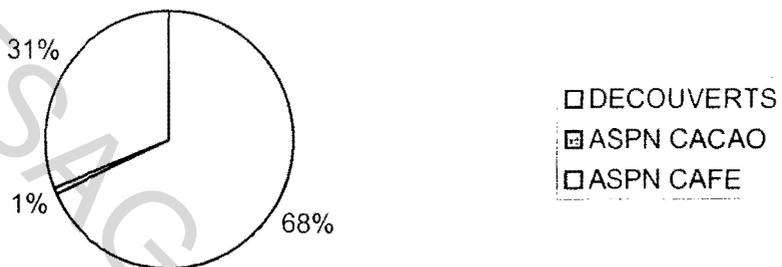


Annexe 4: Repartition des exportations de café cacao  
Sources: BCC

Répartition des engagements café cacao au 31/12/2003 en Milliards de CFA

DECOUVERTS	43,3
ASPN CACAO	0,4
ASPN CAFE	19,8
TOTAL ASPN	20,2
TOTAL	63,5

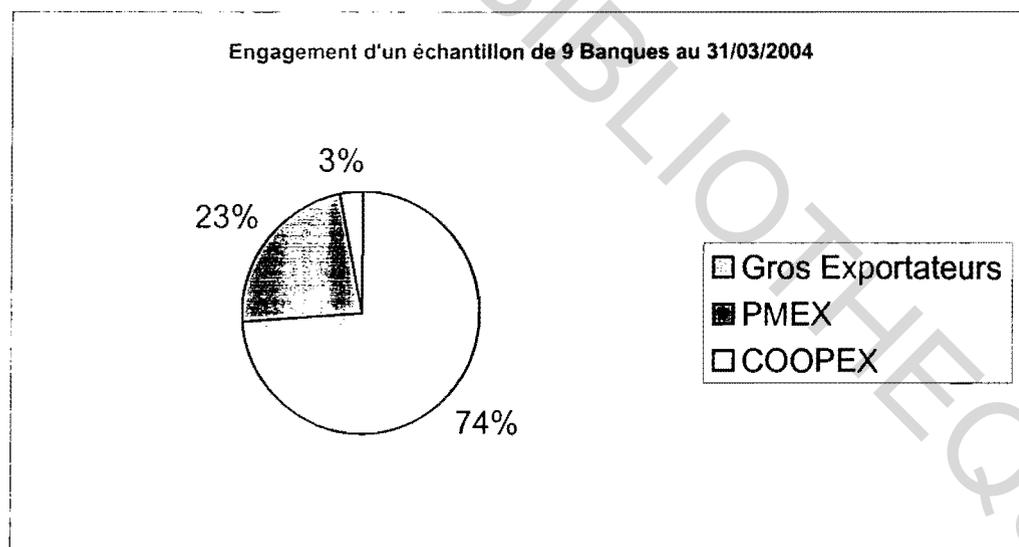
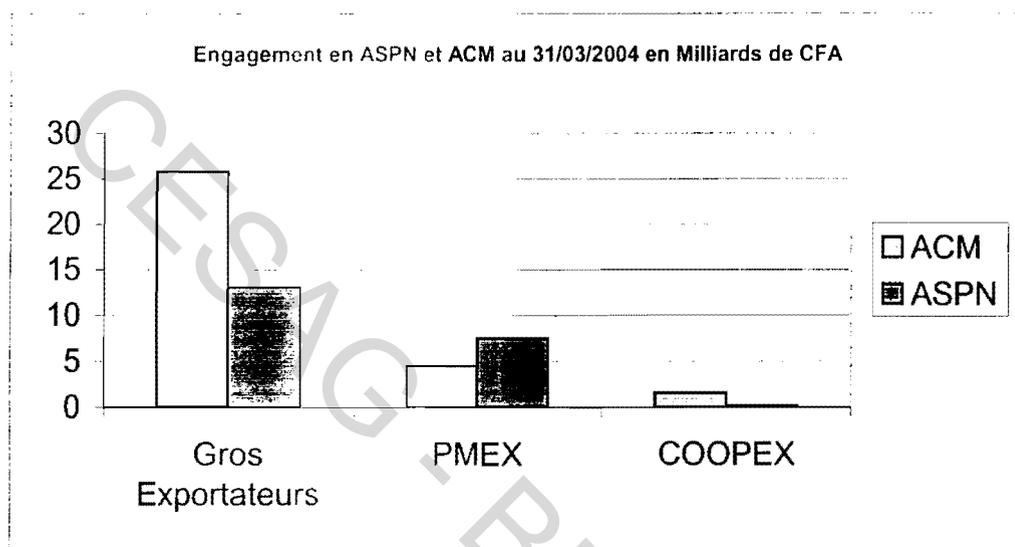
Engagements café cacao au 31/12/2003



Annexe 5: Repartition des engagements café cacao des banques ivoiriennes  
Source: APBEF CI

## ENGAGEMENT D'UN ECHANTILLON DE 9 BANQUES

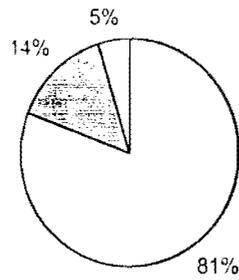
Engagement en ASPN et ACM au 31/03/04			
	ACM	ASPN	TOTAL
Gros Exportateurs	25,8	13,1	38,9
PMEX	4,55	7,5	12,05
COOPEX	1,55	0,1	1,65
<b>TOTAL</b>	<b>31,9</b>	<b>20,7</b>	<b>52,6</b>



Annexe 6 Engagement d'un échantillon de 9 banques au 31/03/2004

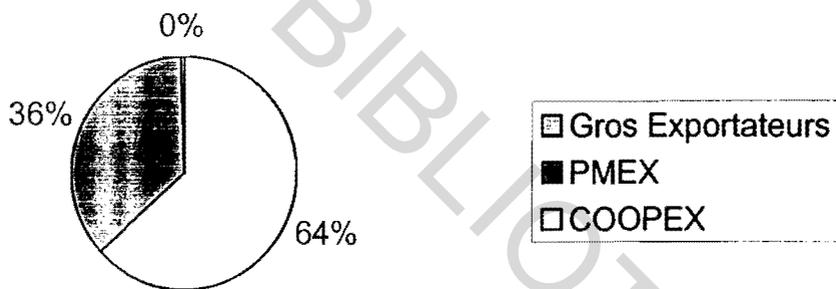
Source: APBEF CI

Répartition de l'engagement des banques en ACM



Annexes 7: Répartition en ACM  
Source: APBEF CI

Répartition de l'engagement des banques en ASPN



ANNEXE 8 : Répartition en ASPN  
Source: APBEF CI

**TABLE DES MATIERES**

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>I</b>
<b>ABREVIATIONS</b> .....	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>III</b>
<b>AVANT PROPOS</b> .....	<b>IV</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>10</b>
CONTEXTE ET JUSTIFICATION .....	10
PROBLEMATIQUE .....	11
OBJECTIFS ET INTERETS DE L'ETUDE.....	12
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE</b> .....	<b>13</b>
CHAPITRE 1 : FINANCEMENT DIRECT ET FINANCEMENT INTERMEDIÉ .....	14
CHAPITRE 2 : LES RELATIONS BANQUES ENTREPRISES .....	17
CHAPITRE 3 : LE MANAGEMENT DU RISQUE DE CREDIT .....	19
<b>DEUXIEME PARTIE : LE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX</b> .....	<b>22</b>
CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE.....	23
I L'ENQUETE.....	23
II. TRAITEMENT DES DONNEES.....	23
III. RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	23
CHAPITRE 2 : VUE D'ENSEMBLE DE LA FILIERE CAFE CACAO EN COTE D'IVOIRE .....	27
I. FILIERE CAFE CACAO ET ECONOMIE IVOIRIENNE.....	27
II. LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA FILIERE CAFE CACAO .....	28
1. De la stabilisation à la libéralisation de la filière .....	28
2. Les organes de gestion de la filière .....	30
2.1 L'Etat.....	30
2.2 Le Comité Interministériel des Matières Premières (CIMP).....	31
2.3 L'Autorité de Régulation de Café et de Cacao(ARCC).....	31
2.4 La Bourse de Café Cacao (BCC).....	32
2.5 Le Fonds de Régulation et de Contrôle (FRC).....	32
2.6 Fonds de Garantie des Coopératives de Café et Cacao (FGCCC) .....	33
2.7 Le Fonds de Développement des Producteurs de Café et .....	34
Cacao (FDPCC).....	34
III. LES EXPORTATEURS.....	34
IV. L'ACTIVITE DE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX PAR LES BANQUES .....	35
CHAPITRE 3 : L'APPROCHE DU MARCHÉ DES PMEX ET COOPEX PAR ECOBANK CI.....	39
I. PRESENTATION d' ECOBANK.....	39
II. POLITIQUE DE CREDIT POUR LES PMEX ET COOPEX.....	40
CHAPITRE 4 : LE MANAGEMENT DU RISQUE LIE AU FINANCEMENT DES PMEX ET .....	43
COOPEX .....	43
I. LES RISQUES LIES AU FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX .....	43
1. Le risque de non performance du client exportateur .....	43
2. Le risque de contrepartie commerciale .....	44
3. Le risque de tierce détention .....	45
4. Le risque de change .....	45
5. Le risque opérationnel.....	46
6. Le risque de spéculation.....	46
7. Risque de surfinancement.....	46
9. Le risque pays .....	47
II. LE MANAGEMENT DU RISQUE DE CREDIT PAR Ecobank-CI .....	48
1. La Gestion préventive du risque de crédit.....	48
2. Le traitement des risques.....	50
3. Les autres éléments d'analyse du dossier du crédit.....	51

4. La gestion curative du risque crédit .....	52
CONCLUSION PARTIELLE.....	54
<b>TROISIEME PARTIE : PERSPECTIVES D'AMELIORATION DU FINANCEMENT DES PMEX ET</b>	<b>55</b>
<b>COOPEX .....</b>	<b>55</b>
CHAPITRE 1. DU FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX .....	56
I. ANALYSE CRITIQUE.....	56
II. RECOMMANDATIONS.....	58
CHAPITRE 2. DE L'ACTIVITE DE FINANCEMENT DES PMEX ET COOPEX PAR ECOBANK- .....	63
COTE D'IVOIRE.....	63
I. ANALYSE CRITIQUE.....	63
II. RECOMMANDATIONS.....	64
CONCLUSION GENERALE.....	66
BIBLIOGRAPHIE .....	68
ANNEXES.....	69
TABLE DES MATIERES.....	70