



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

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 3  
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**LA CONTRIBUTION DU CREDIT MANAGEMENT  
DANS LA GESTION DU RISQUE CREDIT : CAS DE  
LA BANQUE INTERNATIONALE POUR LE MALI-SA**

**Présenté par :**

YARANANGORE Fatoumata

**Dirigé**

M. CHABI Bertin  
Professeur au CESAG  
Chef du département Master à  
l'ISCBF

**Avril 2011**

## DEDICACES

Nous dédions ce mémoire :

- ✚ aux défunts parents qui nous ont quittés pour le repos éternel et qui n'ont pas pu voir ce que nous sommes devenus, nous prions pour le repos de leurs âmes (amen) ;
- ✚ à la famille qui n'a cessé de veiller pour que tout se passe bien, et qui a tout mis en œuvre pour la réussite de notre éducation et la réalisation de cette formation ;
- ✚ à tous les africains conscients de l'urgence de changement de mentalité pour le développement du continent ;
- ✚ à tous ceux qui ont cru en nous dans la réalisation de ce travail.

## REMERCIEMENTS

Nous rendons grâce à ALLAH de nous avoir donné la force et le courage d'en arriver là,

Nous exprimons toute notre gratitude et nos remerciements à l'endroit de :

- ✚ la famille BOCOUM pour avoir investi dans nos études et cru en nos capacités ;
- ✚ la famille VENN pour l'accueil au Sénégal ;
- ✚ la famille YATTASSAYE pour le soutien remarquable ;
- ✚ M. KRISNI Mohamed, PDG de la **BIM-SA** groupe Attijariwafa Bank qui nous a accueilli dans son institution ;
- ✚ M. DIALLO Tahirou et M. KEITA Mamadi, co-responsables de la direction de la Gestion Globale des Risques pour avoir rendu agréable le stage dans leur structure ;
- ✚ Mme KOITA Aissata, responsable à la direction de l'Exploitation et du Réseau de la BIM-SA pour son agréable soutien et sa disponibilité ;
- ✚ M. DEMBELE Abdoulaye, agent administrations du crédit au sein de la Gestion Globale des Risques pour l'encadrement sans faille ;
- ✚ M. TRAORE Zeidane et M. NIANG Moussa, analystes financiers à la Gestion globale des risques pour leur disponibilité et précieux conseils ;
- ✚ toute l'équipe dynamique de la Gestion Globale des Risques ;
- ✚ M CHABI Bertin, Chef département Master au **CESAG**, pour l'encadrement de la rédaction de ce mémoire ;
- ✚ M. YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du **CESAG** pour ses conseils, sa rigueur dans le travail et pour les remarques pertinentes ;
- ✚ Tout le corps professoral du **CESAG** ;
- ✚ nos colocataires pour l'entente et le soutien.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AFDCC :</b>	Association des Crédits Managers
<b>AIRB :</b>	Avanced Internal Rating Based
<b>BAO :</b>	Banque de l'Afrique Occidentale
<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BFR :</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>BIAO :</b>	Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale
<b>BIM :</b>	Banque Internationale pour le Mali
<b>COFACE :</b>	Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur
<b>COFIFA :</b>	Compagnie Financière France-Afrique
<b>DAF :</b>	Direction Administrative et Financière
<b>DJR :</b>	Direction Juridique et Recouvrement
<b>DMEI :</b>	Direction Marché des Entreprises et Institutionnels
<b>DMPP :</b>	Direction du Marché des Particuliers et Professionnels
<b>EBE :</b>	Excédent Brut d'Exploitation
<b>FIRB :</b>	Fondation Internal Rating Base
<b>FR :</b>	Fonds de Roulement
<b>GGR :</b>	Gestion Globale des Risques
<b>ICCA :</b>	Institut Canadien Des Comptables Agrées
<b>IRB :</b>	Internal Rating Base
<b>MIBL :</b>	Meridien International Bank Limited
<b>SA :</b>	Société Anonyme
<b>SIG :</b>	Soldes Intermédiaires de Gestion
<b>UMOA :</b>	Union Monétaire Ouest Africaine
<b>VA :</b>	Valeur Ajoutée

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des objectifs et des missions du crédit management .	13
Tableau 2 : Avantages et inconvénients des différents contrats d'assurance .....	15
Tableau 3: Le poids de l'affacturage parmi d'autres moyens de financement .....	17
Tableau 4 : Les ratios utiles pour l'analyse financière .....	22
Tableau 5: Principales Participations au 31 décembre 2009 .....	43
Tableau 6: Répartition du Capital de la BIM-sa (groupe Attijariwafa Bank) .....	43
Tableau 7: Tableau récapitulatif des forces et faiblesses.....	65

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le mécanisme de l'affacturage .....	17
Figure 2: Le risque : typologie générale .....	19
Figure 3 : Les méthodes de l'analyse financière.....	23
Figure 4 : Echelle du risque établie à partir d'un échantillon statistique.....	24
Figure 5 : Mécanisme de la titrisation .....	29
Figure 6 : Modèle d'analyse .....	35
Figure 7: Organisation de la Gestion Globale des Risques .....	48
Figure 8 : Le processus d'octroi de crédit.....	52
Figure 9: Contribution du crédit management à la qualité de décision de crédit .....	62
Figure 10 : Le rôle du Crédit Management dans la gestion du risque crédit.....	62

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	iv
TABLE DES MATIERES .....	v
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : NOTIONS THEORIQUES DU CREDIT MANAGEMENT ET DU RISQUE CREDIT .....	6
Chapitre 1 : Le crédit management et le risque de crédit .....	8
1.1 Généralités sur le crédit management.....	8
1.1.1 Définition .....	8
1.1.2 Les enjeux du crédit management .....	9
1.1.3 Le métier de crédit manager et son statut.....	10
1.1.4 Le rôle et fonction du crédit management .....	12
1.2 Les formes proches du crédit management.....	14
1.2.1 L'assurance crédit .....	14
1.2.2 L'affacturage ou le factoring .....	15
1.3 Le risque crédit .....	18
1.3.1 Définition du risque .....	18
1.3.2 Notion de risque de crédit.....	19
1.3.3 Composantes et méthodes de calcul du risque de crédit.....	20
2.1 Analyse du risque de crédit.....	21
2.1.1 Analyse financière .....	21
2.1.2 Le crédit scoring .....	23
2.2 La gestion du risque crédit.....	25
2.2.1 La gestion curative .....	25
2.2.2 La gestion à l'externe du risque de crédit .....	29
3.1 Le choix des variables et modèle d'analyse.....	34

3.1.1 Variable indépendantes.....	34
3.1.2 Variable dépendante .....	34
3.1.3 Le modèle d'analyse .....	35
3.2 Les outils de collecte des données .....	36
3.2.1 L'entretien (guide d'entretien en annexe).....	36
3.2.2 L'analyse documentaire .....	36
3.2.3 L'observation .....	37
3.2.4 La narration.....	37
<b>Conclusion de la première partie .....</b>	<b>38</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : LA CONTRIBUTION DU CREDIT MANAGEMENT DANS</b>	
<b>LA GETSION DU RISQUE CREDIT A LA BIM-SA .....</b>	<b>39</b>
4.1 Description de la BIM-SA .....	41
4.1.1 Historique et quelques dates clés de son histoire.....	41
4.1.2 Les valeurs, atouts et activités de la BIM-sa.....	44
4.1.3 Organisation.....	45
4.2 La Gestion Globale des Risques.....	46
4.2.1 Description de la GGR.....	46
4.2.2 Mission et organisation de la GGR .....	47
5.1 Le Crédit management.....	50
5.1.1 Les acteurs des crédits management au sein de la Gestion Globale des Risques.....	50
5.1.2 Description de la procédure du Crédit Management .....	51
5.2 La gestion du risque crédit.....	56
5.2.1 Les acteurs de la Gestion du Risque Crédit .....	56
5.2.2 Description de la procédure de Gestion du risque crédit .....	57
6.1 La relation crédit management et gestion du risque de crédit à la GGR et analyse du crédit management.....	61
6.1.1 Crédit Management et Gestion du Risque de Crédit .....	61
6.1.2 Processus du crédit management .....	63
6.2 Recommandations.....	67
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>76</b>
<b>WEBOGRAPHIE .....</b>	<b>79</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## INTRODUCTION GENERALE

CEG - BIBLIOTHEQUE

La mondialisation, l'ouverture de l'économie et l'évolution du secteur bancaire imposent de nouveaux challenges aux banques africaines. Pour répondre à ces nouveaux challenges et accroître leurs capacités d'anticipation les banques sont amenées à comprendre et maîtriser certaines pratiques de gestion.

Le rôle classique des banques consiste à collecter des dépôts de ses clients et à les utiliser sous forme de crédits. Ce rôle d'intermédiation financière fait que les banques s'ouvrent à de multiples risques dont le risque client qui demeure le plus important et figure en tête de liste dans les causes des difficultés des établissements de crédit, voire de faillites.

Le poste client est au centre des préoccupations dans les banques d'où sa gestion se trouve aujourd'hui au cœur de la gestion financière. La gestion du risque client constitue une question stratégique de la politique générale de la banque.

Dans le cadre de cette politique générale il est donc nécessaire pour la banque d'optimiser sa relation avec les tiers mais et surtout avec ses clients afin de mieux gérer le risque client.

En effet le risque client trouve son origine dans la transaction commerciale et sa gestion suppose l'utilisation des outils adéquats.

Dans l'optique d'une gestion optimale du risque client il est nécessaire d'identifier les causes des retards de paiements.

Les retards peuvent se manifester par :

- le manque de suivi des clients en termes de renseignements ;
- l'inexistence dans la structure d'un agent spécialement compétent dans la gestion des clients ;
- l'absence de rigueur dans l'application des procédures dans le processus d'octroi de crédit ;
- la non sensibilisation du personnel au risque client et à l'importance du recouvrement des créances ;
- les divergences d'objectifs entre le financier et le commercial ;
- le manque de culture d'entreprise autour de la notion du risque crédit client ;
- l'octroi des crédits non organisé ;
- le non respect des limites de crédit ;
- ...

Ces causes exposent la banque à certaines difficultés qui sont entre autres :

- l'insolvabilité du client ;
- le non recouvrement total des créances clients ;
- l'éloignement des agents de l'objectif social ;
- la sortie de liquidité dans les procédures de recouvrement.

Dans les cas extrêmes, ils conduisent à l'insolvabilité des banques et à des pertes d'emplois.

Il est donc intéressant pour les banques de comprendre que le succès ne dépend pas seulement du nombre de sa clientèle mais aussi qu'il est tout important que ses clients paient à temps.

Les responsables des établissements financiers ont commencé à prendre conscience de l'intérêt que représente le poste client. L'analyse et la gestion de ce poste sont donc devenues une fonction à part entière qui suppose la maîtrise de certains outils d'analyse et de mesure.

Dans le souci d'optimiser cette gestion et de sécuriser l'activité bancaire il est nécessaire d'envisager plusieurs solutions à savoir :

- créer un service de gestion du risque crédit ;
- analyser le risque crédit et appliquer des techniques de couverture de ce risque ;
- externaliser la gestion des créances clients à une entreprise compétente ;
- développer des actions de crédit management dans la gestion du risque crédit.

Au vue de ses différentes solutions la plus adéquate serait de mettre en place au sein de ladite banque la fonction crédit management pour mieux gérer le risque crédit ; car nos banques sont exposées au problème de non recouvrement des créances. Et solution mettra en exergue la place que peut occuper un crédit manager dans une banque, et surtout le besoin de coopération de tous les services pour la réussite de sa politique en vue de rentabiliser l'activité de la banque.

En se référant à la solution retenue, Il est normal de se demander : Quel pourrait être les actions à mener pour que le crédit management contribue à la gestion du risque crédit au sein de la banque ?

Il convient de se poser les questions suivantes :

- qu'est ce que le Crédit management ?
- quel est le rôle du crédit management ?
- quel est la fonction du crédit management ?
- qu'est ce que le risque crédit ?
- comment gérer le risque crédit ?
- quels sont les outils à utiliser pour l'analyse et la gestion du risque crédit ?
- quel moyen il faut pour gérer le risque crédit ?
- quels sont les autres acteurs mis en jeu dans la gestion du risque crédit.

Pour apporter des éléments de réponses aux questions énumérées ci-dessus, j'ai jugé opportun de travailler sur le thème « LA CONTRIBUTION DU CREDIT MANAGEMENT DANS LA GESTION DU RISQUE CREDIT ».

L'objectif général du travail est d'analyser le risque crédit et développer des actions de crédit management afin d'influer sur la gestion du risque crédit.

Ce mémoire a pour objectifs spécifiques

- présenter le concept du crédit management dans son ensemble ;
- présenter les moyens de gestion du risque client ;
- analyser le système la procédure d'attribution des crédits clients et ;
- analyser le système de recouvrement créances ;
- ressortir la contribution du crédit management dans la gestion du risque client ;
- faire des recommandations pour une amélioration du système d'octroi afin d'optimiser la gestion du risque client.

Bien qu'il soit aussi nécessaire de mener une étude sur le management du risque en général dans une banque vue le nombre de risques présents, j'ai choisi de limiter mon étude à la gestion du risque crédit. En effet l'étude du poste client se fera au niveau financier et commercial visant la maîtrise du système de recouvrement des créances clients.

Cette étude présente des intérêts à plusieurs niveaux.

Elle permettra à la Banque Internationale pour le Mali SA

- de mieux faire face aux insuffisances de son organisation en termes de gestion du risque crédit ;

- d'améliorer l'organisation de son service d'octroi de crédit et de recouvrement en faisant référence au crédit management ;
- d'anticiper la gestion du poste clients et faire face à une situation d'impayé par l'amélioration des méthodes déjà existantes.

Au lecteur :

Ce mémoire pourrait être à la base d'une amélioration sur les connaissances de cette pratique de gestion qu'est le crédit management et son importance dans la gestion du risque client par la suite de s'en servir à des fins professionnelles si l'occasion se présente.

Et à moi-même :

- d'approfondir les connaissances en finance d'entreprises ;
- de mettre en pratique les connaissances acquises dans le domaine de la gestion du risque crédit ;
- de renforcer mes connaissances dans le domaine de la gestion du risque crédit client dans la banque ;
- de cerner le rôle du crédit management dans une banque ;
- de maîtriser les outils et techniques du crédit management ;
- d'apporter ma modeste contribution au renforcement.

Le contenu du mémoire s'articulera autour de deux parties :

- une première partie qui consistera à présenter les concepts du crédit management et du risque client c'est-à-dire les généralités ;
- la deuxième partie qui est la partie empirique traitera de l'utilisation du crédit management dans la gestion du risque client par la Banque Internationale pour le Mali SA.

**PREMIERE PARTIE : NOTIONS  
THEORIQUES DU CREDIT MANAGEMENT  
ET DU RISQUE CREDIT**

De nos jours les entreprises en plus d'être efficaces sont tenues d'être compétitives au risque de remettre en cause leur existence. Donc la nécessité de la mise en œuvre des pratiques de gestion adéquates se font plus de plus grandissantes. Ces pratiques de gestion sont indispensables dans le sens où elles contribueront à l'amélioration des performances des banques, lui permettront de développer ses activités et de se maintenir par rapport à la concurrence.

Par ailleurs, les banques sont exposées à une panoplie de risques, qui peuvent freiner leurs activités ; dans le souci de mieux assurer leur pérennité elles sont tenues de mettre en place des stratégies efficaces pour gérer au mieux ces risques.

Cette partie du mémoire nous traitera :

- des soubassements théoriques du crédit management et du risque de crédit afin de nous permettre de mieux appréhender ce que traite cette pratique de gestion ;
- du rôle du crédit management dans la gestion du risque crédit ;
- et pour finir de la méthodologie de l'étude.

# Chapitre 1 : Le crédit management et le risque de crédit

La multiplication des retards de paiement et des défaillances pose parfois de graves problèmes de trésorerie et rend aujourd'hui nécessaire la gestion du poste client par un crédit manager, Hutin (2005 : 489).

Dans ce chapitre nous expliquerons dans un premier temps les généralités sur le crédit management les formes proches du crédit management et la notion du risque de crédit.

## 1.1 Généralités sur le crédit management

Dans le souci de comprendre le concept du crédit management, nous définirons le crédit management dans son ensemble, ensuite présenterions ses enjeux, le métier de crédit management et son statut, et pour finir le rôle et la fonction du crédit management.

### 1.1.1 Définition

Les opérations commerciales des entreprises se font très souvent à crédit : le fournisseur ou vendeur octroie un délai au client, donc la nécessité d'une pratique de gestion est plus que nécessaire pour optimiser ces opérations commerciales.

L'Association Française des Directeurs et Chefs de Crédit (AFDCC) explique l'origine du crédit management. Selon elle, tout part de la Mésopotamie, où les prêtres d'Ourouk (IV<sup>ème</sup> millénaire Av. J-C) enregistraient sur les tablettes d'argile leur comptabilité ainsi que les informations sur leurs clients... Tous les échanges reposaient sur la confiance. La poignée de main qui concluait la transaction marchande, et entraînait le respect de celle-ci, permettait de s'assurer de la qualité du client pour être payé et faisait partie de la relation de confiance. Avec l'évolution du contexte économique, financier et juridique les échanges sont plus structurés, les transactions sécurisées et la législation adaptée en matière de défaillances d'entreprises.

A partir de là on peut définir le crédit management de manière générale.

Le crédit management est d'abord un état d'esprit (LUSCAN : 2009).



Il consiste à gérer le crédit client, depuis la négociation des conditions de paiement jusqu'au recouvrement des créances. Sa pratique est essentielle dans toutes les entreprises soucieuses de rentabilité et de pérennité. Il est à la fois la gestion fonctionnelle, opérationnelle et surtout managériales des créances commerciales, (Praag, 1995:15).

Allant dans le même, Labadie & al(2001 :10) soutiennent que le crédit management est un système d'évaluation et de gestion du risque client.

Il se définit aussi selon l'AFDCC (2010), comme « l'ensemble des techniques financières, juridiques et de communication qui concourent, grâce à une organisation adaptée, à accélérer le paiement des clients dans le cadre des délais définis, contractuellement à préserver et consolider les marges de l'entreprise tout en participant au développement du chiffre d'affaires »

### **1.1.2 Les enjeux du crédit management**

« Effective risk management involves identifying the risk , estimating its magnitude, deciding how much risk will be assumed and building structures to reduce unwanted risk » (Warwick, 2003:45) . Cette vision de la gestion du risque en général s'applique au risque crédit client donc au crédit management.

Selon un membre Associé de l'AFDCC (Garret : 2004) Le poids du "Poste Clients" est considérable dans le bilan des entreprises. (Moyenne 35% des ressources financières). Le personnel et les moyens alloués à la gestion des créances échues et non payées peuvent représenter des charges et coûts très importants.

Les dysfonctionnements internes (production, commercial, administratif, logistique) à l'origine de nombreux litiges nuisent considérablement à l'image de marque de l'entreprise : "Non Qualité" .Ces mêmes litiges sont générateurs d'avoirs, coûts de traitements, et de l'augmentation des délais de paiement. Le risque d'insolvabilité doit être anticipé et si possible diversifié. A défaut l'entreprise devra supporter des frais d'impayés, de procédures et passer les créances en provisions puis en pertes. De nombreuses entreprises, pourtant performantes sur leur métier et qui ont des carnets de

commandes pleins, mettent la clé sous la porte à cause d'un manque de trésorerie.) En résumé est-ce à l'entreprise de jouer le rôle de banquier pour ses Clients ? La réponse est non et pour autant il faut bien vendre donc négocier ... mais pas au prix de la rentabilité.

Ainsi l'Association Française des Crédits managers et Conseil (AFDCC :2010), explique que le crédit management doit ainsi permettre à la banque d'optimiser son besoin en fond de roulement et de financer son cycle d'exploitation en limitant le recours aux solutions externes (dettes bancaires, titrisation, affacturage...). Il contribue également à développer la responsabilité sociétale des entreprises car elle favorise le respect des engagements financiers et consolide les relations commerciales sur des bases saines. Ainsi la mise en place d'une politique crédit devient un objectif prioritaire pour toute entreprise soucieuse de l'efficacité, de la cohérence et de la pérennité de sa situation financière.

C'est pour toutes ces raisons que dans sa publication sur CFO-NEWS (Leloup : 2009) conclut que « Vendre c'est bien, mais payer c'est encore mieux ».

Selon Gahala(2003 : 283), le crédit management permet :

- réduire les risques et de sécuriser le chiffre d'affaires en appréciant la capacité des partenaires commerciaux à respecter leurs engagements ;
- inculquer aux autres acteurs des habitudes d'anticipation ; de contrôle, et de communication depuis la prospection à l'encaissement pour réduire au maximum le risque contentieux ;
- augmenter les flux de trésorerie par l'optimisation de rapidité des encaissements.

Toutes ces références mettent en évidence les enjeux de la fonction du crédit management.

### **1.1.3 Le métier de crédit manager et son statut**

Ce passage mettra en évidence le métier de crédit manager et son statut au sein de l'entreprise.

### 1.1.3.1 Le métier de crédit manager

Les retards de paiement et les créances douteuses constituent de réels problèmes pour les banques à savoir les problèmes de trésorerie. Ce problème peut entraîner des difficultés graves voire même de faillite.

En effet du côté de client les crédits accordés par les banques sont des sources de financement simple, non couteux et renouvelables. Du côté de la banque le délai client est devenue de nos jours une nécessité imposée par la concurrence et constitue par la suite des sources de problèmes quant à l'alourdissement du Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**) d'exploitation et aussi au recouvrement. C'est dans ce contexte que la survie suppose aux banques la maîtrise du risque client et la gestion du portefeuille client par un professionnel outillé et expérimenté afin d'optimiser et assurer la pérennité de leur structure. Ce professionnel est le CREDIT MANAGER.

### 1.1.3.2 Le statut du crédit manager

Le crédit manager est entre autre le gestionnaire du poste client,(Axcion : 2010).

Il intervient de l'amont en aval ce qui fait qu'il n'a pas de place proprement dite. Il est en collaboration d'amont en aval avec tous les professionnels de la banque.

Selon Labadie & al.,(1996:29), pour faire vivre sa structure, pour animer, le crédit manager doit constamment informer et former. Le rappel régulier des objectifs est nécessaire pour qu'ils soient bien compris.

En effet la place du crédit manager réside au cœur des conflits dans l'entreprise, car son rôle est mal appréhendé par ses collaborateurs. Le commercial n'ayant que seul objectif de maximiser le chiffre d'affaires accorde de délais de paiement longs aux clients se trouve confronter au crédit manager qui lui sélectionne le client : donc divergence d'objectifs. Sous la direction générale il est plus libre mais s'éloignera des exploitants et jouera le risque d'arbitre entre la direction financière et la direction commerciale. Placer le crédit manager sous la tutelle de la direction administrative est envisageable et plus défendable : il trouvera son autonomie vis-à-vis de la direction commerciale et au sein de la **DAF** il sera proche des informations dont il aura besoin pour gérer le portefeuille client.

Par contre selon Praag (1995 :19), lorsque le crédit manager est trop souple dans l'application des critères de risques définis il se heurte à la direction financière qui lui

reproche à juste titre de contribuer à l'apparition de provisions pénalisant la rentabilité de l'entreprise... Et généralement, il perd en crédibilité, certes bien évidemment auprès de la direction financière, mais aussi auprès de la direction commerciale qui finit très vite par comprendre sa faiblesse.

En somme il est difficile de définir une place exacte et appropriée du crédit manager dans l'entreprise, c'est pourquoi Labadie & al., (1996 :33) soutiennent qu'il est difficile de donner une réponse appropriée à la question à savoir « Quelle place dans l'entreprise faudra-t-il privilégier ». Car en réalité il n'y a pas de réponse définitive tout dépendra de la structure elle-même en question d'organisation et de taille.

#### **1.1.4 Le rôle et fonction du crédit management**

Selon Selmer (2006 :11), la fonction du gestionnaire du risque client dans l'entreprise consiste à sécuriser et à rentabiliser l'investissement en comptes clients dans le cadre de la politique générale en arbitrant constamment entre les objectifs commerciaux et les impératifs financiers.

A côté des fonctions traditionnelles et techniques telles que l'analyse financière et la détermination des lignes d'encours, le recouvrement et l'optimisation du BFR, la nouveauté est la part croissante de la mission de management. Elle passe même en première position (55%) devant l'analyse financière (52%), le recouvrement (48%) et l'optimisation du **BFR** (45%). Un tel essor de l'activité de management s'explique par la taille croissante des équipes des crédits managers : ils sont 44% en 2008, contre 40% en 2006, à manager des équipes de plus de 6 personnes d'après une analyse. Selon Fabrice Coudray, directeur de Robert Half International France cette tendance résulte d'une : « professionnalisation croissante de ce métier et par l'intérêt accru des entreprises pour cette fonction. Les équipes s'étoffent au rythme des attentes des entreprises : celles-ci se servent de plus en plus des données traitées et analysées par le crédit manager pour assurer leur pilotage financier dans un environnement où les risques augmentent. »

Selon Hutin (2005 : 489), le rôle du crédit management est de minimiser les risques de non-encaissement et d'accélérer l'encaissement des factures émises. Il passe par la détection du risque d'illiquidité et de d'insolvabilité de façon à écarter les clients indésirables. Il consiste aussi à savoir s'entourer des garanties adéquates et des services

de l'assurance crédit ou de l'affacturage afin d'éviter les procédures de recours contentieux.

Les missions du crédit manager sont multiples et variées mais concourent toutes à l'atteinte des objectifs et à de pérenniser l'activité de l'entreprise.

Selon les auteurs précédemment cités le crédit manager doit :

- évaluer préventivement et systématiquement la solvabilité des clients et prospects ;
- surveiller le niveau et la qualité des engagements ;
- négocier et mettre en œuvre des mesures de sécurisation du risque
- réagir immédiatement de manière amiable ou par la mise en œuvre d'un contentieux en cas de non respect des conditions négociées
- d'étudier le risque préalable à toute prise de commande (liquidité et solvabilité du client) ;
- d'assurer le recouvrement des créances et la rotation du poste client, dans le but d'optimiser l'excédent de trésorerie d'exploitation.

C'est pour toutes ces raisons que le rôle du crédit manager ou d'une démarche crédit management dans une entreprise est efficace.

L'**AFDCC** récapitule les objectifs et des missions du Crédit management dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Tableau récapitulatif des objectifs et des missions du crédit management**

Objectifs	Minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires	Accélérer les encaissements tout en minimisant les retards de paiement
	Comment atteindre ces deux objectifs ?	
Moyens	Rédiger les <b>CGV</b> (Conditions générales de Ventes) et les contrats pour prévenir le risque dans la relation commerciale	Négocier les conditions de paiement pour être payé à bonne date et accélérer les paiements
	Analyser les états financiers de l'entreprise cliente pour détecter ses faiblesses, ses forces et opportunités commerciales	Relancer avant l'échéance pour détecter les litiges
	Fixer et gérer une limite d'encours acceptable pour le client et la force de vente	Participer à la résolution des litiges pour lever tout obstacle au paiement et réduire les retards
	Mettre en place une garantie pour sécuriser les	Relancer à l'amiable les créances dues pour

paiements	préserver la relation commerciale
S'appuyer sur la comptabilité clients pour étoffer l'information clients	Préparer les dossiers contentieux, suivre les procédures judiciaires pour récupérer sa créance
Gérer la relation avec les partenaires (informations commerciales, cabinet de recouvrement, conseils, assurances crédit, affacturage...) dans un souci d'efficacité et de maîtrise des couts	
Informers les commerciaux, communiquer sur les enjeux financiers de la vente	

Source : AFDCC(2009)

## 1.2 Les formes proches du crédit management

Il existe des formes proches du crédit management comme l'assurance crédit et l'affacturage. Dans cette section nous étudierons l'assurance crédit et l'affacturage.

### 1.2.1 L'assurance crédit

« Malgré la reprise économique et des défaillances d'entreprises en moins forte hausse en 2004, l'assurance crédit reste de plus en plus plébiscitée. Au delà de la sécurisation du poste client, les entreprises s'adosent désormais à ces prestataires pour cadrer leur stratégie commerciale et garantir le développement de leur activité » (Option Finance, 2005 :42).

Il est tout de même d'abord primordial de comprendre ce que c'est l'assurance crédit. Selon Labadie & al., (1996 :72), l'assurance crédit est une technique qui permet au bénéficiaire d'être indemnisé en cas de pertes dues à l'insolvabilité d'un ou plusieurs de ses clients. D'une manière générale, l'assurance crédit peut garantir en bloc l'ensemble de créances. L'assureur détermine un niveau maximum garanti par client dénommé. Plus qu'un simple produit d'assurance, les sociétés d'assurance crédit proposent d'accompagner les entreprises tout au long de leur développement commercial, en leur donnant les moyens d'éviter ou de couvrir les risques encourus dans leur activité commerciale (Pic & al, 2010 :160).

Elle consiste de façon classique pour l'entreprise, à assurer son chiffre d'affaire (le contrat d'assurance classique) ou son poste client (le contrat d'assurance concertée et le contrat assurance catastrophe).

Selon Hutin (2005 : 500), dans le contrat d'assurance classique l'entreprise demande à l'assureur un montant de garantie pour chacun de ces clients, en fonction de l'analyse qu'il fait de chacun d'eux l'assureur crédit décide de couvrir ou non le risque d'impayé en totalité ou jusqu'à un certain plafond ; dans le contrat d'assurance catastrophe ou excess : une franchise annuelle est déterminée, en deçà de laquelle l'entreprise supporte les impayés, au delà et jusqu'à une limite d'indemnisation dite « limite de décaissement » ; et dans le contrat d'assurance catastrophe elle s'apparente à l'assurance en excédent de perte.

Labadie & al., (1996 :140) résume les avantages et inconvénients des différents contrats d'assurance dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Avantages et inconvénients des différents contrats d'assurance**

	Classique	Concertée	Catastrophe
Couverture	++	+	-
Information	++	++	+
Recouvrement	+	-	-
Structure nécessaire	Faible	Importante	Très importante
Procédures	Nécessaires	Impératives	Impératives
Compétences	Nécessaires	Importantes	Capitales
Coût	Important	Moyen	Faible

Source : Labadie & al.,(1996 :140)

Selon les compagnies exerçant en France (exemple le **COFACE**) et Cabrillac & al (2002 :358), le coût de l'assurance crédit est déterminé de façon forfaitaire à l'année ou indexé au chiffre d'affaires mensuel, selon un taux.

### 1.2.2 L'affacturage ou le factoring

L'opération d'affacturage est définie de manière universelle grâce à la convention d'Ottawa du 21 mai 1988 :« L'opération de factoring consiste en transfert de créances commerciales de leur titulaire à un factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui en garanti la bonne fin. Le factor peut régler par anticipation tout ou partie du montant des créances transférées ».

L'affacturation est à la fois une technique de recouvrement et de mobilisation des créances (Hutin, 2005 :451). Par ailleurs l'affacturation est une prestation complète de gestion de financement du poste clients (Option finance, 2005 :22). Cependant pour Praag( 1995:70), il n'existe pas à proprement parler de définition de la technique d'affacturation. C'est en réalité une pratique financière qui relie trois domaines assez différents : La gestion des comptes clients et le recouvrement, le financement du poste clients. Concrètement, l'affacturation permet à une entreprise de mobiliser ses créances commerciales, en les réalisant (pour un montant moindre que leur valeur nominale, la différence correspondant à la marge du factor) auprès du factor.

Dans l'option finance (2004 : 66) Le factor offre plusieurs services :

- le financement : sans attendre l'arrivée à échéance de ses créances, l'entreprise peut percevoir en moins de 48 heures tout ou partie d'un montant des factures transférées ;
- la prévention des risques et la garantie contre les impayés puisque le factor propose, en plus du financement, des services d'assurances crédit et de recouvrement ;
- la gestion du compte client : le factor se charge de la tenue des comptes, de l'identification et l'affectation des paiements, du recouvrement amiable des précontentieux et contentieux des factures.

Ainsi on retrouve les mêmes services proposés par le factor à savoir la gestion du poste client, la garantie des impayés et le financement des créances, Hutin (2005 :501).

Cependant le coût du factoring reste élevé ce qui fait partie de ses inconvénients.

Selon Option Finance (2004 :65) l'affacturation est composé de deux commissions :

- la commission d'affacturation est déterminée en fonction du porte feuille client de l'adhérent, des modalités de facturation et du chiffre d'affaires (créances facturées). Elle est comprise entre 0,5% et 2% du chiffre d'affaires confié, d'après l'**ASF** (Association française des sociétés financières) ;
- la commission de financement est quant à elle fonction du taux à court terme observé sur le marché et est soumise à d'importantes variations.



Par contre l'approche selon Hutin (2005 :502) nous fait savoir qu'en plus des deux commissions précitées (constituant le coût brut) s'ajoute le coût net.

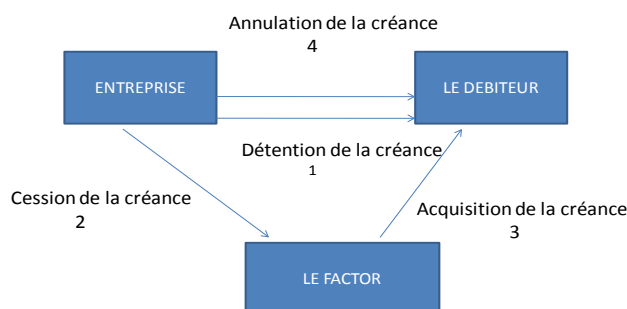
Dans l'option finance n°780 du 13 Avril 2004 un tableau met en évidence le poids de l'affacturage parmi d'autres moyens de financement.

**Tableau 3: Le poids de l'affacturage parmi d'autres moyens de financement**

Moyens utilisés par les entreprises dans le cadre du besoin de financement (en %)	
L'affacturage est utilisé à 13% par les entreprises interrogées dans le cadre du baromètre Eurofactor.	
▪ Ont des besoins de financement	78%
Moyens utilisés	
• Le découvert	46%
• L'escompte	37%
• Les délais fournisseurs	36%
• L'affacturage/financement des créances commerciales	13%
• Un autre moyen	21%

Source : Baromètre Eurofactor 2004 in Option Finance (2004 :66)

Figure 1: Le mécanisme de l'affacturage



Source : Adaptée d'Onnainty (2003 :18)

Le crédit management est une gestion qui tient compte de tous les aspects de gestion du risque inhérent au crédit client.

### 1.3 Le risque crédit

Face à la montée du risque de crédit, le système bancaire et financier est apparu fragile, comme en témoigne le retour des difficultés ou de faillites de grandes banques inconnues depuis les années 1930 et la réapparition des crises financières, d'après Dietsch & al.,(2003 :15).

Selon Servigny & al.,(2001 : XII) qui le mentionne dans sa préface, L'approche du risque crédit par les banques a connu au cours des dernières années une réelle révolution copernicienne qui reflète les transformations et durables qu'ont connu et connaissent actuellement les marchés de dette.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons décidé d'approfondir dans cette section en premier lieu le risque dans sa globalité et par finir décrire la notion du risque crédit dans un second temps.

#### 1.3.1 Définition du risque

Le risque se définit différemment selon le contexte et selon le domaine auquel il se rattache.

Selon Albouy (2003 :51), le risque est une notion complexe dont la perception n'est pas la même d'un individu à l'autre et dont les définitions varient selon les situations.

Pour Rouach & al., (2001 : 311) la notion de risque se définit « comme un engagement portant sur une incertitude dotée d'une probabilité de gain ou de préjudice que celui-ci soit une dégradation ou une perte ».

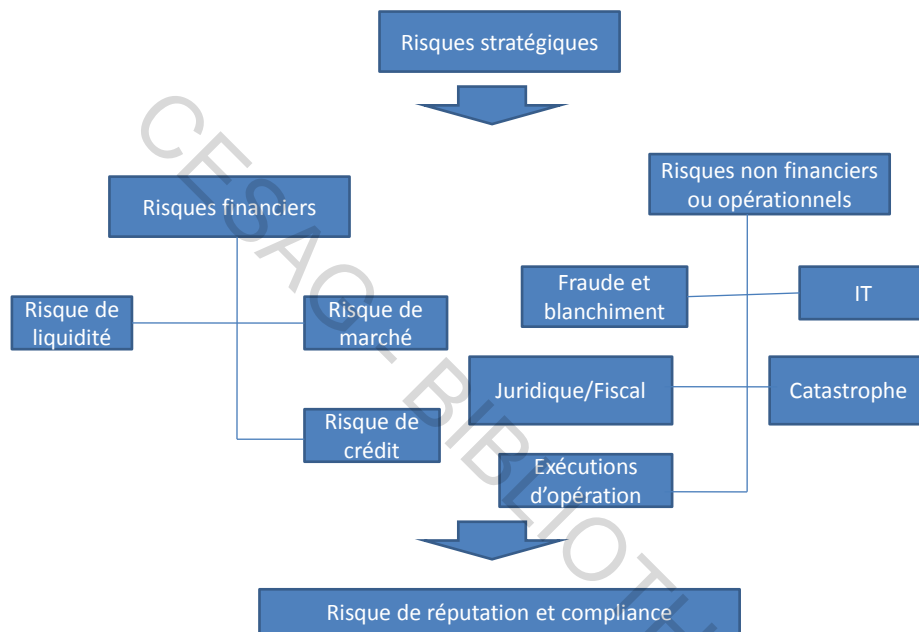
Le risque est un danger, un inconvénient plus ou moins probable, auquel on est exposé, (Larousse, 2003 :895).

L'institut Canadien des Comptables Agréés (**ICCA**) dans sa publication « Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences », définit le risque, comme la possibilité qu'une ou plusieurs personnes, ou organisations subissent les conséquences défavorables d'un événement ou d'une circonstance, (**ICCA**, 2005).

Toutes ses définitions témoignent de la complexité de la définition du risque mais toutes abordant dans le même sens.

Il existe plusieurs types de risques, pour simplifier nous proposerons la typologie de risque d'Utelli & al. (2001 :3).

Figure 2: Le risque : typologie générale



Source : Utelli & al., (2001 :3)

En somme, les risques sont multiples dans le cadre de notre mémoire nous nous limiterons au risque de crédit.

### 1.3.2 Notion de risque de crédit

Pour la banque, le risque de crédit ou de contrepartie est défini comme la probabilité d'une perte en cas de défaillance du client emprunteur. On peut donc définir le risque de crédit comme étant la défaillance du client à faire face à son engagement. Ce risque inhérent à l'activité bancaire est aussi appelé risque de signature. C'est principalement

le risque d'impayés sur crédit ou le risque de défaut. Il mesure l'éventualité que la contrepartie soit dans l'impossibilité de respecter ses échéances, principal comme marge bénéficiaire, selon les termes spécifiés dans la convention de crédit (Greuning & al., (2004 :135) ; Desmicht, (2007 :273) ; Antoine & al., (2006 :482) et Jorion (in Aubert & al.( 2004 :77))).

Desmicht relie la survenance du risque à trois critères qui sont :

- lorsque la banque se trouve en phase précontentieux avec le client c'est-à-dire l'existence de doute quant à l'insolvabilité du client ;
- la constitution de provisions pour abandons de créances,
- la constatation d'impayés sur crédit, trois échéances pour les crédits court-terme et six mois pour les crédits long-terme.

### 1.3.3 Composantes et méthodes de calcul du risque de crédit

Dans le cadre du calcul de l'adéquation des fonds propres par rapport au risque de crédit, le dispositif de Bâle II prévoit :

- une approche standard et ;
- deux versions de l'approche de notation interne ou **IRB** : la fondation Internal Rating based (**FIRB**) et l'Advanced Internal Rating Based (**AIRB**).

Pour Aubert & al., (2004 :78), le risque de crédit a trois composantes :

- la probabilité de défaut : qui mesure la probabilité que la contrepartie ne soit pas en mesure d'effectuer le paiement requis ;
- le taux de recouvrement ou risque de récupération : représentant le montant récupéré par la banque et ;
- l'exposition au risque de crédit : mesurant la perte de la banque en cas de défaut de paiement.

#### Conclusion

En somme, le risque de crédit a plusieurs composantes et s'avère complexe. Il n'est pas, ou uniquement partiellement, couvert par les sûretés réelles du fait que la valeur peut s'avérer insuffisante. Eu égard ses facteurs sa gestion saine est primordiale.

## Chapitre 2 : la gestion du risque crédit

La gestion du risque de crédit est primordiale pour toute banque soucieuse de son devenir. Elle permet d'assurer la pérennité de l'exploitation de la banque. Pour gérer il faut d'abord analyser. Dans cette section subdivisée en sous section nous décrirons l'analyse du risque de crédit et les moyens pour optimiser sa gestion.

### 2.1 Analyse du risque de crédit

Il existe plusieurs techniques d'analyse du risque de crédit. Nous mettrons en exergue l'analyse financière et le crédit scoring et le rating. Cette analyse du risque se range dans la gestion préventive du risque de crédit. Dans le cadre de notre étude nous nous focaliserons sur l'analyse financière des états financiers.

#### 2.1.1 Analyse financière

C'est une méthode classique d'appréciation du risque.

L'analyse financière se fait à partir des états financiers composant la liasse fiscale. Elle consiste à analyser la structure financière ainsi que les comptes d'exploitation.

Selon Labadie & al.,(2001 :166), l'analyse de la structure financière porte sur l'analyse du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement, de la trésorerie. Quant à l'analyse des comptes d'exploitation elle se rapporte à l'analyse des soldes intermédiaires de gestion (**SIG**).

Selon Vernimmen (2009 : 184), l'analyse financière est un outil plus qu'une théorie reposant avant tout sur l'exploitation d'informations économiques et comptables, l'analyse financière vise à redécouvrir la réalité à partir des données « codées ». Il va de soi que la connaissance d'un secteur économique ou d'une entreprise et, plus simplement, un certain bon sens, peuvent aisément remplacer l'utilisation des méthodes d'analyse financière. L'analyse financière doit donc être considérée comme une approche rigoureuse des problèmes de l'entreprise, permettant de rationaliser l'étude de données économiques et comptables.

Dans le processus de demande de crédit, le demandeur est amené à présenter des données prévisionnelles. Tout autant que l'analyse des résultats passés, celle des résultats prévisionnels est déterminante pour l'appréciation de la situation de l'entreprise. Selon Marion (1998 : 107), l'analyste financier doit être à même de juger de la pertinence des prévisions et résultats. L'établissement de résultats prévisionnels nécessite la réunion de trois types d'information :

- l'analyse des résultats passés ;
- la connaissance de la stratégie qui définit le cadre structurel dans lequel l'entreprise est appelée à évoluer au cours des prochaines années ;
- l'analyse du contexte concurrentiel et des tendances lourdes prévisibles des marchés.

L'équilibre est assuré dans l'analyse financière à partir de certains ratios que nous récapitulerons dans un tableau.

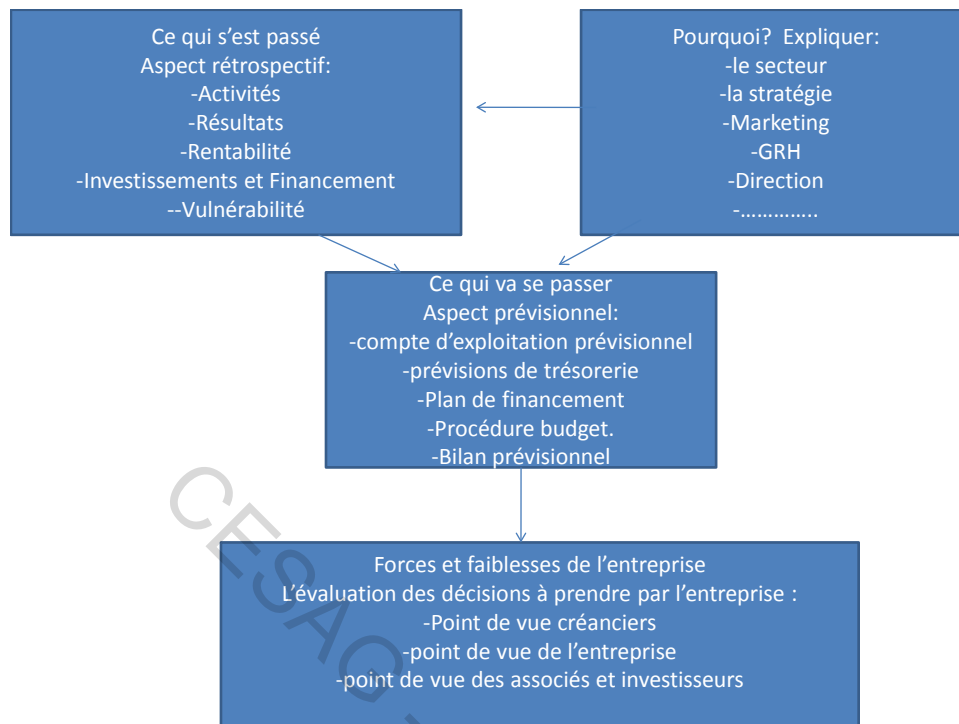
**Tableau 4 : Les ratios utiles pour l'analyse financière**

	Formules
<b>FR</b>	Ressources durables - Emplois stables
<b>BFR</b>	Actifs à court terme – Dettes à court terme
<b>VA</b>	Marge Commerciale + Production de l'exercice – Consommations en provenance des tiers
<b>EBE</b>	VA- Impôts et taxes- charges du personnel
Trésorerie	Trésorerie Actif – Trésorerie Passif ou FR- BFR
Marge Commerciale	Ventes des marchandises – couts d'achats des marchandises
Rentabilité	Rapport entre le résultat net et les capitaux propres

Source : adapté Barreau & al. (2006 : 128-154)

La Bruslerie (2001 :45) résume les méthodes de l'analyse financière à travers cette

Figure 3 : Les méthodes de l'analyse financière



Source : La Bruslerie (2001 :45)

En somme l'analyse financière est une vue résolument globale de l'entreprise et doit permettre :

- de connaître sa situation financière à une date déterminée ;
- de prévoir l'évolution probable de cette situation ;
- d'aboutir à des recommandations et de motiver, si nécessaire, le choix des mesures correctives à mettre en œuvre.

### 2.1.2 Le crédit scoring

Selon Praag (1995 :42), l'objectif du crédit de la fonction score est de déterminer un nombre compris entre deux bornes, la borne inférieure et la borne supérieure. La même source affirme que le crédit scoring permet d'aboutir à un résultat chiffré associé à un certain niveau de risque qu'acceptera le crédit manager, dans la mesure où il correspond à une probabilité de défaillance du client. Il est un outil d'aide à la décision et de délégation.

Selon Moreau (2002 : 26), la méthode du scoring est une méthode de prévision statistique de la défaillance d'entreprise. Son objectif premier est de déterminer un score c'est -à-dire un niveau chiffré, sensé être la représentation d'un certain risque pour le prêteur. Ce score est obtenu par la prise en compte de différents paramètres, dont le choix est important pour la conception du système.

Quant à Diestch & al.,(2003 : 48), Pour construire un modèle de score, on utilise généralement l'histoire des performances passées des emprunteurs, ou celle des prêts qui leur ont été consentis, pour déterminer , quelles sont les caractéristiques des emprunteurs qui permettent de prévoir pourquoi un prêt aura de bonnes performances dans le futur. Cette information est obtenue à partir des dossiers de crédits des clients ou auprès des sources extérieures. Un bon modèle de score est un modèle qui affecte les scores élevés (un risque de défaut faible) aux emprunteurs sans problème dont les prêts se comportent bien et des scores faibles à ceux dont les prêts ont de mauvaises performances.

La fonction score utilisée est fonction discriminante de la forme :

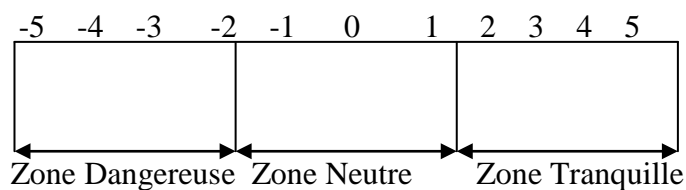
$$Z = R_1 + a_2 R_2 + \dots + a_n R_n + B$$

Où

- les  $a_i$  sont des coefficients de pondérations ;
- les  $R_i$  sont les valeurs des ratios retenus pour leurs caractères particulièrement discriminant ;
- $B$  est une constante ;

Selon Hutin (2005 :492), l'objectif principal est de détecter le risque de défaillance d'une entreprise en calculant une note mise en correspondance avec une échelle de risque établie à partir d'un échantillon statistique ;

Figure 4 : Echelle du risque établie à partir d'un échantillon statistique



Source : Hutin (2005 : 492)



## **2.2 La gestion du risque crédit**

La gestion du risque crédit est très importante pour les banques voire même primordiale. L'activité majeure de nos banques est la collecte des fonds et de les redistribuer sous forme de crédits, donc le crédit occupe une place de choix dans l'activité bancaire classique.

Face à une concurrence accrue sur les activités de crédit, la maîtrise des risques devient un enjeu central. De nouvelles méthodes quantitatives sont susceptibles de renforcer la compétence des banques sur ce sujet, Servigny & al.,(2001 :5).

Selon Teulié & al.,(2000 :531), lorsque l'entreprise est face à une clientèle donnée, elle a accepté de supporter une certaine quantité de risque, celle-ci dépend souvent de l'évolution de la santé financière de cette clientèle. Il existe des solutions pour gérer ce risque.

Nous organiserons la gestion du risque dans cette partie en deux blocs : la gestion curative du risque de crédit et la gestion à l'externe du risque de crédit.

### **2.2.1 La gestion curative**

La gestion curative du risque crédit démarre à partir du premier jour où l'échéance du crédit à été impayée, et/ou l'engagement pris par un client non respecté (Mathieux, 1995 :270).

Nous organiserons la gestion curative du risque de crédit en gestion traditionnelle du risque de crédit au moment de la réalisation et les techniques modernes de gestion curative.

#### **2.2.1.1 La gestion traditionnelle du risque de crédit**

La gestion traditionnelle du risque concerne la procédure d'injonction de payer, les garanties et les provisions.

### ✚ Le recouvrement ou la procédure d'injonction de payer

Pour avoir un service de recouvrement efficace, une banque se doit de soigner en amont toute la dimension juridique, depuis l'ouverture de compte en passant par une bonne rédaction des contrats et une utilisation suivie des fonds mis à la disposition des clients. Le recouvrement est défini comme l'ensemble des techniques permettant à l'entreprise d'obtenir le règlement, alors que l'échéance est passée. Il peut se faire à l'amiable ou de façon judiciaire.

Selon Hutin (2005 :502), La procédure d'injonction de payer s'utilise dans le cas d'un retard de paiement important ou d'un impayé à l'encontre du client débiteur. Elle est simple, rapide, peu onéreuse et relativement efficace. Elle intervient après une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au débiteur si celle-ci est restée sans effet.

- la procédure doit être introduite auprès du président du tribunal de commerce dont dépend le siège social du débiteur ;
- le président du tribunal (ou le juge délégué) rend l'ordonnance d'injonction de payer, adressée à l'entreprise demanderesse par le greffe ;
- celle-ci l'envoie ensuite à un huissier de justice qui la signifie au débiteur ;
- ce dernier a un mois pour faire opposition à l'ordonnance.

### ✚ Les garanties

Pour améliorer la sécurité de ces engagements, et surtout pour se couvrir du risque de non remboursement, il faut que le banquier recueille des garanties.

Elles peuvent se présenter sous comme suit : les suretés classiques, et les garanties liquides.

#### - **Les suretés classiques :**

Elles viennent se greffer pour garantir au créancier de recouvrer au moins le principal prêt.

- **Les sûretés personnelles :**

Pour quelques entreprises, elles peuvent se présenter sous la forme de caution du dirigeant qui présente un double avantage car le dirigeant va se sentir impliqué dans les activités de l'entreprise et veillera à la réussite de l'investissement, mais également en cas de procédure collective, la banque peut saisir directement le patrimoine du dirigeant pour éviter la concurrence des créanciers.

- **Les suretés réelles :**

La panoplie est d'autant plus large qu'il existe de suretés réelles. En effet, pour l'entreprise, la banque sollicitera cette deuxième forme sous les formules de nantissement (fonds de commerce, du matériel de l'entreprise, ...) ou d'hypothèque de rang privilégié.

Ces suretés ont un caractère illusoire car si le débiteur est en procédure collective, le rang de la banque va s'effriter au profit de l'Etat et des travailleurs de l'entreprise.

- **les garanties liquides :**

Elles sont composées de dépôts à terme et autres placements et des ordres de virement irrévocables et permettent à la banque de suivre le circuit des ressources de l'entreprise pour pouvoir très vite recouvrer le montant de son crédit.

L'appréciation des professionnels de la gestion des créances clients sur l'efficacité des garanties est diverse et parfois même contradictoire. Certains d'entre eux remettent en cause la crédibilité des garanties ou tout au moins leur efficacité. Ainsi 15% des crédits managers n'ont pas recours aux garanties jugées trop lourdes, illusoires ou impossibles à demander. D'autres (57%) les demandent avec une préférence pour les cautions bancaires et les cautions personnelles. Seuls 28% croient à leur réelle utilité et privilégient les cautions personnelles et la clause de réserve de propriété lorsque celle-ci est applicable. Les garanties les plus demandées sont les cautions personnelles, l'hypothèque et le nantissement, les cautions bancaires et les traites avalisées. Le paiement comptant et le paiement avec acomptes permettent de minimiser les risques. (Hutin ,2005 :500)

Les garanties dans leur objectif premier auraient du suffire pour prévenir les risques de défaillance du débiteur mais en général elles ne satisfont pas à cet objectif. Néanmoins, elles permettent aux entreprises d'accéder au crédit car améliorant le regard des créanciers vis-à-vis de l'emprunteur.

La gestion traditionnelle consiste par ailleurs à la constitution de provisions pour éviter que les défaillances de paiement ne déséquilibrent la situation financière de la banque.

Selon Erza (2010 :104), la provision est la constatation d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif résultant des causes dont les effets ne sont pas jugés irréversibles. Elles constatent donc un appauvrissement de l'entreprise, mais contrairement aux amortissements, cet appauvrissement n'est pas irréversible ce qui signifie qu'il n'est que probable et non encore certain. Le montant de la provision est égal à la valeur d'entrée et sa valeur actuelle.

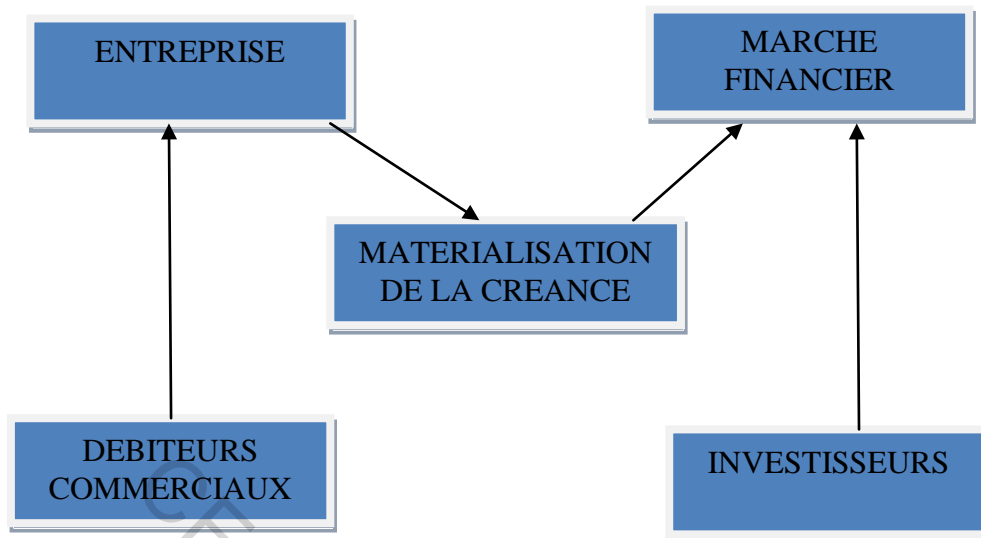
La provision est constatée par la direction financière et comptable.

#### **2.2.1.2 Les techniques modernes de gestion curative**

Parmi les techniques modernes de gestion curative nous mettrons un accent sur la titrisation.

En effet la titrisation est une technique de gestion qui permet la transformation d'une créance commerciale en produit (titre) du marché financier au même titre que les actions et autres obligations (Pic & al., 2010 :172)

Figure 5 : Mécanisme de la titrisation



Source : Adaptée Pic & al. (2010 :172)

## 2.2.2 La gestion à l'externe du risque de crédit

Le secteur bancaire s'est enrichi des dispositifs tant au niveau national qu'international. Pour cerner la question du crédit, les banques en accord avec les autorités de contrôle du système ont mis en place des dispositions, des organes et une réglementation qui devient l'équivalent de loi dans l'espace où elles sont acceptées.

### 2.2.2.1 Les accords internationaux : L'accord de BALE

Bâle I fait référence à un ensemble de recommandations formulées en 1988 par le comité de Bâle. Ces recommandations visaient à assurer la stabilité du système bancaire international en fixant une limite minimale à la quantité de fonds propres des banques. L'Accord de Bâle I a placé au centre de son dispositif le ratio Cooke. Ce dernier implique que le rapport entre les fonds propres réglementaires (au sens large) d'un établissement financier et l'ensemble des engagements de crédit de cet établissement ne pouvait pas être inférieur à 8% (ce que l'on peut traduire par le fait que la banque doit financer chaque 100 unités monétaires de crédit par un minimum de 8 unités en fonds propres et un maximum de 92 unités au moyen de ses autres sources de financement tels que les dépôts, les emprunts, le financement interbancaire..).

Le **ratio Cooke**, qui tient le nom de Peter William Cooke (un directeur de la banque d'Angleterre et président du comité de Bâle à l'époque), est un ratio de solvabilité bancaire, qui fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement financier en fonction des capitaux propres de la banque. Ce ratio permet de subordonner les concours bancaires au respect d'une norme de rentabilité financière, dans la mesure où la banque doit respecter un rapport minimum entre ses fonds propres et le niveau de ses engagements. De ce fait, les établissements de crédit sont tenus de respecter en permanence un ratio de solvabilité au moins égal à 8%. La bonne application de ce ratio permet aux banques de faire face aux impondérables tels que le retournement de la conjoncture et l'augmentation des impayés de la part de ménages moins solvables et les retraits soudains aux guichets de la banque. L'une des raisons de besoins d'adéquation du capital en matière de gestion du bilan.

Ratio de COOKE= fonds propres nets/ risque encourus= 8%

#### 2.2.2.2 La commission bancaire de l'UEMOA :

"La Commission Bancaire est un maillon essentiel du dispositif conçu en 1989-1990 pour compléter l'assainissement du système bancaire en difficultés, pour créer et maintenir les conditions d'une intermédiation bancaire de qualité".

Cette phrase de Monsieur Charles Konan Banny, Gouverneur de la **BCEAO** et Président de la Commission Bancaire, montre à quel point celle-ci est au cœur même du système bancaire de l'Union.

Organe de surveillance et de contrôle des banques et établissements financiers, la Commission Bancaire de l'UMOA a été créée par une Convention entrée en vigueur le 1er octobre 1990. Elle est régie par les dispositions qui figurent en Annexe à la Convention.

La Commission Bancaire exerce sa mission à travers les instruments suivants :

- contrôle sur pièce et sur place auprès des banques et établissements financiers ;
- avis sur les demandes d'agrément des banques et établissements financiers ;
- prise de mesures administratives en cas de non respect des dispositions applicables (mise en garde, injonction, procédure disciplinaire) ;

- sanctions disciplinaires selon la gravité des infractions constatées (avertissement, blâme, suspension ou interdiction de tout ou partie des opérations, limitations dans l'exercice de la profession, suspension ou démission d'office des dirigeants responsables, retrait d'agrément).

Le site de la **BCEAO** nous apprend que la Commission Bancaire est un des organes de l'**UMOA**. Elle se réunit au moins une fois par trimestre. Elle est dotée d'un Secrétariat permanent composé de fonctionnaires de la **BCEAO**, qui établissent pour ses sessions, des rapports et études sur le respect de la liquidation et des règles universelles de bonne gestion par les établissements de crédit de l'**UMOA**.

### 2.2.2.3 les institutions de suivi et contrôle du risque de crédit

Nous exploiterons dans ce passage certaines institutions de suivi et contrôle du risque de crédit à savoir : la centrale des risques et les accords de classement.

#### La centrale des risques

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

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

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

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

- Bénin, Mali et Niger : 5millions pour tous les établissements ;

- Burkina et Togo : 5 millions pour les banques et 2 millions pour les établissements financiers ;
- Cote d'ivoire et Sénégal : 10 millions pour les banques et 5 millions pour les établissements financiers.

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

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

- leur part de marché respective par rapport à la concurrence ;
- l'endettement global des bénéficiaires de concours, dans le cadre de l'évaluation de la situation financières des clients.

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

En somme, la centrale des risques de crédit s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la visibilité de l'environnement de la gestion du risque de crédit, (Banny : 2006).

#### les accords de classement

Selon le site de la **BCEAO**, le dispositif des accords de classement vise à inciter les établissements de crédit à détenir des actifs sains et à veiller constamment à la qualité de leur portefeuille.

Le conseil des ministres de l'**UEMOA** a arrêté au cours de sa session du 19 Septembre 2002 de nouvelles règles pour la mise en œuvre du mécanisme des accords de classement conformément aux dispositions des articles 22 du traité constituant l'**UMOA** et 38 des statuts de la **BCEAO**. Le dispositif laisse en effet aux banques et établissements financiers l'entière responsabilité des crédits qu'ils accordent. L'objectif ultime est de mettre à la disposition du système bancaire, un outil de suivi qualitatif du portefeuille de crédit.

Par ailleurs, le mécanisme repose désormais sur une démarche qui privilégie l'information disponible, en se limitant aux données indispensables à l'examen des



dossiers. De même, suivant les catégories d'entreprises, la Banque Centrale joue dorénavant un rôle actif en se donnant les moyens de disposer de toute l'information nécessaire au suivi effectif du ratio de structure du portefeuille.

L'accord de classement est délivré pour une durée n'excédant pas un an. La notification est effectuée à l'aide d'un formulaire joint en annexe 12. Dans le cas des crédits consortiaux, l'accord de classement est réparti entre les institutions concernées au prorata de leurs concours ; la décision est notifiée à l'établissement présentateur avec copie aux autres.

### **Conclusion**

La gestion du risque de crédit demande au préalable une analyse minutieuse du risque de crédit par plusieurs outils possibles, et par la suite penser à sa gestion (quelle soit interne ou externe).

Après une étude théorique, nous passons au chapitre suivant à la méthodologie de l'étude.

## **Chapitre 3 : La Méthodologie de l'étude**

Les chapitres dans la revue de littérature nous ont permis de faire une étude théorique approfondie sur le crédit management et la gestion du risque crédit. Pour notre part, cette étude ne peut se faire au préalable, dans la pratique sans une présentation de notre méthodologie théorique de recherche. Ainsi, dans ce chapitre nous présenterons d'abord notre modèle d'analyse, ensuite la collecte des données et enfin leur analyse.

### **3.1 Le choix des variables et modèle d'analyse**

Notre partie théorique nous a permis de dégager une relation entre le crédit management et la gestion du risque crédit. Cette relation nous oriente sur le choix des variables.

#### **3.1.1 Variable indépendantes**

Dans notre cas l'analyse financière, l'étude des garanties, notification du crédit, mise en place et le suivi du crédit représentent nos variables indépendantes. En effet ils exercent une influence sur la gestion du risque crédit. La contribution du crédit management passera par la constitution du dossier de crédit et à travers l'utilisation de l'analyse financière comme outil approprié à l'étude du dossier de crédit.

#### **3.1.2 Variable dépendante**

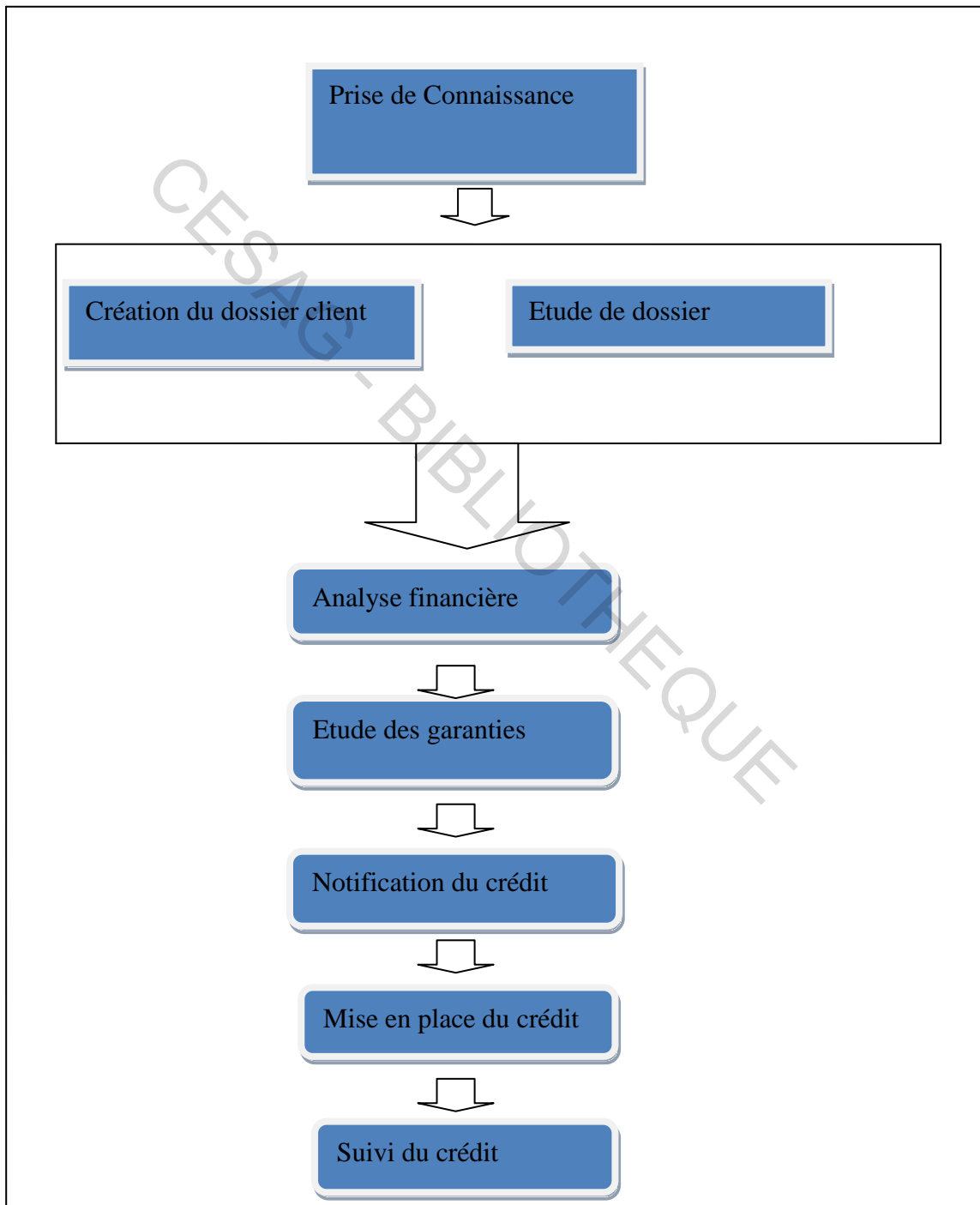
Toute méthode agissant de manière favorable à la minimisation du risque crédit apporte une contribution à la gestion de celui-ci.

Dans le cadre de notre travail de recherche, le crédit management influence sur la minimisation du risque crédit, donc il représente notre variable dépendante.

### 3.1.3 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est le guide qui nous sera de repère pour conduire notre étude de recherche au sein de la structure d'accueil. La figure ci-dessous est la représentation du modèle.

Figure 6 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

## **3.2 Les outils de collecte des données**

Dans cette section nous décrivons les outils utilisés pour la collecte des données  
Outils de collecte de données.

Pour la collecte des données les outils utilisés sont : l'entretien, l'analyse documentaire, la narration et l'observation.

### **3.2.1 L'entretien (guide d'entretien en annexe)**

Nous avons eu des entretiens avec les responsables des directions du marché des entreprises et institutionnels (**DMEI**), direction du marché des particuliers et professionnels (**DMPP**), de la gestion globale des risques (**GGR**), des agents de la Direction Juridique et recouvrement (**DJR**) et aussi des agents des dites directions afin de prendre connaissance du fonctionnement de la **BIM SA** mais aussi de comprendre les missions assignées à leurs directions.

La Direction du Marché des Entreprises et Institutionnels est la direction de la banque qui se charge d'analyser les demandes des clients de monter des dossiers de proposition de crédit des entreprises et institutionnels quant aux professionnels et particuliers leurs demandes sont gérées par la Direction du Marché des Particuliers et Professionnels ; ces différentes demandes sont acheminées vers la direction de Gestion Globale des Risques. Cette dernière est l'acteur principal de la gestion du risque client et est en collaboration étroite avec la Direction Juridique et Recouvrement par rapport à la constitution des garanties et au recouvrement si l'occasion se présente. Lors des entretiens nous avons pu expliquer aux intéressés le pourquoi de notre étude et avec leur aide nous avons pu approfondir nos connaissances et nous avons eu des réponses à nos inquiétudes.

### **3.2.2 L'analyse documentaire**

Cette analyse a concerné l'analyse du manuel de procédures du groupe mais aussi des directions, presque tous les dossiers des clients sur la période de juillet à Octobre et les

documents relatifs au traitement desdits dossiers, sur le site Web du groupe (www.bim.com.ml) , ainsi nous avons pu faire un avis sur la politique du risque et des techniques mises en place pour gérer ce risque.

### **3.2.3 L'observation**

L'observation nous a permis de comprendre plus en profondeur le déroulement du montage des propositions de crédits (suite aux demandes des clients), des méthodes pratiquées pour détecter les failles au sein de ces montages ensuite procéder au déblocage du montant sollicité si le dossier est bon et sans soucis après étude et constitution des garanties. Aussi l'observation nous a permis de vérifier le niveau d'application des procédures. En dehors des transactions commerciales, nous avons eu une idée sur comment le recouvrement était fait.

### **3.2.4 La narration**

Il nous a semblé opportun d'utiliser dans le cadre de notre étude la technique de la narration pour collecter autant que possible les données de la **GGR**. En effet, selon Renard (2010 :354), il existe deux (02) types de narration qui sont: la narration orale (écouter l'interlocuteur et noter intégralement ce qu'il dit) et la narration écrite (l'auditeur décrit un processus constaté). Ainsi, nous avons écouté les responsables et les agents de la Gestion Globale des Risques afin qu'ils nous décrivent concrètement quelles sont les étapes à suivre pour aboutir à la décision d'octroi de crédit.

### **Conclusion de la première partie**

L'étude de cette première partie nous a permis d'avoir une meilleure connaissance théorique du traitement de notre thème. Elle nous a initié aux notions du crédit management et le risque crédit. En plus, elle nous a permis de comprendre l'importance du crédit management et sa contribution à la gestion du risque de crédit.

La connaissance approfondie des outils utiles à l'analyse du risque facilite la l'identification du risque de crédit ainsi que les dispositifs à prendre pour minimiser le risque.

Ainsi, nous pouvons conclure que la fonction du crédit management demeure une fonction importante et il fournit des outils de management du risque crédit au crédit manager. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble des zones à ombre qui nécessite une intervention urgente du crédit manager.

**DEUXIEME PARTIE : LA CONTRIBUTION  
DU CREDIT MANAGEMENT DANS LA  
GESTION DU RISQUE CREDIT A LA BIM-SA**

A la suite de la partie théorique, la partie pratique nous conduit au sein de la Gestion Globale des Risques (**GGR**) à la Banque Internationale pour le Mali SA (**BIM-SA**) groupe ATTIJARIWAFABANK, une banque située dans le centre ville de Bamako(Mali).

Les banques sont de plus en plus confrontées à plusieurs risques dont le risque de crédit. Leur processus d'octroi de crédit engendre des risques à chaque étape. Il est donc nécessaire d'y porter une attention particulière et de définir des moyens adéquats de gestion. En effet la gestion efficiente du risque crédit au sein du banque suppose l'utilisation des outils et techniques de gestion adéquate par les crédits managers afin de réduire le risque d'impayés après une analyse minutieuse du risque.

La gestion du risque consiste d'abord à une prise de connaissance du client et dans le domaine dans le quel il opère ensuite connaitre son historique afin de se prononcer sur l'octroi du crédit.

Après une connaissance théorique et approfondie des concepts du crédit management et de la gestion du risque crédit, et de l'élaboration de notre modèle d'analyse dans la première partie, nous allons procéder dans une seconde partie à la mise en œuvre pratique de ces aspects, notamment au sein de la Gestion Globale des Risques à la **BIM-SA**.

Pour ce faire, cette deuxième partie sera divisée en trois chapitres : dans un chapitre quatre, nous allons procéder à la présentation de la **BIM-sa** dans son ensemble et de la Gestion Globale des Risques en particulier, ensuite le cinquième chapitre sera consacré à la description des procédures d'octroi de crédit et enfin dans un sixième chapitre nous procéderons à la gestion du risque crédit dans la banque.



## Chapitre 4 : La présentation de la BIM-SA

L'étude de ce chapitre, consacrée à la présentation de la **BIM** et du département de la Gestion Globale des Risques, sera subdivisée en trois sections. La première portera sur l'historique de la **BIM** et de quelques dates clés de son histoire ensuite de ses valeurs, atouts et activités pour finir de son organisation, la deuxième sera consacrée à la description du service de la Gestion Globale des Risques, de sa mission et de son organisation et enfin une troisième qui décrira les perspectives du service.

### 4.1 Description de la BIM-SA

Dans cette section de ce chapitre nous décrirons la **BIM-SA** à travers la présentation de son historique et de quelques dates clés de son histoire, ses valeurs, atouts et activités et pour finir son organisation.

#### 4.1.1 Historique et quelques dates clés de son histoire

Nous présenterons l'historique de la **BIM-sa** et nous donnerons quelques dates clés de son histoire dans ce paragraphe.

##### 4.1.1.1 Historique

La Banque Internationale pour le Mali (**B.I.M-SA**) est la plus ancienne banque privée du Mali. De part son intervention dans les secteurs variés de l'économie, elle s'imposa comme une banque commerciale, capitalisant, par la même occasion, les expériences du réseau **BIAO** qui couvrait l'ensemble des pays de l'actuelle **UEMOA**.

##### 4.1.1.2 Quelques dates clés

Quelques dates clés de son histoire:

1853 – 1901 : La Banque du Sénégal créée en 1853, jouant le rôle de banque d'émission de billets de banque, devient la Banque de l'Afrique Occidentale (**BAO**) pour en élargir l'activité à cette zone.

1901 – 1965 : La **BAO** continuait de jouer le rôle de banque d'émission, de prêt et d'escompte.

En 1965 : la **BAO** a été scindée en deux institutions : la Compagnie Financière France-Afrique (**COFIFA**) et la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale (**BIAO**) dont le siège est installé à Paris et les filiales en Afrique.

1965 – 1990 : Filiale **BIAO**-Paris

1991 : Cession des actions **BIAO**-Paris à Méridien BIAO Mali.

Depuis sa création, elle a changé deux fois de dénomination: le 25 juin 1991, elle est devenue Méridien **BIAO** Mali après la liquidation amiable de Afri Trust International, holding de la **BIAO SA**, racheté par Méridien **BIAO SA** Holding, société de droit luxembourgeois, filiale de Méridien International Bank Limited (**MIBL**) ;

Le 15 juin 1995, elle a pris la raison sociale actuelle de Banque Internationale pour le Mali (**B.I.M-SA**) après la liquidation de **MIBL**.

A cette date, la répartition du capital de la banque de FCFA 4 254,6 M F CFA est la suivante :

- Etat du Mali : 61,5% soit 2 616,5 M F CFA
- Privés maliens : 38,5% soit 1 638,1 M F CFA

Dans la poursuite de sa réorganisation, la banque a fait l'objet de modification profonde touchant aussi bien ses divers compartiments que son activité et ce, à partir de Mars 2006. Cette réorganisation structurelle a ainsi permis la diversification de l'activité de la banque à travers l'ensemble du territoire malien (création des nouvelles Agences et Bureaux de transferts rapides Western Union, divers crédits aux particuliers et aux Sociétés, banque électronique -BIMNET, etc.).

L'état ayant décidé de la cession partielle de ses actions dans le capital de la banque (51%) en 2008, le processus a abouti, en septembre 2008, au rachat desdites actions par le groupe marocain Attijariwafa Bank. Ce groupe, leader sur son marché, est présent dans soixante deux (62) pays à travers le monde et dispose d'un réseau de milles sites.

**Tableau 5: Principales Participations au 31 décembre 2009**

	Nom de la filiale	% de contrôle
Etablissements financiers	Attijariwafa bank Europe	100 ,00%
	Attijari International Bank	50 ,00%
	Attijari Bank Tunisie	54,56%
	<b>Banque Internationale pour le Mali</b>	<b>51,00%</b>
	CBAO groupe Attijariwafa bank	80 ,16%
	Crédit du Sénégal	95,00%
	Union Gabonaise de Banque	58,71%
	Crédit du Congo	91 ,00%
	Société Ivoirienne de Banque	51,00%
Filiales para-bancaires	Wafasalaf	50,94%
	Wafabail	97 ,87%
	Wafa immobilier	100,00%
	Attijari Immobilier	100,00%
	Attijari Factoring Maroc	75,00%
	Wafacash	99,13%
	Wafa LLD	100,00%
	Filiales financières	Attijari Finances Corp.
Wafa Gestion		66,00%
Attijari Intermédiation		100,00%
Assurance	Wafa Assurance	79,23%

Source :BIM groupe Attijariwafa Banque (2009 :16)

Le groupe Attijariwafa Bank poursuit encore son expansion.

La nouvelle configuration du capital de la Banque Internationale pour le Mali se définit comme suit :

**Tableau 6: Répartition du Capital de la BIM-sa (groupe Attijariwafa Bank)**

	Parts en %	Montant (millions de Fcfa)
Attijariwafa Bank	51 ,00%	2 169,8
Privés maliens	38,50%	1 638,1
Etat du Mali	10,50%	446,7

Source : nous même (à partir des données sur le site de la **BIM-sa**)

Aujourd'hui, la **B.I.M-SA** compte environ 60 points de vente repartis sur les principales régions du Mali et continue sa croissance dans le cadre de son projet « développement réseau ».

Par ailleurs, la banque a toujours entretenu des relations privilégiées de partenariat avec des banques étrangères de premier rang (Europe, Amérique, Asie...). C'est ainsi qu'elle dispose d'un réseau dense de correspondants dans le monde.

#### **4.1.2 Les valeurs, atouts et activités de la BIM-sa**

Dans cette sous section nous allons décrire les valeurs, atouts et activités de la **BIM-SA**

##### **4.1.2.1 Les valeurs de la BIM SA**

Dans sous section nous parlerons brièvement des valeurs de la **BIM-sa**.

Six valeurs partagées définissent le socle de la culture de la **BIM-SA**. Elles inspirent la démarche stratégique de la boîte, imprègnent les principes déontologiques et d'éthiques régissant son quotidien et donnent une identité à la dite banque. Ces valeurs fédèrent les équipes de la **BIM –SA**. Ce sont :

- œuvrer pour la satisfaction de client impliquant un niveau élevé d'exigence dans la qualité du service rendu au client ;
- participer au développement du Mali exprimant la volonté de faire reconnaître l'institution comme un acteur dynamique dans le développement économique et social du Mali ;
- cultiver l'esprit d'équipe traduisant le désir d'optimiser les apports et les compétences de tous dans le travail commun et de garantir à chacun son propre épanouissement dans son parcours professionnel ;
- agir dans le respect des règles éthiques recouvrant la volonté de faire prévaloir, dans les comportements des collaborateurs et dans les pratiques de l'institution ;

- être ouverts à l'innovation et créer la différence en soutenant la performance de l'entreprise par l'intégration de toutes les formes possibles du progrès et par l'exaltation de l'esprit de créativité ;
- exprimer la volonté de gagner à travers les performances et les résultats réalisés par la **BIM-sa** visant à répondre aux attentes des clients, des collaborateurs, des actionnaires et du Mali.

#### **4.1.2.2 Les atouts de la BIM-SA**

La **BIM-SA** est une banque d'envergure internationale, sa forte capacité d'adaptation sur le terrain lui permette d'appréhender les situations les plus diverses, de proposer des solutions adaptées avec des cadres ayant une expérience notoire. A cela s'ajoute l'appartenance au groupe Attijariwafa Bank pour une meilleure synergie des actions à travers son réseau élargi.

#### **4.1.2.3 Les activités de la BIM-SA**

L'activité principale de la **BIM-SA** est celle d'une banque universelle. Elle est largement engagée dans le financement des projets structurant au Mali. En effet elle mobilise des ressources nécessaires au financement de l'économie et fournit à la clientèle des services bancaires et financiers. Pour ce faire une politique commerciale a été bâtie autour de deux axes majeurs : des actions au niveau local et international.

#### **4.1.3 Organisation**

Dans cette sous section, nous allons décrire l'organisation administrative de la Banque Internationale pour le Mali.

Ses organes de gestion sont subdivisés en organe de Direction, organes d'appui et les organes d'organes de contrôle externe.

En ce qui concerne les organes de direction nous avons :

- Direction Générale ;
- Direction de l'Organisation et de la Qualité ;
- Direction du Contrôle Général ;
- Direction du Contrôle de gestion et du budget ;

- Direction de l'Exploitation et du Réseau ;
- Direction de la Gestion Globale des Risques ;
- Direction des Opérations Internationales ;
- Direction des Opérations Locales ;
- Direction Juridique et du Recouvrement ;
- Direction des Systèmes d'information ;
- Direction Financière et Comptable ;
- Direction du Capital Humain ;
- Direction des Moyens Généraux.

Quant aux organes d'appui nous avons :

- les Comités hebdomadaires ;
- les Comités spécialisés

Quant aux organes de contrôle externe

- les commissaires aux comptes ;
- les auditeurs externes

## 4.2 La Gestion Globale des Risques

Le stage que nous avons eu à faire nous a conduits au sein de ce service de la Gestion Globale des Risques.

Dans cette section divisée en deux sous sections, nous décrirons dans un premier temps la GGR et dans un second temps sa mission et organisation.

### 4.2.1 Description de la GGR

La Gestion Globale des Risques (**GGR**) anciennement Direction du Risque et de l'Engagement **D.R.E** est l'avant dernière étape de la prise de décisions de crédit au sein de la **BIM**. Elle fait partie du pôle engagement et est indépendante des autres pôles et métiers et rapportant directement au comité de direction générale. Cette indépendance lui permet d'assurer une objectivité optimale dans l'examen des propositions de prises de risque et dans le contrôle.

La gestion des risques de la banque est centralisée au niveau de la **GGR**. Elle donne un avis global sur la situation de la banque au vu des risques internes et externes.

Le risque interne est le risque inhérent à l'activité de crédit qui peut avoir un impact sur le produit net bancaire (risque de taux, risque de couverture).

Comme risque externe nous avons les risques systémiques, crise financière internationale et risque de place (insolvabilité d'une banque de la place).

Les décisions de crédit sont prises selon le montant demandé :

- jusqu'à une hauteur de dix millions de Francs **CFA** la décision peut être prise par la Gestion Globale des Risques ;
- A partir de **FCFA** dix jusqu'à **FCFA** un milliard : un comité élargi de crédit se réunit avec un représentant de toutes les directions ainsi que le président ; Ce comité dans le souci de prévenir le risque prend une décision consensuelle sur les dossiers de crédit (montés par les analystes financiers de l'exploitation), conformément aux éléments objectifs des dossiers et aux études des analystes financiers (dans notre étude les crédits managers).
- Au-delà de **FCFA** un milliard la décision est reportée à la **G.G.R** au Maroc qui se regroupe en comité.

La **GGR** analyse régulièrement l'ensemble de ces risques afin de dégager l'état des risques qui menacent la banque durant une période. Une telle analyse va au-delà de la seule activité de crédit (direction de l'exploitation) mais concerne également les aspects juridiques (direction juridique et du recouvrement) ainsi que les aspects comptables (direction financière et comptable) et les directions des opérations locales et internationales.

#### **4.2.2 Mission et organisation de la GGR**

La démarche de la **BIM-SA** groupe Attijariwafa bank en matière de gestion des risques s'inscrit dans le cadre des normes professionnelles réglementaires et des règles définies. La **GGR** a pour principale mission de veiller à couvrir et à superviser l'ensemble des risques inhérents aux activités de la banque, de les mesurer et les contrôler. La fonction exerce un contrôle permanent, le plus souvent à priori, nettement différencié de celui de l'audit interne, effectué de façon périodique et a posteriori.

Ses missions permanentes consistent notamment à formuler des recommandations en matière de politiques de risque, à analyser les portefeuilles de crédit avec une vision prospective, à approuver les crédits aux entreprises et particuliers de trading et à garantir la qualité et l'efficacité de suivi du risque. Les principaux risques sont identifiés en trois familles : risque de crédit et de contrepartie, risque de marché et risque opérationnel.

Parmi ces risques, nous nous focaliserons dans le cadre de notre étude au risque de crédit et contrepartie. Ce risque correspond au risque de défaillance totale ou partielle de la contrepartie avec laquelle des engagements de bilan ou hors bilan ont été contractés.

La mission principale de l'entité à cet effet à :

En amont :

- analyser et instruire les demandes de prise de risque émanant des différentes forces de vente de la banque par le paradigme contrepartie/transaction ;
- évaluer la consistance et la validité des garanties ;
- apprécier le volume d'activité de la relation, le bien fondé économique des financements sollicités.

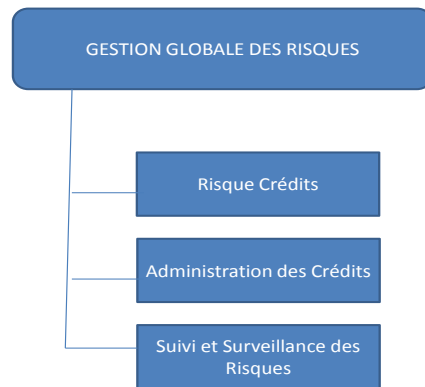
En aval :

- passer en revue régulièrement l'ensemble des engagements pour qualifier l'ensemble des engagements pour qualifier le portefeuille par famille de risque.
- examiner les états hebdomadaires des autorisations et utilisations ;
- relever les dépassements, et prendre les mesures nécessaires pour leur apurement ;
- appréhender les créances présentant des signes de difficulté et repérer les incidents de paiement ;
- suivre avec le réseau la récupération de ces créances
- provisionner les créances classées en souffrance.

La Gestion globale des risques est une direction qui renferme trois sous directions.

**Figure 7: Organisation de la Gestion Globale des Risques**





Source : Nous-mêmes adaptée à l'organigramme (2010).

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de connaître la **BIM-sa** et de faire connaissance du groupe auquel elle appartient, son organisation et le service qui a fait l'objet de notre stage de façon général. Il nous sera encore plus précieux de faire une présentation plus approfondie de la **GGR**, des procédures de la gestion du risque de crédit et du crédit management.

## **Chapitre 5 : Description de la Gestion du risque crédit et de l'esprit crédit management**

Ce chapitre sera consacré à la description des procédures de la gestion du risque crédit et du crédit management. Elle nous permettra de prendre connaissance du processus d'octroi de crédit existant dans ladite banque en vue d'identifier les risques de crédit associés à chaque étape et de l'apport du crédit management. La gestion du risque crédit à la Gestion Globale des Risques concerne l'analyse financière faite par les analystes financiers. Quant au crédit management nous décrirons les agents concernés au sein de la direction et les outils utilisés. Cette prise de connaissance a été faite à l'aide du manuel de procédures administratives et comptables, des entretiens avec l'ensemble des agents de la direction de la Gestion Globale des Risques.

### **5.1 Le Crédit management**

Il concerne la direction de la Gestion Globale des Risques. Les directions Exploitation et Juridique jouent un rôle de support.

#### **5.1.1 Les acteurs des crédits management au sein de la Gestion Globale des Risques**

La **GGR** ne dispose pas de crédits managers en tant que tel, ce rôle est joué indirectement par les analystes financiers avec l'aide de la direction exploitation et réseau et la direction juridique et recouvrement.

##### L'analyste financier de la **GGR**

C'est l'acteur le plus actif dans cette gestion. Son influence est grande car c'est lui qui prend l'avant dernière décision avant celle du Président Directeur Général.

En effet le « crédit manager » à travers le canevas transmis par l'exploitant à qui le dossier a été imputé et aussi avec ses propres sur l'activité du client concerné analyse le dossier de crédit.

#### La direction Exploitation et du Réseau

L'activité de crédit étant au cœur de l'activité bancaire, la **D.E.R** relevant du pôle clientèle est la vitrine de la banque, elle cherche, fidélise et prend soin du client, c'est la structure qui fait le Produit Net Bancaire **P.N.B** de la banque. A cet effet elle doit particulièrement connaître les besoins du client ainsi que ses points faibles, cet aspect est réservé à l'agent d'exploitation qui a une relation directe avec le client dans son portefeuille.

En effet ils sont les premiers interlocuteurs et les plus renseignés sur leurs activités, donc ils jouent un rôle important dans la gestion du risque crédit. Lors du renseignement de leur canevas ils recueillent les informations nécessaires à la prise de décision de crédit revenant à l'analyste financier qui joue le rôle ici de crédit manager.

Le canevas de l'exploitant est composé de plusieurs champs et diffère selon l'objet du financement en fonction de la nature même du crédit demandé ainsi que des caractéristiques de la société on procède généralement à une analyse de l'activité présente du client demandeur (états financiers sur trois exercices).

#### La Direction Juridique et Recouvrement

La direction Juridique et Recouvrement s'occupe de l'aspect juridique des contrats et conventions signés par la banque. Dans l'organisation de la **BIM-SA**, c'est la **DJR** qui est chargé de la mise en place des garanties émises et/ou décidées par le comité de crédit. Elle joue donc un rôle de consultant juridique pour la constitution des garanties en vu de l'octroi du crédit par la Direction de la banque.

### **5.1.2 Description de la procédure du Crédit Management**

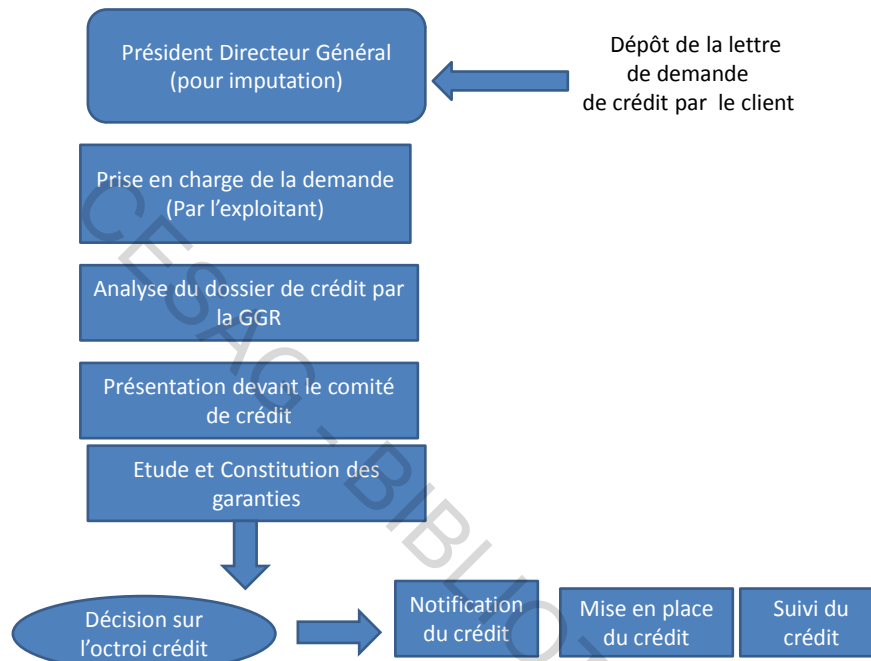
Nous nous appuyerons sur le modèle d'analyse pour faire notre description.

Pour comprendre la procédure du Crédit management nous décrirons l'étape d'octroi de crédit ainsi que les services en charge.

Les procédures d'octroi de crédit concernent : le dépôt de la lettre de demande de crédit au courrier par le demandeur de financement qui n'est d'autre que le promoteur du projet (donc le client), l'acheminement chez le Président Directeur Général de la lettre par l'agent du courrier, l'imputation de la demande à l'exploitant, ensuite après création du

dossier de demande de crédit par l'exploitant le dossier est envoyé à la Direction Juridique et recouvrement pour enregistrement et formalisation (constitution) des garanties et pour finir la transmission à la Gestion Globale des Risques du dossier pour analyse et prise de décision (s'il ya lieu devant un comité de crédit) ; après la notification du crédit, la mise en place du crédit et pour finir le suivi du crédit.

Figure 8 : Le processus d'octroi de crédit



Source : nous-mêmes adapté au processus d'octroi de crédit. (BIM-SA ; 2010)

Dans le cadre de notre étude, nous décrivons l'étape de la Gestion Globale des Risques et au préalable la création du dossier client par l'exploitant sous la couverture de la direction de l'exploitation et de la formalisation des garanties par la **DJR**.

#### ✚ Création du dossier client

Après la prise de contact avec le client et une première évaluation de son activité et/ou de ses revenus, l'exploitant procède au montage d'une proposition de crédit.

La proposition de crédit est un dossier administratif renseigné à partir de la liasse fiscale fournit par le client et le business plan ; ce dossier de crédit permettra une analyse financière complète par l'analyste financier de la **GGR**.

L'exploitant en charge du dossier renseigne son canevas pour faciliter l'analyse du dossier de crédit. Parmi les champs qui figurent dans son canevas les principaux sont :

✓ Présentation de la Société

Il s'agit là de présenter la société en renseignant, sa date de création, la composition de son capital, la vision de la société, ses missions etc.

✓ Objet de la demande

Dans cette section on procède à la description du concours demandé par le client à la banque, en précisant :le type de crédit (financement d'un investissement et ou financement de l'activité à travers une couverture du **BFR**, concours bancaires courants, crédit spot, et autres crédits de trésorerie).Le montant du financement demandé à la banque ainsi que les détails dudit financement (taux, durée, garanties constituées, garanties à constituées).Les objectifs visés par le projet ainsi que le programme de l'investissement (chronogramme des décaissements suscités par le projet dans son avancement).

✓ Présentation du projet

Il s'agit à ce niveau de procéder à une présentation succincte du projet pour lequel la participation de la banque est sollicitée, il est donc nécessaire à ce stade de donner l'ensemble des détails du projet (investissements nécessités par le projet, les étapes de réalisation du projet, les résultats attendus du projet, la formation du chiffre d'affaires attendu ainsi que le détails des charges prévisionnelles, le plan de trésorerie prévisionnel) pour une bonne compréhension du besoin à financer.

✓ Programme d'investissement

Dans un tableau présentant les différents éléments de coût à financer dans le projet (montant et pourcentage dans l'ensemble du financement) puis dégagé un plan de financement en onction dudit programme d'investissement.

✓ Avis et Recommandations sur le financement

Il s'agit à ce niveau de faire une conclusion sur l'analyse à laquelle nous avons procédé quant à l'octroi du crédit. Il se base sur les résultats de son analyse, compte tenu de la rentabilité avérée du projet et de l'activité prévue, l'expérience des actionnaires dans le secteur d'activité visé ; Ainsi que les autres points forts ou faibles du dossier présenté par le client. Une fois le dossier du client crée il est transmis avec la liasse fiscale à l'analyste de la **GGR** (qui joue le rôle de « crédit manager ») pour analyse du dossier.

### Analyse du dossier de crédit

Cette étape est cruciale dans la prise de décision de l'octroi du crédit. L'Analyse se fait par l'analyste financier de la Gestion Globale des Risques après réception de la proposition de crédit. Au sein de cette phase l'analyste s'inspire du canevas de l'exploitant, des liasses fiscales fournies par le demandeur de crédit et des renseignements externes pour renseigner son canevas.

Les principales parties de son canevas sont :

- Présentation de l'entreprise : Il s'agit là d'une présentation de la société en renseignant, sa date de création, la composition de son capital, la vision de la société, ses missions son style de management etc. Les mêmes données existent dans le canevas de l'exploitant en plus de ceux-ci il y aura lieu de renseigner un tableau sur les données financières afin de tirer les Soldes Intermédiaires de Gestion, les ratios de grande utilité, le Besoin en Fond de Roulement et le Fond de Roulement.
- Présentation du projet à financer : Dans cette rubrique il s'agit de présenter le projet de manière succincte, d'analyser me marché en termes d'offre et de la demande.
- Relations bancaires : Il récapitule les mouvements confiés et l'état des engagements.
- Objet de la demande : L'objet de la demande répond à la question pourquoi le client sollicite la banque ? Et il apporte la justification du concours tout en proposant des garanties (qui doivent être formalisées par la **DJR**).
- Le compte d'exploitation prévisionnel : Le compte d'exploitation prévisionnel est présenté selon les hypothèses du client. A partir d'études menées au préalable par l'exploitant, ce dernier propose un compte d'exploitation prévisionnelle challengé par lui.

- Avis de l'exploitant : L'avis de l'exploitant est reporté dans cette partie.
- Observations et Avis de la **GGR** : L'analyste dans cette partie décide ou non de suivre le compte d'exploitation challengé par son collègue de l'exploitation ou de proposer un nouveau mais cette fois ci challengé par lui et pour finir formulé un avis motivé par l'analyse financière minutieuse effectuée par lui.
- Avis du comité de crédit : Une fois le comité de crédit réuni, il se prononce sur l'octroi ou non du financement.
- Le comité de crédit se réunit au moins une fois par semaine pour prendre une décision relative à chaque dossier dans la délégation du pouvoir qui lui est légué.

Il est à noter qu'en sus de l'analyse financière, l'évaluation du risque peut se faire aussi par le rating. Le rating est une notation individuelle de la **BIM-SA** groupe Attijariwafa bank. La notation apprécie la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers sur la base des critères quantitatifs et qualitatifs.

#### Présentation devant les membres du comité de crédit

Le dossier est ensuite présenté devant les membres du comité de crédit qui est composé du Président Directeur Général, la responsable du service juridique, les responsables de l'exploitation, les coresponsables de la **GGR** et un agent.

#### Décision de crédit

A la suite du comité est prise une décision pour l'octroi ou non du crédit.

#### Notification du crédit

L'exploitant se charge de contacter le client et de lui faire la notification avec les conditions d'octroi du crédit. Il établit ensuite la notification du crédit (fiche 55).

### Mise en place du crédit

Il est effectué par l'agent de l'administration des crédits.

On se sert de la fiche 55 pour faire la mise en place ; En effet c'est la mise à disposition du montant du prêt accordé au client. Il peut être conditionné à la présentation de certains documents. Une fois que les documents sont au complet, les garanties constituées on procède au débloqué du montant accordé dans la décision du crédit.

### Le suivi du crédit

Le suivi du crédit consiste en fait d'assurer une amélioration continue de la qualité du porte feuille de la banque. Et dans la suivie il est souvent demandé des états d'engagement de la banque.

## **5.2 La gestion du risque crédit**

Après l'analyse du risque de crédit dans la section précédente, nous expliquerons dans cette section comment se fait la gestion du risque crédit au sein de la **BIM-SA** (les acteurs et la description de la gestion elle-même).

### **5.2.1 Les acteurs de la Gestion du Risque Crédit**

Nous traiterons dans ce passage, les différents acteurs intervenants dans la gestion du risque de crédit au sein de la **GGR**.

#### Analyste financier de la **GGR**

La mission de l'analyste financier dans la gestion du risque crédit est liée au respect des principes de l'accord de Bâle et des exigences de la **BCEAO**. Il doit avoir sa propre notation de son portefeuille ainsi suivre de prêt les créances clients.

#### Agent de la **DJR**

Son rôle est d'inscrire les garanties et les constituer.



✚ Agent suivi des engagements

Son rôle est de suivre les irrégularités pouvant être notées dans le déroulement des remboursements.

✚ Agent de l'administration du crédit et du suivi de crédit

Il a pour rôle de s'assurer de la mise en place effective du prêt et de suivre l'évolution pour se rassurer du bon dénouement du prêt.

✚ Agent de Recouvrement

Il a pour rôle de s'assurer du recouvrement de la créance et privilégie le recouvrement à l'amiable.

✚ Exploitant de la direction de l'Exploitation et du Réseau

Il a une mission double. Il élabore la convention de crédit et doit rester en contact permanent avec le client pour suivre ses activités de près.

## 5.2.2 Description de la procédure de Gestion du risque crédit

La gestion du risque crédit au sein de la **BIM-SA** se fait via des supports à savoir la convention du crédit et assurance crédit, les garanties à l'interne, par le respect des ratios exigés par l'accord de Bâle et les exigences sous régionaux notamment de la **BCEAO** à travers les institutions de suivi et de contrôle du risque crédit.

✚ Les supports

Un ensemble de document accompagne le crédit tout au long de sa vie. Ces supports alimentent la banque de donnée de la **BIM-SA** pour de futur renouvellement ou pour motiver les décisions des autorisations temporaires (**AT**) de dépassement.

- La convention de crédit

La convention de crédit est élaborée par l'exploitant qui se trouve sous la tutelle de la **DER**. Elle représente le contrat car le client prend connaissance des termes d'octroi de crédit.

- Assurance crédit

L'assurance crédit est le document qui apporte des réponses concrètes à des questions relatives à la gestion du risque crédit. Pour trouver la solution adéquate au besoin spécifique, la compagnie d'assurance qui est partenaire de la **BIM-SA** a réfléchi à diverses formes d'assurance en fonction du crédit demandé. Donc elle a pu adapter ses produits à la demande de la **BIM-SA**. La banque dispose d'une panoplie de produits proposés par la compagnie d'assurance. Elle fait d'abord un briefing des risques encourus et cherche à y rattacher une assurance qui lui permettra de recouvrer ses fonds en cas de provenance du sinistre.

✚ Les garanties

Elles permettent de se prémunir contre le risque de défaillance du débiteur.

Elles se présentent comme suit :

✓ Les suretés classiques :

Elles viennent se greffer pour garantir au créancier de recouvrer au moins le principal.

Les suretés classiques sont, des suretés personnelles qui se présentent sous forme de caution du dirigeant, des suretés réelles (fonds de commerce, du matériel de l'entreprise...) qui sont nanties par la banque.

✓ Les garanties liquides

Elles sont composées de dépôts à terme et autres placements qui permettent à la banque de suivre le circuit des ressources du client pour pouvoir très vite recouvrer le montant de son crédit en cas de défaillance.

Les différentes garanties qu'exige l'analyste sont le plus souvent :

- l'hypothèque sur les titres fonciers **T.F** pour toute sorte de crédit : garantie sûre parce que inattaquable l'hypothèque est demandée par toutes les institutions financières ;
- dans certaines conditions la **BIM** accepte des titres précaires (Permis d'Occuper **P.O**, Lettre d'attribution **L.A** etc.) sous réserve de l'engagement pris par le client de les transformer ultérieurement en titre foncier T.F ;
- le gage par lequel le client remet à la banque une chose mobilière, en garantie du paiement de la dette ;
- la caution solidaire et personnelle d'un tiers en garantie du paiement de la dette du client ;
- l'aval dans le cas où la personne garante est une personne morale.

Il est mis à la disposition de la banque des contres garanties qui viennent en sus des garanties classiques. Parmi ces contres garanties la **BIM-SA** a le fonds **GARI** qui est le fonds de garantie des investissements en Afrique de l'Ouest et le Fonds Auto Renouvelable pour l'Emploi (**FARE**) proposé par l'Agence Nationale pour l'Emploi du Mali.

 Le recouvrement :

L'agent de recouvrement par sa fonction contentieuse dispose de deux moyens : le règlement à l'amiable et la voie judiciaire.

Le règlement à l'amiable dépend de la bonne foi du client. L'agent de recouvrement lui envoie une lettre lui annonçant qu'il est contentieux et que son compte cesse de fonctionner, qu'il est par conséquent invité à prendre attache avec la direction juridique et recouvrement. En fonction de la situation financière du client, une solution est trouvée.

Le règlement judiciaire est la phase de réalisation des garanties ; soit le dossier n'est pas compliqué il est alors confié à un huissier de la banque, soit il est sérieux et l'on procède alors à une procédure judiciaire.

### ✚ Les ratios exigés par l'accord de Bâle

L'analyste financier suit régulièrement de près ces ratios qu'il fait presque chaque fin de mois. La commission bancaire des fois demande à la banque sinon de façon périodique des états par rapport au respect de ces ratios. La banque est dans l'obligation de les fournir. La norme du ratio communément appelé ratio Cooke mesure la solvabilité de la banque et la rend plus attentive aux crédits qu'elle accorde.

### ✚ Exigences sous régionaux et les institutions de suivi et contrôle du risque crédit

Du fait de son appartenance à l'espace ouest africain la **BIM-SA** se soumet aux règles prudentielles applicables aux banques qui sont sous l'autorité de l'**UEMOA** avec son institution d'application des politiques monétaires la **BCEAO**. Les règles prudentielles sont pour la plupart la provision à cent pour cent.

Par ailleurs les institutions de suivi et contrôle du risque de crédit que sont la centrale des risques et les accords de classement sont respectés. La fiche de la centrale des risques est renseignée régulièrement chaque mois par l'agent de l'administration de crédit et par la suite envoyé à la **BCEAO**, et les accords de classement que la **BIM-SA** a bénéficié est matérialisé par un formulaire tenu par l'analyste financier.

En somme ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de la procédure du crédit management, les différents acteurs qui interviennent dans primo. Secundo sa contribution dans la gestion du risque crédit au sein de la gestion globale des risques.

Après avoir décrit l'esprit du crédit management et de la gestion du risque de crédit au sein de la **BIM-SA** nous allons dans le chapitre suivant vous faire une analyse du crédit management, présenter les résultats et proposer des recommandations.

## **Chapitre 6 : Présentation, analyse des résultats et recommandations**

Ce chapitre a pour objet d'apprécier la qualité du crédit management au sein de la **BIM-SA** et sa contribution dans la gestion du risque crédit. Nous considérons alors les variables du modèle d'analyse pour déceler les forces et faiblesses

### **6.1 La relation crédit management et gestion du risque de crédit à la GGR et analyse du crédit management**

Dans cette section nous mettrons en relief les éléments du crédit management à la gestion du risque crédit

#### **6.1.1 Crédit Management et Gestion du Risque de Crédit**

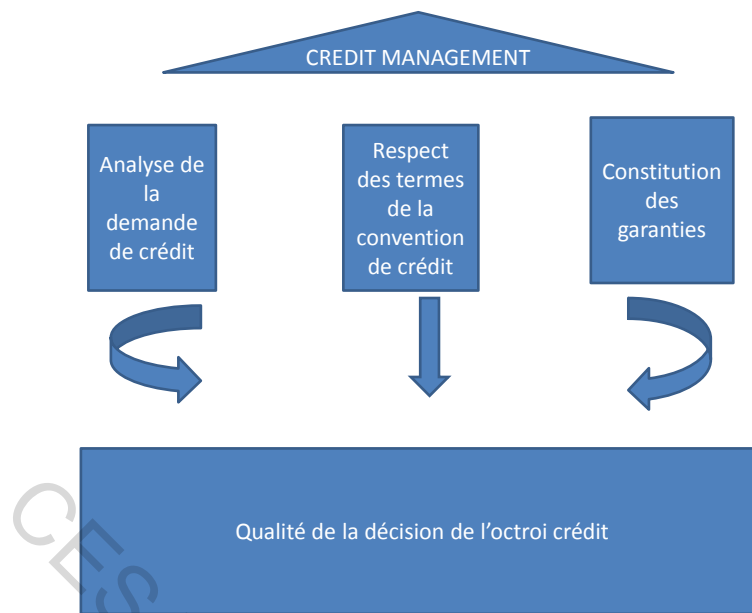
Il existe une relation entre la décision du crédit, l'étude des garanties, la notification du crédit, la mise en place du crédit et le suivi du crédit.

Le crédit management contribue à l'optimisation de la gestion du risque client à travers la prise de décision de crédit pertinente et un bon suivi du crédit.

La prise de décision ne peut se faire qu'avec un montage rigoureux du dossier de crédit et elle doit respecter la politique générale de crédit. Lors de nos collectes de données nous avons alors compris qu'en plus de la liasse fiscale et du canevas de l'exploitant, l'analyste financier se conforme à la politique générale de crédit et fait des recherches rigoureuses sur le client son activité et la portée de son projet. Tout ceci afin de ne pas biaiser la décision et pouvoir se prémunir contre le risque.

L'étude des garanties rassure l'agent sur l'existence réelle des garanties et la valeur est attribuée par un expert de la **BIM-SA** pour éviter toute polémique et le tout enregistré dans un acte par le notaire. La constitution des garanties permet à l'institution d'avoir une main mise sur la garantie en cas de non respect des termes de la convention de crédit. L'assurance crédit permet de couvrir en cas de survenance du sinistre.

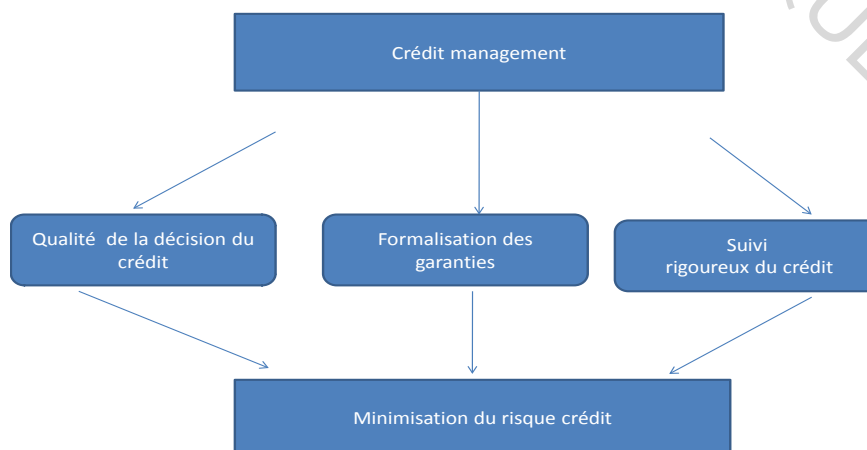
Figure 9: Contribution du crédit management à la qualité de décision de crédit



Source : nous-mêmes

Par ailleurs un bon esprit du crédit management influe sur la gestion du risque crédit client à travers la qualité de la décision de crédit, la bonne étude et formalisation des garanties, la notification du crédit et un suivi rigoureux du crédit.

Figure 10 : Le rôle du Crédit Management dans la gestion du risque crédit



Source : nous-mêmes

## 6.1.2 Processus du crédit management

La présentation du processus nous amène à déceler les forces et faiblesses du crédit management pour une meilleure gestion du risque crédit client au sein de la **GGR**.

### Création du dossier de crédit du client

La création du dossier de crédit client doit sa réussite aux directions de l'exploitation et de la **GGR**.

Chaque projet correspond à un secteur. L'esprit client est rendu possible grâce à l'agent de recouvrement qui fait un dur labeur pour recouvrer à l'amiable les créances. Par contre il aurait eu une nette amélioration si le nombre d'agent de recouvrement était proportionnel au nombre important de clients.

### Analyse du dossier de crédit

L'étude du dossier de crédit est faite par l'analyste financier conformément à la politique générale du crédit de la **BIM-SA**.

Les dossiers sont attribués en fonction du secteur et de la taille du projet à financer ou de la taille du client demandant le financement. Par essence chaque exploitant doit avoir son partenaire analyste à la **GGR** (connu sous le sobriquet de vis-à-vis au sein de la **GGR**). Cependant certains dossiers sont attribués à des analystes qui normalement ne doivent pas être en charge et qui ont d'autres dossiers en instance et à présenter au comité de crédit, sans compter le nombre grandissant des autorisations de dépassements à étudier. D'où certains dossiers sont imputés directement aux co-responsables. Cela peut donc être une cause de retards des dossiers mais peut aussi jouer sur la qualité de la décision à prendre.

#### Etude et formalisation des garanties

Les garanties sont proposées par l'exploitant en charge du dossier dans le cadre de la proposition de crédit, elles sont préalablement négociées avec le client dans l'objectif de couvrir un risque de crédit.

Ainsi la direction juridique et du recouvrement, avant toute mise en place du crédit, veille scrupuleusement au recueil des garanties demandées dans l'étude du dossier.

La quasi-totalité des agents disent qu'il n'y a aucune garantie qui ne soit parfaite.

D'autant plus que la plupart des garanties proposées sont les Permis d'Occuper qui normalement ont plus de valeur que lorsqu'ils se transforment en Titres Fonciers.

Il faut donc privilégier les titres fonciers.

Les actes originaux des garanties sont conservés sous la responsabilité de la **DJR** au siège.

#### Transmission au comité de crédit

Le dossier de crédit, après une analyse préalable par l'analyste financier et étude des garanties, est présenté devant le comité.

Certains membres de la **GGR** assistent au comité en qualité de membre permanent et secrétaire de séance. Donc après chaque réunion du comité de crédit, c'est l'agent de la **GGR** qui rédige le procès verbal et l'envoie pour signature.

Les membres du comité de crédit sont tenus d'être impartiaux pour une décision saine. Car dès fois ils sont tentés de défendre les clients que pour leur affinité et non la qualité du crédit.


#### Décision de crédit

Selon les responsables du service crédit, les difficultés rencontrées par le service d'octroi des crédits bancaires de la **BNDE** sont pour la plupart des problèmes liés à l'asymétrie de l'information entre les clients de la banque et la banque.


La décision peut-être prise sur des bases fausses malgré l'analyse rigoureuse.

Il est donc important pour la banque de tenter de prendre la décision qui comporte le coût le plus faible.



 Notification du crédit au client

L'exploitant dans sa notification du crédit au client est tenu de lui rendre compte des vraies conditions. Il est parfois remarqué que le client ne prend pas conscience des termes de la décision ou ces termes lui sont mal expliqués.

 Suivi du crédit

Le suivi du crédit en plus de l'agent suivi des engagements est aussi fait en permanence par l'agent de recouvrement de la **DJR**

**Tableau 7: Tableau récapitulatif des forces et faiblesses**

Variables	Forces	Faiblesses
Création du dossier de crédit du client	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'une politique générale de crédit</li> <li>-Existence d'un service de recouvrement. Relance et collecte des règlements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informations clients souvent fausses</li> </ul>
Analyse du dossier de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'un canevas approprié à l'analyse financière avec des champs bien définis</li> <li>-Délais de sortie de dossiers bien définis</li> <li>-Objectifs biens définis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif des analystes insuffisants. Quatre pour un portefeuille d'un nombre élevé de clients.</li> <li>-Système de Notation interne presque inexistante.</li> <li>-Formation des analystes rares;</li> <li>-Non respect des délais parfois par manque d'effectifs.</li> </ul>

**Tableau 7 (suite 1)**

Comité de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Membres de comité bien définis et réguliers</li> <li>-Signature du procès verbal par tous les membres du comité.</li> <li>- Décision en fonction de l'avis de l'analyste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prise de position par certains membres du comité en fonction de certains dossiers</li> <li>-Retard dans la signature ou lors de la saisie du procès verbal</li> <li>- Octroi des crédits à certaines personnes ou à certaines communautés justes à cause des affinités</li> <li>-volume de crédit souvent minime</li> </ul>
Décision de crédit	-Décision bien motivée par des analyses succinctes	-Décision souvent sans motivation
Etude et formalisation des garanties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les garanties exigées par la <b>BIM-SA</b> sont fonction de la nature des risques encourus.</li> <li>-Formalisation des garanties réelles ;</li> <li>-Cautions personnelles et <b>TF</b> les plus demandés souvent ;</li> <li>- Participation du fonds de soutien à l'investissement privé</li> <li>- Participation de la couverture du fonds national de garantie ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Garanties souvent fictives</li> <li>-problème au niveau du recouvrement ;</li> <li>-Présentation des fonds <b>GARI</b> et <b>FARE</b> sans la constitution effective de ces derniers ;</li> </ul>

**Tableau 7 (suite 2 et fin)**

Notification du crédit	-Transmission de la notification au client par l'exploitant	-Termes de la notification mal expliqués au client
Mise en place du crédit	-Rigueur dans la mise en place par l'agent de l'administration des crédits - Déblocage des fonds qui se fait au fur et à mesure de l'avancement des travaux	
	-Bonne suivi du crédit	-établissements des états d'engagement souvent en retard par manque de temps

**Source :** nous-mêmes

En sus de ces forces et faiblesses, de manière générale il existe une bonne organisation des services concernés même si l'effectif doit être renforcé.

## 6.2 Recommandations

Après l'analyse des éléments, nous proposons dans cette section quelques recommandations pour une amélioration.

Ces recommandations sont faites à travers le tableau des forces et faiblesses.

### Création du dossier de crédit du client

Il existe bel et bien le système de création de dossier clients à la **BIM-SA**, mais une amélioration serait un atout. Amélioration dans ce sens où les exploitants doivent se rassurer de la fiabilité des informations fournies par le client par une inspection plus rigoureuse de chaque information avant de la transmettre à l'analyste financier. Les conditions générales de l'octroi de crédit doivent être plus orientées vers une gestion préventive du risque de crédit.

Par ailleurs Procéder à un recueil d'informations des informations sur les engagements du client et Exiger une garantie pour tout type de crédit.

#### Analyse du dossier de crédit

En vue d'une meilleure analyse et dans le respect des délais, la **BIM-SA** est appelée à renforcer son effectif au sein de la **GGR** de manière à ce que chaque exploitant ait son partenaire direct à la Gestion Globale des Risques et que les dossiers soient analysés sans pression.. Quant aux analystes, ils doivent penser à diversifier leur système d'analyse en y intégrant le plus souvent la méthode de notation interne (« la notation interne est un outil d'aide à l'évaluation, à la décision ainsi qu'au suivi du risque », Groupe Attijariwafa Bank (2010 : 125)).

#### Comité de crédit

Nous rappelons que le comité de crédit est une instance décisionnelle dans l'octroi du crédit donc il est invité à être plus rigoureux dans la prise de décision. Par ailleurs l'instance doit exiger de gros dossiers de crédits pour améliorer le produit net bancaire. La saisie du procès verbal doit être faite séance tenante et la signature par les membres du comité le lendemain de la tenue du comité.

#### Décision de crédit

Nous recommandons que chaque décision de crédit soit bien motivée sans prise de partie éventuelle par tous les membres assistant au comité de crédit ou susceptible de l'influer.

#### Etude et formalisation des garanties

Nous suggérons à la banque de privilégier les garanties comme l'aval, l'hypothèque sur titres fonciers, nantissement tout en veillant sur leur validité et à leur suffisance pour couvrir la totalité du risque encourue en cas de non respect des conditions d'octroi de crédit. Par ailleurs nous recommandons à la banque de se rassurer de la constitution effective des fonds **GARI** et **FARE**.

L'agent de recouvrement est invité à toujours privilégier le recouvrement à l'amiable ce qui diminue les frais pour la banque.

#### Notification du crédit

Nous demandons aux exploitants après décision de bien expliquer les termes de la notification du crédit aux clients et de les exhorter à les respecter pour un bon dénouement et une relation gagnante-gagnante ;

#### Suivi du crédit

En effet compte tenu de l'importance du suivi, nous suggérons à l'agent du suivi de procéder à l'établissement régulier des états d'engagements pour une meilleure suivie. Il est nécessaire de penser à la mise en place d'un système de notation interne et à utiliser les clignotants en vue de détecter les créances sensibles et celles éligibles au provisionnement.

De manière générale, nous recommandons de :

- procéder à une analyse exhaustive de l'historique du compte client par le gestionnaire du compte à la validation de l'exhaustivité des pièces de demande de crédit et les membres du comité de crédit lors de la transmission du dossier de crédit;
- vérifier si la garantie présentée correspond à celle exigée par la banque pour le type de crédit demandée par le client à la réception de la demande et lors de l'étude de dossier ;
- exiger la présentation de l'originale et de la copie du **TF** ;
- consulter et inclure les conditions de banques dans le dossier de crédit depuis la réception de la demande ;
- 

### **Conclusion**

En somme, nous ne prétendons pas avoir épuisé tous les contours de ce sujet combien complexe et délicat. Nous n'avons pas parcouru toutes les alternatives suite à des contraintes de temps et de moyens.

### **Conclusion de la deuxième partie**

La deuxième partie portant sur la contribution du crédit management dans la gestion du risque crédit à la Banque Internationale pour le Mali S-A s'est orientée initialement sur la présentation de la structure et particulièrement de sa direction gestion globale des risques (**GGR**).

Ensuite la description de la gestion du risque de crédit et l'esprit crédit management a permis de mettre en évidence les éléments indispensables à la mise en place d'une fonction crédit management pour afin aboutir à la formulation des recommandations.

Ainsi, nous avons compris à travers cette partie que le crédit management fait appel à une large palette de compétences techniques et relationnelles : financières, juridiques, commerciales et de communication. Il permet de sécuriser le développement du chiffre d'affaires de la banque.

## CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au terme de la présente étude, nous pouvons constater l'importance du risque crédit et sa gestion par le crédit management. Cette importance est suffisante pour justifier le choix de notre thème.

En effet le risque existe et existera toujours. Il ne doit pas pour autant figer les banques dans l'attentisme. La conséquence est inhérente au crédit ; il ne peut être totalement éliminé. Tout le jeu consiste à prendre de bons risques, des risques normaux et de donner les moyens de les gérer au mieux.

Nous nous étions fixés des objectifs spécifiques suivants :

- présenter le concept du crédit management dans son ensemble
- faire une étude sur la notion du risque client
- présenter les moyens de gestion du risque client
- analyser le système la procédure d'attribution des crédits clients et
- analyser le système de recouvrement créances
- ressortir le rôle du crédit management dans la gestion du risque client
- faire des recommandations pour une amélioration du système d'octroi afin d'optimiser la gestion du risque client.

Au terme de notre étude nous pouvons estimer atteindre ces objectifs spécifiques malgré qu'il y ait d'autres objectifs non pris en compte.

La gestion du risque de crédit et l'esprit crédit management doivent être intégrés dans le style de management de toute banque soucieuse de son avenir. Car elle vise non seulement l'excellence mais aussi la performance à tous les niveaux de la gestion globale du risque de la banque du fait de son activité classique.



**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Organigramme de la Banque Internationale pour le Mali S-A**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Service Informatique BIM SA (2010)

Annexe 2 : Guide d'entretien

Quels sont les objectifs assignés à la GGR ?

Quel type de gestion de crédit utilise la GGR ?

Quelles sont les personnes chargées de cette gestion ?

Pensez-vous que le crédit management peut participer au renforcement de la gestion du risque de crédit client ?

Avez-vous le même type de gestion que les autres filiales du groupe attijariwafa Bank ?

Connaissez-vous les risques que représente l'octroi d'un crédit client ?

Quelles sont les conditions d'octroi du crédit ?

Quelle est la politique générale du crédit de la BIM-SA

Quel est le processus d'octroi de crédit ?

Comment gérer vous les dossiers de crédit ?

Avez-vous un système de notation interne ?

Si oui la quelle ?

Utilisez vous un tableau de bord mensuel pour suivre l'évolution de votre porte feuille client ?

La solvabilité du client est –elle une préoccupation avant la prise de décision de crédit ?

Si oui quels sont les moyens que vous utilisez pour la mesurer ?

Avez-vous déjà rencontré des cas d'insolvabilité du client dans votre portefeuille client ?

Quelle sont les procédures de recouvrement ?

Confiez-vous certaines créances à des structures spécialisées ?

Sinon quels sont vos propositions ?

Quels liens entretiennent les commerciaux et les analystes de la GGR ?

Les commerciaux ont-ils une idée de la notion du risque crédit client ?

Les commerciaux tiennent-ils compte du délai client ?

Si oui son impact sur la gestion du risque crédit ?

Les commerciaux se soucient-ils de la qualité du client ?

## BIBLIOGRAPHIE

1. Alain Marion (1998), *Analyse financière concepts et méthodes*, 3eme édition, Dunod, Paris, 273p.
2. Albouy Michel (2003), *Décisions financières et création de la valeur*, Economica, Paris, 468p.
3. Antoine Joseph et Marie-Claire Capiou-Huart (2006), *Dictionnaires des marchés financiers : plus de 2000 termes et expressions expliqués et traduits en cinq langues-anglais, Allemand, Espagnol, Italien, Néerlandais*, De Boeck Université, Belgique, 678p.
4. Aubert Benoit A. et Jean-Grégoire Bernard (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Les Presses de l'université de Montréal, Canada, 523p.
5. Barreau Jean, Jacqueline Delahaye et Florence Delahaye (2006), *Gestion Financière Manuel & applications*, 15 ème édition, Dunod, Paris, 508p
6. Cerles Alain (2000), *Le cautionnement et la banque : engagements reçus par les banques*, Tome 1, AFB Diffusion, 79 p.
7. Del Pozo Anne (2005), l'affacturage finance et sécurise le poste clients, *Option Finance*, n° 830.
8. Del Pozo Anne (2005), les entreprises sécurisent grâce à l'assurance crédit, *Option Finance*, n°824.
9. Desmicht François (2007), *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques*, 2eme édition, Dunod, Paris, 354p.

10. Dietsch, Michel et Petey Joel , *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, éditeur Revue Banque édition, 2003, 199p.
11. Ersa André (2010), *Précis de comptabilité*, 2eme édition 2010, Dakar, 229p.
12. Gahala Charles (2003), *credit management: strategy and practice*, 1ere edition, paperback, uk, 283p.
13. Greuning Hennie Van et Sonja Brajovic Bratanovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, Eska, 384p.
14. Hutin Hervé (2005), *Toute la finance*, 3eme édition, éditions organisations, 951p.
15. La Bruslerie Hubert de (2002), *Analyse financière : information financière et diagnostic*, Dunod, 2002, 472 p.
16. Labadie Axelle Rousseau, Olivier *Crédit management : Gérer le risque clients* Editeur Economica, 1996, 238 p.
17. Le Petit Larousse (2010), Edition Anniversaire de la Semaine, 1883p.
18. Luscan Patrice (2009), *crédit inter-entreprises : le crédit management doit-il se reformer ?*, EMS, Paris, 190p.
19. Michel Mathieux(1995), *l'exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pur mieux le maitriser*, éditeur la revue banque.
20. MOREAU Franck (2002), *comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, Paris, 222p.
21. Onnainty Marcel (2003), *le recouvrement des créances au moindre coût*, Editions d'Organisation, paris, 151p.

22. PIC Jean-Christophe , Erault Jean-Michel(2010), *optimiser sa trésorerie par le crédit client*, 1ere édition ,Vuibert, France ,210 p.
23. Rapport de Gestion Annuel (2009), *Groupe Attijariwafa Bank* , 213p.
24. Rapport de Gestion Annuel (2010), *Groupe attijariwafa Bank* , 245p.
25. Renard Jacques (2003), *l'audit interne : ce qui fait débat*, Editions Maxima, Paris, 267p.
26. Renard, Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 469p.
27. Rouach Michel et Naulleau Gérard (2001), *le contrôle de gestion bancaire et financière*, la revue banque, 374p.
28. Selmer Caroline (2006), *Toute la fonction finance : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod,Paris, 423p.
29. SERVIGNY, Arnaud de Matayer, Benoit de Zelenko, Ivan, *le risque de crédit* 3<sup>e</sup> éd.editeur Dunod 2006, 299 p.
30. Teulie jacques et Topscalian Patrick (2000), *Finance*, 3eme édition, Vuibert Paris 763 p.
31. Van Praag, Nicolas, *crédit management et credit scoring* Editeur Economica, 1995, 112 p.
32. Vernimmen pierre (2009), *Finance d'entreprises* 7<sup>ème</sup> édition 1184p.
33. Warwick Ben (2003), *the handbook of risk*, John Wiley and sons, 274p.

## WEBOGRAPHIE

1. AFDCC (2010),  
[http://www.afdcc.com/fr/credit\\_enjeux.php?id\\_menu=2&id\\_ss\\_menu=2](http://www.afdcc.com/fr/credit_enjeux.php?id_menu=2&id_ss_menu=2),  
consulté le 14 Juin 2010.
2. Banny Charles Konan (2005), *Conférence de Monsieur Charles Konan BANNY  
Gouverneur de la BCEAO*, <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/.../dc066> ,  
consulté le 10 Avril 2011.
3. BCEAO (2011) commission bancaire de l'UMOA,  
<http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/.../sys3> , consulté le 05 Avril 2011.
4. BIM (2010), <http://www.bim.com.ml/> , consulté le 15 Septembre 2010.
5. [Leloup Laurent \(2010\), \*Vendre c'est bien, être payé c'est mieux \(3/4\) par CFO-news\*, \[http://www.cfo-news.com/Vendre-c-est-bien-etre-payé-c-est-mieux-3-4-par-CFO-news\\\_a34.html\]\(http://www.cfo-news.com/Vendre-c-est-bien-etre-payé-c-est-mieux-3-4-par-CFO-news\_a34.html\), consulté le 25Mai 2010.](http://www.cfo-news.com/Vendre-c-est-bien-etre-payé-c-est-mieux-3-4-par-CFO-news_a34.html)
6. WIIKIPEDIA (2011) accord de Bâle, [http.wikipedia.org/wiki/B%C3%A2le\\_II](http://wikipedia.org/wiki/B%C3%A2le_II),  
consulté le 3 Avril 2011.