



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

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

**Promotion 7
(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**L'ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DANS
L'OCTROI DU CREDIT : CAS DE LA BANQUE
CONGOLAISE DE L'HABITAT (BCH)**

Présenté par :

IBAKOMBO INGANDZA Durel Gorden

Dirigé par :

M. Waly Clément FAYE
Enseignant associé au CESAG,
Responsable S-E à la Direction
Nationale de la Microfinance

Avril 2014

Dédicaces

Le présent mémoire est dédié à ma très chère mère Célestine INGANDZA, à mon père Pascal IBAKOMBO, à mes deux frères et sœurs ainsi qu'à toute ma famille, eux qui ont tout donné pour que nous puissions en arriver là ! Que le bon Dieu leur donne encore une fois la force, la patience et la compréhension dont ils ont toujours fait preuve.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

A :

- ✚ toute ma famille pour tout son soutien moral comme matériel ;
- ✚ Monsieur Waly Clément FAYE pour son encadrement ;
- ✚ Monsieur Moussa YAZI pour ses conseils ;
- ✚ Monsieur Jean Jacques BOUYA pour son soutien ;
- ✚ tous les enseignants de la MPCGF promotion 2013-2014, pour leurs enseignements et leur détermination à faire de nous les cadres de demain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sigles et abréviations

AG :	Assemblée Générale
AGE :	Assemblée Générale Extraordinaire
BCH :	Banque Congolaise de l'Habitat
BCI :	Banque Commerciale Internationale
BEAC :	Banque des Etats d'Afrique Centrale
BHT :	Banque de l'Habitat de Tunisie
CA :	Conseil d'Administration
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
COBAC :	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
DG :	Directeur General
DG :	Direction Générale
DGA :	Directeur General Adjoint
FCFA :	Franc de la Coopération Financière d'Afrique Centrale
FR :	Fonds de roulement
GIE :	Groupements d'Intérêt Economique
IRB :	Internal Rating Based
LCB :	La Congolaise des Banques
MLT :	Moyen et long terme
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PIB :	Produit Intérieur Brut
PV :	Procès-verbal
SA :	Société Anonyme
SARL :	Société à responsabilité limitée
SURL :	Société unipersonnelle à responsabilité limitée
UBA:	United Bank for Africa

Liste des tableaux et figures

❖ Figures

Figure 1 : Le champ du risque bancaire	7
Figure 2 : Processus d'octroi de crédit	18
Figure 3 : Evaluation et couverture du risque de contrepartie.....	30
Figure 4 : Modèle d'analyse	39

❖ Tableau

Tableau 1 : Modes de calcul du fonds de roulement	27
Tableau 2 : Répartition des actions	48
Tableau 3 : Tableau de financement.....	52
Tableau 4 : Ratios de décision.....	57
Tableau 5 : Grille de notation interne.....	58
Tableau 6 : Etapes du processus crédit.....	61
Tableau 7 : Analyse de différents risques identifiés.....	63

Table des matières

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Table des matières	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....	5
Chapitre 1 : Notion de risque bancaire et processus d'octroi de crédit	8
1.1. Notion de crédit.....	9
1.1.1. Définition de crédit	9
1.1.2. Principaux types de crédit.....	9
1.2. Notion de risque de crédit	11
1.2.1. Définitions du risque de crédit.....	15
1.2.2. Les composantes du risque de crédit	16
1.3. Le processus d'octroi de crédit.....	17
Chapitre 2 : La gestion du risque lié au crédit.....	20
2.1. Analyse du risque de crédit.....	20
2.1.1. L'identification du risque de crédit.....	20
2.1.2. Évaluation du risque de crédit.....	21
2.1.2.1. Les systèmes experts.....	22
2.1.2.2. Le système des scores	24
2.1.2.3. L'analyse financière.....	26
2.1.2.4. Le modèle de KMV	27
2.1.2.5. L'approche basée sur les statistiques	29
2.1.3. Les nouvelles approches d'évaluation du risque de crédit	29
2.1.3.1. Les notations externes.....	30
2.1.3.2. Les notations internes	30
2.1.3.3. Rôle d'une Centrale des risques dans l'évaluation du risque de crédit.	31
2.2. Les mesures préventives du risque de crédit.....	31
2.2.1. La prévention individuelle du risque de crédit	31
2.2.1.1. La prise de garanties	32
2.2.1.2. Le partage des risques.....	32

2.2.1.3. Les clauses contractuelles	33
2.2.1.4. Les dérivés de crédit	33
2.2.2. La prévention globale du risque de crédit.....	35
2.2.2.1. Division et plafonnement du risque de crédit	35
2.2.2.2. La titrisation et la défaisance	36
Chapitre 3 : La démarche méthodologique.....	38
3.1. Le modèle d'analyse.....	38
3.2. Les méthodes de collecte des données théoriques et sommaires	39
3.2.1. L'entretien.....	40
3.2.2. L'observation	40
3.2.3. L'analyse documentaire	40
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	42
Chapitre 4 : Présentation de la BCH.....	44
4.1. Historique	44
4.2. Forme juridique, objet social et activité	44
4.3. Organisation	45
4.3.1. Organisation structurelle.....	45
4.3.2. Organisation fonctionnelle.....	46
4.3.3. Capital social.....	47
Chapitre 5 : Description de la gestion du risque crédit à la BCH.....	49
5.1. La gestion du risque dans l'octroi du crédit de préfinancement immobilier....	49
5.1.1. Le réseau des agences	49
5.1.2. La Direction des affaires juridiques.....	50
5.1.3. Le cabinet d'expertise	51
5.1.4. La Direction crédit	51
5.1.5. La phase de décision	52
5.2. la gestion du risque dans l'octroi du crédit d'investissement.....	53
5.2.1. Le chargé clientèle	54
5.2.2. La Direction des affaires juridiques.....	55
5.2.3. Le cabinet d'expertise	55
5.2.4. La Direction crédit	55
5.3. La gestion des risques de crédit à la BCH.....	56
5.3.1. L'analyse financière.....	56
5.3.2. Le système de notation interne	57

5.3.3. La prise de garantie	59
5.3.4. Le suivi de l'utilisation du crédit par le client	60
Chapitre 6 : Présentation, analyse des résultats, et recommandations	61
6.1. Présentation des résultats	61
6.1.1. Les résultats au niveau des différentes étapes d'octroi de crédit	61
6.1.2. Analyse des résultats	62
6.2. Les recommandations	64
6.3. Recommandations liées à l'organisation interne	65
6.4. Recommandations liées aux démarches	65
CONCLUSION GENERALE	68
ANNEXES	70
BIBLIOGRAPHIE	73

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les banques jouent un rôle primordial dans le financement de l'activité économique nationale, elles collectent et gèrent les dépôts des agents économiques et exercent un réel pouvoir de création monétaire à travers les crédits qu'elles octroient. Elles jouent ainsi le rôle d'intermédiaires entre les agents à capacité de financement et ceux exprimant un besoin de financement. Ce rôle d'intermédiaire financier leur confère une grande responsabilité, mais les expose également à de nombreux risques (risque de crédit, de liquidité, de solvabilité, de change, etc.).

Pour cette raison, les banques font l'objet d'une surveillance attentive, avec un regard particulier porté sur leur solvabilité, d'où le rôle accru des organes de régulation. En Afrique centrale, l'institution en charge de veiller au respect des normes réglementant l'activité bancaire est la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC).

La Banque Congolaise de l'Habitat comme toutes autres banques, reste exposée à ces risques étant donné que toute activité bancaire est une activité à haut risque ; la rentabilité d'une banque, elle-même, est fortement liée à la notion du risque.

Les risques bancaires tournent principalement autour du risque opérationnel et du risque de crédit. Le risque de crédit occupe aujourd'hui le devant de l'actualité avec les différentes crises économiques, il est de toute façon lié à une politique de crédit. Le risque de crédit ou de contrepartie est inhérent à l'activité bancaire, l'enjeu n'est donc bien évidemment pas d'éviter le risque mais de l'évaluer de façon optimale grâce à des outils performants pour l'intégrer aux systèmes internes et à la stratégie marketing et commerciale de la banque.

Ce problème qui mine le milieu bancaire, a plusieurs causes dont on peut citer :

- le non-respect des règles établies par les organes de régulation;
- l'absence de rigueur dans l'étude, le montage et le suivi du crédit ;
- la faiblesse du dispositif de contrôle interne ;
- l'inadéquation entre les propositions de crédit et les besoins de financement ;
- des insuffisances dans les procédures de recouvrement des crédits.

Ces causes citées ci-dessus peuvent engendrer un certain nombre de conséquences à savoir :

- l'octroi de crédits à des clients insolvables ;
- les fraudes et détournements ;
- les pertes importantes d'actifs ;
- l'accumulation de déficit.

Aujourd'hui plus que jamais, les banques ont besoin de convertir la masse d'informations dont elles disposent en vision claire et pertinente de leur risque de crédit. Elles doivent aussi mieux comprendre la performance de leur portefeuille de prêt et l'impact de leur politique de gestion optimale du risque de crédit sur la rentabilité. Elles pourront alors prendre les mesures nécessaires pour garantir l'efficacité et la rentabilité de leur activité de prêt et respecter également les règles édictées par la banque centrale.

Comme solution, nous pouvons retenir la gestion optimale du risque de crédit qui est une condition indispensable pour renforcer la confiance de leurs clients et gagner en rentabilité et assurer leur pérennité.

La gestion du risque, plus exactement du risque de crédit, fait partie intégrante de l'activité d'une banque. En fait, la raison d'être d'une banque est d'accepter une dose contrôlée d'incertitude et de gérer les risques associés en vue de capitaliser sur ces écarts de risque pour gagner de l'argent. Cependant, la question qui se pose est de savoir comment réduire ce risque. Afin de répondre à cette interrogation fondamentale de notre travail nous allons nous atteler sur trois problèmes spécifiques à savoir :

- 1- quelles sont les procédures et règles appliquées en matière de crédit ?
- 2- quelles sont les méthodes d'analyse du risque de crédit ?
- 3- comment ces méthodes sont-elles appliquées à la BCH ? quelles sont les méthodes spécifiques d'analyse du risque de crédit qui sont appliquées à la BCH ?

Autour de l'analyse du risque lié au crédit, peuvent être formulés plusieurs thèmes dont : « L'analyse de la gestion du risque dans l'octroi du crédit : cas de la Banque Congolaise de l'Habitat »

L'objectif général de notre étude est de savoir de quelle façon et par quels moyens un banquier peut apprécier et évaluer les risques liés à un crédit afin de prendre une décision adéquate.

De cet objectif général découle les objectifs spécifiques à savoir :

- l'étude et la compréhension des méthodes et outils d'analyse du risque de crédit ;
- l'analyse du processus d'octroi de crédit à la BCH ;
- le rapprochement entre l'approche théorique et l'approche pratique afin de dégager des écarts et faire des recommandations.

Notre étude se fera conformément à la réglementation internationale régissant les banques avec une spécificité de la zone Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC) notamment des règles édictées par la COBAC.

Le secteur bancaire congolais compte à ce jour sept (7) banques : la BGFI Congo ; le Crédit du Congo (filiale du groupe Crédit Agricole) ; la Congolaise des Banques (LCB) ; Banque Espirito Santo; Ecobank Congo ; United Bank for Africa (UBA) ; la Banque Commerciale Internationale (BCI), et récemment la Société Générale, renforçant ainsi la concurrence.

Les intérêts qui en résultent de ce thème sont relatifs à la BCH et au stagiaire.

- Pour la BCH : cela suggère à la banque de nouvelles approches de solutions indispensables à la politique de gestion du risque crédit, afin de lui permettre de mieux se positionner par rapport à la concurrence et de créer plus de valeur ajoutée qui est indispensable à l'économie d'un pays.
- Pour le stagiaire : cela est une expérience unique qui va lui permettre de mettre en pratique ses connaissances théoriques et ainsi apprendre de nouvelle chose, et de se familiariser avec l'environnement professionnel.

Notre travail va s'articuler autour de deux parties :

- une première partie relative à la partie théorique de la gestion du risque crédit,
- une deuxième partie relative à la partie pratique de la gestion du risque crédit, c'est-à-dire aux méthodes et techniques pratiquées au niveau de la BCH.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

La mondialisation des échanges, l'émergence de nouvelles zones économiques à forte croissance et la course à accroître la taille des entreprises multinationales réclament des banques des prises de risques dont la nature, la taille et la complexité diffèrent profondément des pratiques classiques du métier de banquier.

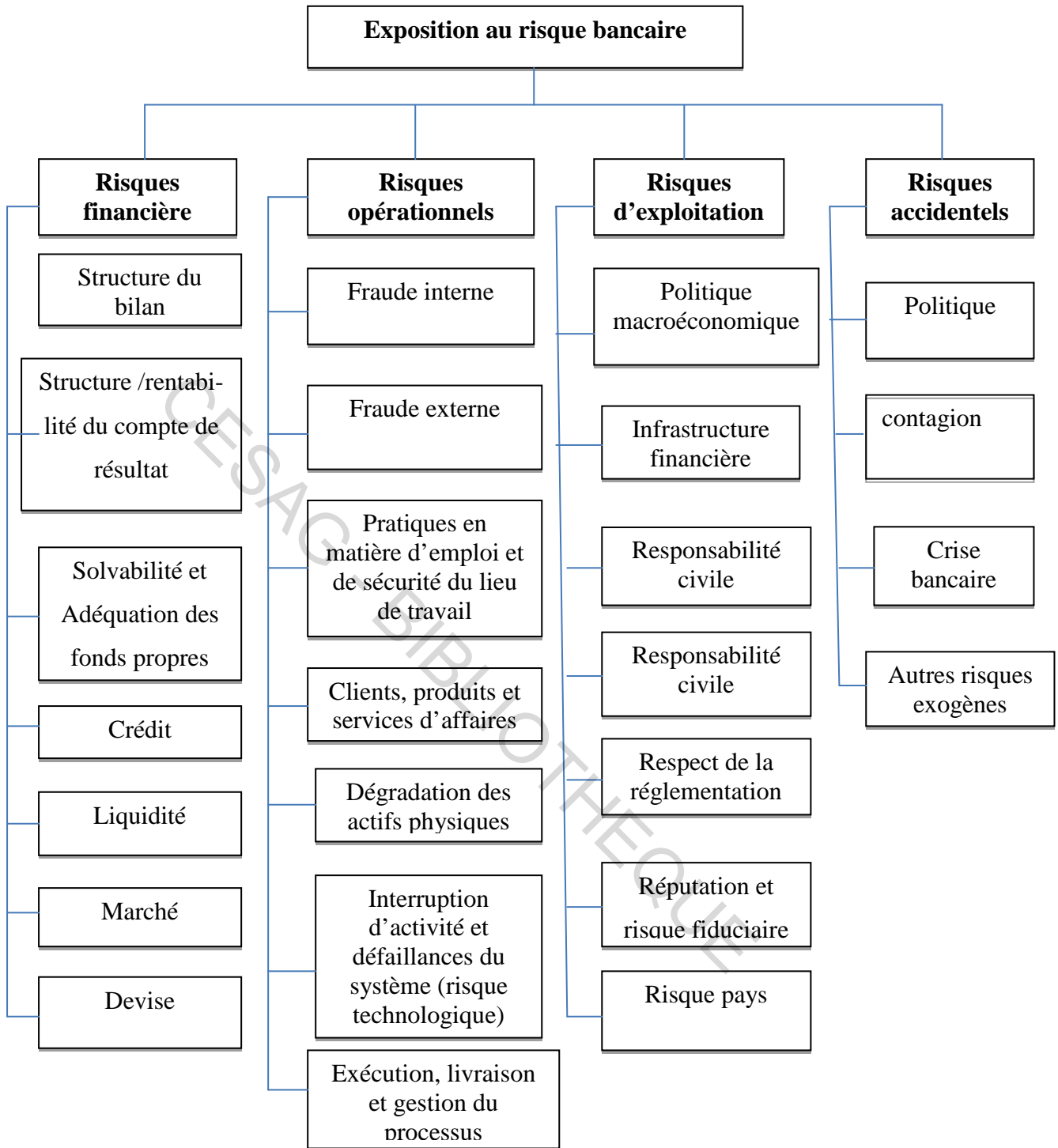
Ainsi, la gestion des risques dans les banques a fortement augmenté au cours des années. La gestion des risques couvre tous les points susceptibles de problème dans une entreprise. Il s'agit, pour ceux qui font de la gestion des risques leur métier, de savoir si un débiteur peut être dans l'incapacité de rembourser l'argent emprunté ou si un marché risque de s'effondrer. La gestion des risques est également appelée gestion d'exposition aux risques. Elle est définie selon l'International Financial Risk Institute comme «*l'application de l'analyse financière et de divers instruments financiers au contrôle et à la réduction des types de risques sélectionnés*».

L'aptitude d'une banque à faire la part entre les différentes stratégies de prise de risque et de gain possible détermine sa capacité à atteindre ses objectifs de rentabilité vis-à-vis de ses actionnaires.

Toutefois, dans le contexte actuel de concurrence, de turbulences économiques, de globalisation, de volatilité des marchés et de mutation structurelle toujours plus marquées, les banques ont besoin de mieux gérer les risques et de manière plus transparente.

Ainsi le figure ci-dessous définit quatre(4) catégories de risque bancaire

Figure 1 : Le champ du risque bancaire



Source : Adapté de Greuning et Bratanovic (2004, p.4)

Chapitre 1 : Notion de risque bancaire et processus d'octroi de crédit

Au cours de leur activité les banques sont exposées à une vaste série de risques qu'on peut classer en quatre catégories :

- risques financiers,
- risques opérationnels,
- risques d'exploitation,
- risques accidentels.

Les risques financiers se subdivisent en deux types de risques à savoir :

- les risques purs : regroupent les risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité. Ces risques peuvent engendrer des pertes pour une banque, lorsqu'ils ne sont pas bien gérés ;
- les risques spéculatifs : regroupent les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché. Ils sont basés sur un arbitrage financier et peuvent engendrer un profit lorsque l'arbitrage est bon ou une perte lorsqu'il est mauvais.

Les risques financiers sont aussi sujets à des phénomènes complexes d'interdépendance susceptibles d'accroître de manière significative le profil de risque global d'une banque.

Les risques opérationnels sont liés à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de banque, ce sont des risques liés à l'informatique et aux autres technologies, à l'adéquation aux pratiques et aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude.

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

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

Dans le cadre du présent travail, l'accent sera mis sur les risques financiers, plus précisément le risque de crédit.

1.1. Notion de crédit

L'activité principale d'une banque consiste à octroyer du crédit, cependant chaque crédit représente un risque pour l'emprunteur, d'une part, et d'autre part pour l'organisme prêteur, c'est pourquoi ce dernier s'aménage le temps nécessaire pour examiner toute demande d'octroi de crédit.

1.1.1. Définition de crédit

Selon l'article 6 de l'annexe à la convention du 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale, "*constitue une opération de crédit, tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie*".

1.1.2. Principaux types de crédit

Le plan comptable bancaire de l'Afrique Centrale définit, en les distinguant par terme mais aussi par nature, les principaux types de crédits traditionnels.

- les crédits à long terme (dont la durée de remboursement excède dix ans) et ceux à moyen terme (dont la durée d'amortissement excède deux ans sans dépasser dix ans) financent généralement des besoins d'investissement. Ils comprennent :
 - o les crédits à l'investissement immobilier qui financent les terrains, les immeubles non résidentiels, les autres constructions et les plantations ;
 - o les crédits à l'habitat qui intéressent les immeubles résidentiels ;
 - o les crédits à l'équipement qui concernent le matériel de transport, le matériel d'exploitation, le matériel spécifique d'hôtellerie et le matériel de bureau et de logement.
- les crédits à long et moyen terme consentis aux particuliers aux fins d'équipement sont assimilés à des crédits à la consommation.

- les crédits non ventilables qui comprennent, pour l'essentiel, les encours échus et demeurés impayés à l'échéance mais qui, par suite de conclusions d'accords de remboursements amiables avec les clients, ont fait l'objet de consolidation. Lorsque les crédits ainsi consolidés ont, à l'origine, financé des campagnes agricoles, ils sont classés sous la rubrique des crédits de campagne consolidés. Lorsque la consolidation est faite sur l'Etat, ils sont classés sous la rubrique des crédits moratoires ou consolidés sur l'Etat, quel que soit le bénéficiaire initial.
- les crédits à court terme ont une durée de remboursement qui ne dépasse pas deux ans. Ils regroupent :
 - les chèques escomptés ou crédit immédiat qui comprennent également les chèques de voyage achetés auprès de la clientèle et les opérations sur cartes de crédit (Diner's club, Visa Master Card, Carte Bleue...), sauf dispositions spéciales autorisant la banque à débiter d'office son correspondant ;
 - les effets commerciaux escomptés qui sont représentatifs de créances se rapportant à des livraisons de biens ou à des prestations de services. Ils sont comptabilisés pour le montant brut ;
 - les crédits de trésorerie qui sont généralement "en blanc", ils sont destinés au financement des besoins courants d'exploitation des entreprises ;
 - les crédits d'équipement qui sont consentis aux entreprises en vue de l'acquisition de biens répertoriés dans la nomenclature des immobilisations ;
 - les crédits d'accompagnement sur marchés publics qui sont des avances consenties sur attestations de services faits ;
 - les crédits de campagne agricole qui comprennent les crédits de productivité et de préfinancement, les avances en blanc, les avances sur stocks de produits nantis ou à tierce détention, les crédits à l'exportation (crédits sur produits ou marchandises exportés) et les queues de campagne consolidées ;
 - les crédits à la consommation qui sont consentis aux particuliers pour l'acquisition des biens de consommation ou d'équipement des ménages, des moyens de transport, etc. ils comprennent les crédits au personnel.

1.2. Notion de risque de crédit

Le risque crédit, forme la plus ancienne du risque sur le marché des capitaux est le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur. Il s'agit du principal risque pour une banque qui prend aussi diverses autres formes ou appellations : risque de contrepartie (dans les transactions sur les marchés financiers ou interbancaires), risque de faillite ou risque de crédit au sens propre (dans les transactions sur les marchés de crédits).

Le risque de crédit a été le premier risque bancaire et financier placé au centre de la réglementation prudentielle (Lamarque, 2005). En 1988, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire recommande aux institutions financières de respecter un ratio de solvabilité Cooke, selon lequel le rapport entre fonds propres réglementaires sur actifs pondérés doit être d'au moins 8%. Cependant, même si les exigences en fonds propres instaurées en 1988 ont été considérées comme un bon rempart contre l'instabilité financière, les nombreuses faillites de banques qui ont eu lieu au cours des années 1990 (Dietsch et Petey, 2003). Hoggarth et al. (2002) ont montré que le coût des crises bancaires en termes d'activité perdue atteindrait 15 à 20% du Produit Intérieur Brut (PIB). De plus, face à l'évolution des risques de crédit, le dispositif du ratio Cook a montré ses lacunes liées à l'absence de relation entre les exigences de fonds propres et le risque effectif des crédits à l'économie. En particulier, le ratio ne tient compte :

- ni des différences de qualité des emprunteurs privés, puisque virtuellement tous les prêts au secteur privé supportent des charges en fonds propres correspondant à 8% des sommes prêtées, quelle que soit la maturité des crédits, leur taille et la solidité financière de leurs bénéficiaires,
- ni de la réduction potentielle du risque induite par la diversification du portefeuille, la prise de garantie ou l'assurance-crédit.

La menace que font planer ces lacunes sur la stabilité du système bancaire a nécessité la réforme de la réglementation du capital des banques. Désormais, il ne suffit plus de contraindre les banques à détenir un niveau minimum de fonds propres, mais il faut parvenir à une meilleure gestion du risque bancaire en poursuivant les objectifs suivants :

- inciter les banques à mettre en place une gestion efficiente de leurs risques et à se doter des instruments de mesure et de contrôle correspondants ;

- réduire les coûts des difficultés ou faillites bancaires, tout en permettant aux banques de jouer leur rôle économique et social fondamental qui est de fournir des crédits à des emprunteurs risqués et dont la situation est complexe à analyser ;
- déterminer le montant minimum des fonds propres bancaires.

Le comité de Bâle a alors lancé, en juin 1999, une première consultation auprès des banques suivie, en janvier 2001, d'un nouveau document consultatif qui pose les bases d'une nouvelle réforme du ratio Cooke communément appelé Bâle I. Ce nouveau dispositif, qui précise et étend Bâle I, s'articule autour de trois piliers à savoir : une exigence minimale de fonds propres qui doit dépendre de la probabilité de défaut que la banque elle-même choisit de supporter, un processus de surveillance prudentielle et la mise en place de la discipline de marché.

➤ **Dispositif prudentiel de Bâle II**

La grande limite du ratio Cooke, et donc des réglementations issues des premiers accords de Bâle, est liée à la définition des engagements de crédit. La principale variable prise en compte était le montant du crédit distribué. À la lumière de la théorie financière moderne, il apparaît qu'est négligée la dimension essentielle de la qualité de l'emprunteur, et donc du risque de crédit qu'il représente.

Le Comité de Bâle a proposé en 2004 un nouvel ensemble de recommandations, au terme duquel sera définie une mesure plus pertinente du risque de crédit, avec en particulier la prise en compte de la qualité de l'emprunteur, y compris par l'intermédiaire d'un système de notation financière interne propre à chaque établissement (dénommé « IRB » pour *Internal Rating Based*).

Le nouveau ratio de solvabilité est le ratio McDonough, du nom du président du Comité de Bâle à ce moment-là, William J. McDonough.

Les recommandations de Bâle II s'appuient sur trois piliers :

- ✓ L'exigence de fonds propres (ratio de solvabilité McDonough) ;

Cette exigence fait passer d'un ratio Cooke où :

Fonds propres de la banque > 8 % des risques de crédits à un ratio McDonough où

Fonds propres de la banque > 8 % des (risques de crédits (85 %) + de marché (5 %) + opérationnels (10 %).

- ✓ La procédure de surveillance de la gestion des fonds propres :

Cette partie examine les principes essentiels de la surveillance prudentielle et comporte des recommandations concernant la gestion des risques ainsi que la transparence et la responsabilité prudentielle.

Cette nécessité s'appliquera de deux façons :

1. validation des méthodes statistiques employées au pilier 1 (back testing) : La banque devra prouver a posteriori la validité de ses méthodes définies a priori en fonction de ses données statistiques et cela sur des périodes assez longues (5 à 7 ans). Elle devra en outre être capable de "tracer" l'origine de ses données ;
2. test de validité des fonds propres en cas de crise économique : La banque devra prouver que sur ses segments de clientèle, ses fonds propres sont suffisants pour supporter une crise économique touchant l'un ou tous de ces secteurs.

La commission bancaire pourra en fonction de ces résultats imposer la nécessité de fonds propres supplémentaires.

- ✓ La discipline du marché (transparence dans la communication des établissements) :

Des règles de transparence sont établies quant à l'information mise à la disposition du public sur l'actif, les risques et leur gestion.

L'application de Bâle II est une puissante machine qui « formate » les données de gestion d'une banque.

Ses conséquences sont de trois ordres :

1. Uniformisation des bonnes pratiques bancaires : quelle que soit la banque et quelle que soit la réglementation qui la régit (droits nationaux) les pratiques doivent être transparentes et uniformisées.
2. Les bases mises en place pour ce calcul sont une puissante source de données de gestion, qui réconcilient les vues risques, comptables et financières ;

3. Transparence financière : les analystes trouveront une lecture des portefeuilles de risque identique pour toute banque dans tous pays.

➤ **Dispositif prudentiel COBAC**

La nécessité de contrôler l'activité bancaire était apparue très tôt dans les Etats de l'Afrique Centrale et des dispositions appropriées avaient été édictées, parmi lesquelles la réglementation des conditions d'exercice de la profession bancaire. Le dispositif prudentiel élaboré par la COBAC se repose simultanément sur les directives du comité de Bâle et les caractéristiques des économies de la sous-région. Il associe les aspects quantitatifs et qualitatifs de la réglementation bancaire.

- Dimension quantitative de la réglementation élaborée par la COBAC

La dimension quantitative de la réglementation élaborée par la COBAC englobe les normes de solvabilité et de liquidité. Les normes de solvabilité définies par la COBAC sont constituées de cinq ratios et reposent sur le concept de fonds propres inspiré de celui du Comité de Bâle : fonds propres de base et fonds propres complémentaires qui ne sont intégrés qu'à concurrence du noyau dur. Le ratio de couverture des risques par les fonds propres est fixé à 8% depuis 2006. Cependant, contrairement au ratio de solvabilité du Comité de Bâle qui exclut les risques souverains, celui de la COBAC les intègre, en fonction du respect de 4 critères de convergence de la surveillance multilatérale. Le ratio de division des risques est fixé à 45% contre 25% pour la norme standard. Ceci, pour tenir compte de l'étroitesse de la base de l'économie des États membres. Le ratio de couverture des immobilisations à 100% pour empêcher les banques d'affecter les dépôts au financement de leurs immobilisations et donc à financer celles-ci par leurs fonds propres ou des ressources permanentes. La limitation des prises de participation au capital des entreprises à 15% des fonds propres nets et dont l'ensemble ne doit pas dépasser 45%. La limitation à 15% des fonds propres nets, des concours octroyés aux actionnaires, associés, administrateurs, dirigeants et au personnel. Par ailleurs, si ces engagements excèdent 5% des fonds propres nets, ils viennent en déduction du montant de ceux-ci.

Par contre, les normes de liquidité se limitent à deux ratios seulement. Il y a d'abord le ratio de liquidité, fixé à 100%, qui oblige les banques à disposer de manière constante de ressources immédiatement disponibles et susceptibles de couvrir au minimum l'intégralité

des dettes à échoir dans un mois. Ensuite, le ratio de transformation à long terme oblige les établissements de crédit à financer 50% au moins des emplois à plus de 5 ans par des ressources de même terme.

- Aspects qualitatifs de la réglementation bancaire dans la CEMAC

La dimension qualitative de la réglementation bancaire concerne essentiellement la gouvernance des établissements de crédit. Celle-ci permet de remplir trois principaux rôles : collaborer à la préservation de la confiance des investisseurs et des déposants, contribuer à l'amélioration des performances économiques des différents établissements concernés et finalement, contribuer à la réalisation de la stabilité du système bancaire. Dans la CEMAC particulièrement, la prise en compte de cette dimension de la réglementation bancaire s'est traduite par la mise sur pied, en 2001, du Règlement COBAC R-2001/7 sur le contrôle interne. Il s'agit en fait d'un ensemble de règles qui permettent de conforter la gestion transparente des établissements de crédit en atténuant les risques d'abus de certains organes exécutifs et délibérants. Ce faisant, elles constituent un excellent moyen de détection précoce des difficultés des établissements de crédit.

1.2.1. Définitions du risque de crédit

Selon DE COURSSERGUES (2007 : 108) il s'agit d'un « *risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu* », ici DE COURSSERGUES met plus d'action sur la défaillance de la contrepartie qui ne peut respecter son engagement. NAULLEAU et ROUACH (1998 : 30), par contre le définissent comme étant « *un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte* », NAULLEAU ET R insiste plus sur l'incertitude qui entoure l'engagement qui peut-être un gain comme une perte. Pour sa part SAMPSON (1982 : 38) énonce que « *la tension qui habite les banquiers est inséparable de leur métier, ils veillent sur les économies d'autrui et pourtant ils font des bénéfices en les prêtant à d'autres, ce qui comporte inévitablement des risques* ». Il continue en affirmant qu'un banquier qui ne prend pas de risque n'en est pas un.

Par ailleurs, GOUREIROUX et TIOMO (2007 : 11) affirment que : « *Le risque de crédit est le risque de perte inhérent au défaut d'un emprunteur par rapport au remboursement*

de ses dettes (obligations, prêts bancaire, créances commerciales)... Ce risque se décompose en risque de défaut qui intervient en cas de manquement ou retard de la part de l'emprunteur sur le paiement du principal et /ou des intérêts de sa dette, risque sur le taux de recouvrement en cas de défaut, et risque de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit».

En fin, QUIRY et LE FUR (2010 : 425) déclarent que le risque de crédit est le risque de perte définitive de la créance dans la mesure où l'emprunteur se retrouve dans l'impossibilité d'honorer ses engagements.

1.2.2. Les composantes du risque de crédit

Il existe principalement deux types de risque de crédit :

- un risque de défaut : c'est le risque qu'un emprunteur ne soit plus en mesure de faire face à ses engagements de paiement (incapacité d'honorer ses obligations de paiement des intérêts et/ou du principal d'une créance) ;
- un risque de dépréciation de la qualité de crédit : ce qui est dû à la détérioration de la solidité financière et de la contrepartie et par conséquent la qualité de la signature.

En face de ce risque de crédit, nous sommes en présence de deux natures de débiteur :

- un risque émetteur : c'est le risque de défaut ou le risque de dégradation en relation avec le souscripteur du prêt, il s'agit d'un risque lié à un instrument "cash" (obligations, billets de trésorerie, prêts bancaires, certificats de dépôts...) ;
- un risque de contrepartie : c'est le risque lié à la qualité du garant du prêt en cas de défaut de paiement, ce qui est lié à un instrument "non cash" (produits dérivés, garanties, etc.).

En effet, les émetteurs de dettes sont multiples, nous pouvons énumérer à titre d'exemple les entreprises, établissements de crédit, compagnies d'assurance, Etats souverains, établissements publics, sociétés financières, véhicules de titrisations etc.).

1.3. Le processus d'octroi de crédit

La banque, pour assurer sa survie et le bon déroulement de ses activités, est amenée à apprécier le risque que présente tout demandeur de crédit. Cette étape du processus d'analyse servira d'abord à décider ou non de l'octroi d'un financement. Si le demandeur de crédit est considéré «solvable», alors la banque poursuivra son évaluation pour déterminer les conditions de financement qui seront exigées. Dans le respect des règles prudentielles, le processus vise à protéger les fonds prêtés par les banques.

Cependant chaque banque à sa manière de traiter les demandes de crédit bien que la procédure d'analyse soit en générale la même. Afin de bien comprendre le processus d'octroi de crédit bancaire, nous décrirons de manière détaillée les principales étapes qui conduisent à la prise de décision. Ce processus comprend les étapes suivantes :

- la présentation de la demande et l'ouverture de dossier ;
- l'étude de la demande ;
- la décision finale.

1. La présentation de la demande de crédit et l'ouverture du dossier

La phase initiale a pour objectif de déterminer la recevabilité de la demande de crédit. Le propriétaire dirigeant fournit aux banquiers l'ensemble des informations qui serviront de support à l'analyse du risque de crédit et qui guideront le banquier dans sa prise de décision d'octroi de crédit (Manchon, 2005). La demande de crédit doit contenir des informations de nature financière plus, précisément des documents prévisionnels et des informations sur l'emprunteur, ajouté à ces documents les états financiers antérieurs de l'entreprise.

2. L'étude de la demande

Dans la majorité des institutions bancaires de l'Afrique subsaharienne, les études afférentes à une demande de crédit sont d'abord faites au niveau des agences et ensuite au niveau de la direction régionale ou du siège social. Dans la plupart des institutions financières, le banquier est généralement assisté par un comité de crédit dans la décision d'octroi de financement. Au cours de cette étape, le banquier vérifie si l'emprunteur répond aux critères établis par l'institution et détermine le niveau de risque qu'il représente, en s'appuyant sur des éléments quantitatifs et qualitatifs. Les éléments quantitatifs font

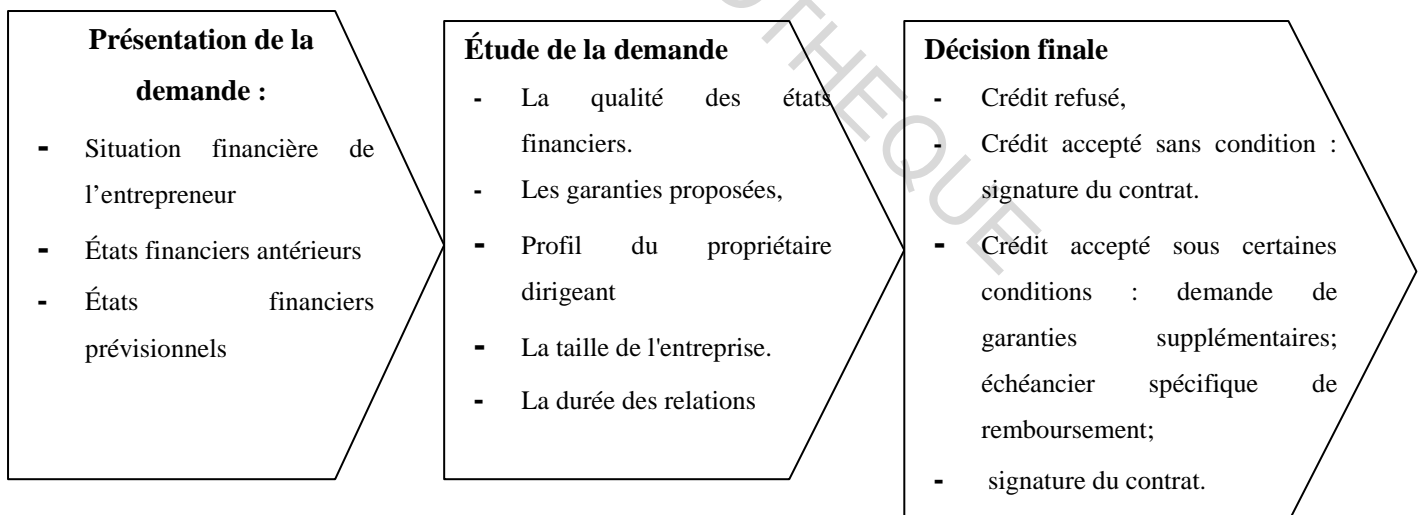
référence aux états financiers de l'entreprise. On peut aussi ajouter aux éléments quantitatifs la durée de relations entre la banque et l'entreprise, les garanties et la taille de l'entreprise. Tandis que les éléments qualitatifs renvoient aux caractéristiques du propriétaire dirigeant, par exemple : l'âge, la formation, l'expérience professionnelle (Ndjanyou : 2001).

3. La décision

Une fois l'étude de la demande faite, une décision est prise au niveau du comité de crédit. La banque peut émettre deux décisions : crédit accepté ou refusé. Dans le premier cas, cela peut être avec ou sans condition. Si le crédit est accepté sans condition, le contrat est signé et l'argent transféré sur le compte du demandeur. Dans le cas où la demande de financement est acceptée sous certaines conditions, la banque informe le demandeur des différentes conditions préalables à la signature du contrat.

Parmi ces conditions, on peut citer entre autres: la demande de garanties supplémentaires matérielles (gage, hypothèque, etc.) ou non matérielle (assurance vie, assurance maladie, caution, etc.), un échéancier de remboursement spécifique.

Figure 2 : Processus d'octroi de crédit



Source : Nous-même

Conclusion :

Les institutions de réglementation bancaire notamment la COBAC en Afrique Centrale dans leurs missions de contrôleur et de régulateur des activités bancaires, impose aux banques des normes prudentielles. Cependant le manque des informations fiables ainsi que les contraintes du respect des ratios de solvabilité et de liquidité limitent l'engagement des banques dans le financement des entreprises. Autrement dit, en raison de ces ratios, les banques ne peuvent pas allouer aux entreprises toutes les ressources collectées, ce qui est justifiable en matière de gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : La gestion du risque lié au crédit

Dans ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur la gestion du risque de crédit. Cette gestion comporte trois dimensions : une fonction distribution du crédit bien intégrée dans l'organisation de la banque, l'évaluation du risque présenté par la contrepartie et la prévention du risque (De Coussergues : 145).

2.1. Analyse du risque de crédit

Le risque de crédit comporte deux aspects : un aspect externe lié à l'insolvabilité de l'emprunteur et un aspect interne qui tient à la façon dont la banque organise la fonction distribution de crédit. WARD et FOSTER (1997), considèrent les difficultés de remboursement d'un prêt ou sa renégociation comme critères de défaillance.

Cette analyse va consister en premier lieu à identifier les risques, et, en second lieu les techniques permettant de mesurer ou d'évaluer ledit risque et enfin les mesures préventives.

2.1.1. L'identification du risque de crédit

La première étape d'une gestion des risques saines est l'identification, elle consiste à rechercher les facteurs ou sources de risques et d'en faire la balance par rapport aux objectifs poursuivis. Selon CHILLAZ et FERRONIERE (1980 : 260), les états financiers constituent la base des études effectuées par la banque.

L'insolvabilité d'un emprunteur entraîne pour le banquier une perte totale ou partielle de créances ainsi que de revenus qui s'y attachent. Cette insolvabilité a plusieurs sources à savoir :

- le risque général : l'insolvabilité de l'emprunteur découle de facteurs externes issus de la situation politique ou économique où il exerce son activité. Outre des évènements catastrophiques de type inondations ou tremblements de terre, des crises politiques mais surtout économiques accroissent le risque de crédit. Les crises économiques sont une source fréquente d'insolvabilité dans les économies contemporaines : on cite toujours le cas de la crise de 1929 mais plus près de nous,

- on constate que tout retournement conjoncturel pourrait provoquer la montée du chômage et le dépôt de bilan d'entreprise ;
- le risque professionnel : il est lié à la conjoncture d'un secteur d'activité économique. Une surcapacité structurelle, des innovations modifiant les procédés de fabrication, la contraction de la demande ou la concurrence de produits à moindre coût menacent les entreprises d'un secteur et leur solvabilité. Les exemples de crises sectorielles sont nombreux : agriculture, immobilier, sidérurgie, etc.
 - le risque propre à l'emprunteur : c'est le risque le plus fréquent et le plus difficile à cerner. Pour des raisons aux origines multiples, un emprunteur ne peut honorer ses engagements ;
 - le risque-pays : le risque-pays, appelé également risque souverain, s'est considérablement développé depuis le début des années quatre-vingt et concerne les pays en voie de développement ou en transition à dette extérieure élevée (De Coussergues : 146).

Plusieurs méthodes sont utilisées pour évaluer la probabilité de défaut d'un emprunteur. Généralement, les banques utilisent les outils comme l'analyse financière, les techniques de scoring pour se mettre sur la piste du risque et faire une première sélection.

2.1.2. Évaluation du risque de crédit

Dans le domaine de l'évaluation du risque de contrepartie, les banques détiennent une véritable expertise qui leur confère d'ailleurs un avantage concurrentiel par rapport à la finance directe. Pour CONSO (2001 : 260), le risque est omniprésent, multiforme et il concerne toute entreprise. L'asymétrie d'information est en effet caractéristique de la relation banque-emprunteur. Non seulement ce dernier est le mieux placé pour juger du risque du projet pour lequel il sollicite le prêt, mais de plus, il peut être tenté de dissimuler certaines informations qui provoqueraient le rejet de la demande de crédit ou encore, une fois le crédit obtenu, de l'utiliser pour un projet plus risqué mais plus rentable. L'évaluation du risque de crédit implique donc un savoir-faire adapté à la qualité de la contrepartie, particulier ou entreprise. Cette évaluation aura donc des approches différentes selon qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une entreprise.

ROSENBERG et GLEIT (1994) ont recensé plusieurs méthodes quantitatives de gestion du risque de crédit. Parmi ces techniques, la plus utilisée est celle du score qui est fondé sur les informations traditionnelles retenues pour examiner les cinq «C» du crédit, un des plus vieux modèles de décision pour le crédit : celui d'ALTMAN et SAUNDERS (1998).

Toutefois, il existe d'autres méthodes d'aide à la décision : les systèmes experts, les réseaux de neurone, etc.

Dans le cadre de notre travail nous allons nous focaliser sur les systèmes experts, le système des scores, et enfin les nouvelles approches d'évaluation du risque (notations externes et internes).

2.1.2.1. Les systèmes experts

Les systèmes experts ont une approche de nature qualitative. Elle cherche à reproduire de façon cohérente les règles de décision des experts en matière de crédit ou leur système d'évaluation du risque. On détermine ces règles de manière totalement empirique, en interrogeant les experts sur leurs pratiques, en confrontant leurs avis et en leur demandant de valider collectivement les règles de décision émergeant de ces discussions et confrontations. Cet ensemble de règles assorties de pondérations sert à décrire les caractéristiques de risque de l'emprunteur et à lui attribuer une note.

Ces principes président notamment à la construction des systèmes de notation des agences de rating (RAIMBOURG, 1996 ; ALTMAN, 2001) et des systèmes experts utilisés par les analystes de crédit des banques. Les outils sont les mêmes. De plus, les banques et les agences de rating utilisant cette approche ont une optique de long terme. De la même façon que les banques apprécient la situation des emprunteurs en adoptant la perspective des déposants, les agences de rating notent en adoptant celle des détenteurs d'obligations et autres créanciers à long terme ou celle des assureurs.

Pour BOISLANDELLE (1999 :433) « *Un système expert est un logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de connaissance spécifique. Selon les usages qui en sont faits, un système expert peut être considéré comme : un système de décision (on suit les choix que préconise le système), un système d'aide à la décision (on s'inspire des choix proposés par le système en gardant une latitude d'interprétation), un système d'aide à l'apprentissage (dans ce cas, l'expert joue le rôle d'outil pédagogique).* ».

Les systèmes experts ont pour objectif :

- de constituer un cadre d'analyse normatif (règles d'experts) qui permet d'identifier, et de mesurer le risque des emprunteurs,
- d'intégrer ces règles dans des systèmes de décisions opérationnelles.

Parmi les principaux systèmes experts, on peut citer la méthode des ratios, essentiellement fondée sur l'analyse financière, la méthode anglo-saxonne dite des 5C (Capital, Character, Collateral, Capacity, Conditions) ou les systèmes utilisés dans le domaine du crédit à la consommation et qui traitent plus particulièrement des informations qualitatives sur la situation personnelle des utilisateurs potentiels de ce type de crédit.

Dans les systèmes experts utilisés pour évaluer le risque des entreprises, les informations utilisées sont à la fois :

- des informations sur les caractéristiques financières des emprunteurs :
 - o structure financière, solidité financière et état des dettes,
 - o réputation, ancienneté des relations de clientèle,
 - o politique financière et autofinancement,
 - o niveau des garanties, etc. ;
- des informations sur le marché où opèrent les emprunteurs et la position concurrentielle de ces derniers :
 - o position des produits de l'entreprise sur ses marchés,
 - o état de la technologie et des performances productives de l'emprunteur dans son secteur,
 - o évaluation du management de l'emprunteur,
 - o position du secteur dans le cycle économique.

Des agences de notation comme Standard & Poor's ou Moody's déclarent accorder le poids le plus important au second type de variables, qui décrit l'état de l'industrie dans laquelle l'entreprise intervient et sa position de marché. Ces éléments : position de leader ou non, état des coûts et de la technologie, perspectives d'évolution de l'offre et de la demande constituent en quelque sorte les « fondamentaux » de l'évaluation du risque dans de tels systèmes experts.

De son côté, l'analyse de la situation financière est fondée généralement sur l'étude d'une batterie de ratios financiers. Elle vise à déterminer les principales dimensions du risque d'insolvabilité d'un emprunteur : sa structure financière, ses résultats et son cash-flow, l'évolution de l'activité, le type de croissance (externe, interne), l'état du cycle financier d'exploitation et des besoins à moyen et long terme.

Parmi les avantages d'un tel système, on note dans la gestion de systèmes de règles d'évaluation complexes, la prise en compte d'éléments non quantitatifs ou mal formalisés, leur forte dimension opérationnelle et explicative et, enfin, la transcription claire dans des procédures de gestion.

Par ailleurs, ce système a pour principale limite la possibilité de faire une part de subjectivité puisqu'il se base sur un processus de conformation inter-expert ainsi que l'absence de vérification de la cohérence par une approche scientifique faute d'indicateurs de performance intrinsèque.

Cependant, construire un système expert passe par trois étapes :

- la première étape est celle de l'explication de l'expertise ;
- la deuxième étape est celle de la formalisation de l'expertise ;
- la troisième étape est celle de la validation, de la généralisation et du suivi du système expert.

2.1.2.2. Le système des scores

Les premiers modèles de score remontent aux travaux de BEAVER (1966) et ALTMAN (1968). Ce dernier a certainement été, pour beaucoup, dans le développement de cette méthode en popularisant le Z-score. En France, la Banque de France a fortement contribué à la diffusion de la méthode des scores (BARDOS, 2000). Les scores sont aussi devenus un outil courant d'octroi du crédit à la consommation. Pour MESTER (1997 : 3), «*Le crédit-scoring est une méthode statistique utilisée pour prédire la probabilité qu'un demandeur de prêt ou un débiteur existant fasse défaut*», «traduction libre de l'auteur». Depuis les projets de réforme de Bâle II, les méthodes de score ou de crédit scoring se sont fortement développées dans les institutions financières, notamment dans la banque de détail, pour la mesure des probabilités de défaut de tout type de crédits : les crédits à la consommation et

à l'habitat des particuliers, les crédits de trésorerie et d'équipement des professionnels et les crédits aux petites et moyennes entreprises.

Les modèles de scores sont des outils de mesure du risque qui utilisent des données historiques et des techniques statistiques. Leur objet est de déterminer les effets de diverses caractéristiques des emprunteurs sur leur chance de faire défaut. Ils produisent des scores qui sont des notes mesurant le risque de défaut des emprunteurs potentiels ou ayant déjà bénéficié de prêts. Les institutions financières peuvent utiliser ces notes pour ranger les emprunteurs en classes de risque.

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 de sources extérieures. Un bon modèle de score est un modèle qui affecte des 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. Pour atteindre cet objectif, les modèles de scores doivent être capables, tout d'abord, de trouver les facteurs de risque les plus importants, c'est-à-dire ceux qui déterminent le plus la probabilité de défaut d'un emprunteur, et ensuite de mesurer la contribution relative de chaque facteur au risque de défaut.

L'intérêt des modèles de score dans la banque de détail repose aujourd'hui sur plusieurs avantages. Tout d'abord, ils permettent un traitement de masse de populations nombreuses d'emprunteurs et leur usage réduit de manière significative la durée du traitement des dossiers de crédit (de 15 jours à quelques heures, pour la plupart des crédits standards). Ce gain de temps est l'un des premiers facteurs de l'économie de coût qu'apporte le scoring ; ensuite, les outils de scoring sont peu coûteux. L'adoption du score permet aussi aux analystes-crédit de concentrer leur attention sur d'autres aspects de la relation de clientèle et du risque.

Enfin, les outils de scoring fournissent des mesures objectives du risque qui assurent que tous les emprunteurs sont traités de la même façon par les chargés de clientèle.

À titre de limites, on note que les modèles de scoring mesurent mal les changements de toute nature qui modifient l'attitude des emprunteurs par rapport au défaut ; ils négligent les éléments qualitatifs relatifs à la qualité des dirigeants ou caractéristiques particulières des marchés sur lesquels opèrent les emprunteurs. Leur nature statistique fait qu'ils comportent des erreurs qui consistent à classer en défaut des emprunteurs sains et vice versa engendrant ainsi des coûts pour les prêteurs.

Pour bâtir un modèle de score, il convient de distinguer deux populations d'emprunteurs, la première regroupant des emprunteurs ayant fait défaut, la seconde des emprunteurs n'ayant pas fait défaut. Il faut donc d'abord choisir un critère de défaut, l'objet du modèle étant de déterminer à un instant donné du temps la probabilité de défaut.

2.1.2.3. L'analyse financière

L'analyse financière est un outil, plus qu'une théorie, reposant avant tout sur l'exploitation d'informations économiques et comptables (Vernimen : 184).

L'analyse des états financiers ou l'analyse financière permet au banquier d'établir les ratios qui pourront permettre de prédire les défauts de paiement d'une structure, elle permet de savoir si la gestion financière d'une entreprise est saine ou non. Elle doit permettre de répondre à quatre (4) questions:

- L'entreprise est-elle rentable? Il s'agit de connaître si l'entreprise est capable de réaliser des profits à partir de ses activités.
- L'entreprise est-elle liquide? C'est-à-dire si les fonds nécessaires sont disponibles pour que l'entreprise puisse faire face à ses obligations à court terme, et qu'elle soit capable d'affronter quelques imprévus.
- L'entreprise est-elle prospère? C'est le potentiel de croissance de l'entreprise en termes de revenus, de bénéfices ou d'actifs.
- L'entreprise est-elle stable? C'est l'équilibre de la structure financière de l'entreprise, entre les fonds investis et ceux consentis par le prêteur.

Les banques lors de l'étude des demandes de crédit, s'appuient sur deux critères essentiels: le fonds de roulement et le flux de liquidité future (Ndjanyou : 2001).

Le fonds de roulement: c'est un indicateur de l'équilibre financier de l'entreprise. Il sert à estimer si l'entreprise peut faire face à ses engagements présents et futurs. Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement: l'une par le haut du bilan et l'autre par le bas du bilan.

Tableau 1 : Modes de calcul du fonds de roulement

Haut du bilan	Bas du bilan
Capitaux permanents (fonds propres et dettes à long terme) - actifs fixes (immobilisations)	Actifs circulants (d'exploitation et hors exploitation) - dettes à court terme

Source : Nous-même

Le flux de liquidité future: il représente la différence entre les entrées et les sorties de fonds qui pourront être générées par les activités de l'entreprise pendant la période de durée de l'emprunt.

Le flux de liquidité permet d'évaluer la capacité d'un débiteur à faire face à ses dettes sans toutefois nuire à la poursuite de ses activités. L'analyse de ce flux par le banquier permet de comparer l'évolution des recettes par rapport à celle du besoin en fonds de roulement.

2.1.2.4. Le modèle de KMV

Ce modèle a été conçu par la firme Moody's. Selon Moody's analytics (2012 : 50), le modèle de KMV considère que, pour un titre donné, le risque de défaut résulte de trois facteurs combinés :

- la probabilité de défaut ;
- l'ampleur de la perte en cas de défaut, fonction inverse au taux de recouvrement ;
- le risque de transition ou migration c'est-à-dire le risque d'une variation de la probabilité de défaut.

Si l'on considère non plus un titre particulier mais un portefeuille, il convient de prendre également en compte la corrélation entre les risques de défaut des différents émetteurs,

dont les titres composent le portefeuille, et l'exposée au risque de défaut de chaque émetteur.

Selon Moody's analytics (2012 : 56), la probabilité de défaut est le facteur le plus délicat à estimer. Cette probabilité dépend de trois facteurs essentiels :

- la valeur de marché des actifs de la firme, définie comme la valeur présente de cash-flow futurs produits par ces actifs, et déduite du modèle d'options de valeur boursière de la firme ;
- le risque supporté par ces actifs (c'est-à-dire le risque spécifique affère au domaine d'activité de la firme et à son modèle d'organisation), mesuré par la volatilité de la valeur des actifs (dérivée de la volatilité du cours de l'action de la firme) ;
- le levier d'endettement utilisé par la firme.

Le risque de défaut augmente à mesure que la valeur des actifs se rapproche de la valeur comptable des engagements, le défaut intervenant lorsque leur valeur atteint un seuil de défaut, une valeur qui se situe sur la base d'analyses empiriques entre le montant total des engagements et les engagements de court terme.

Selon Moody's analytics (2012 :58), la distance par rapport au défaut est la combinaison de la valeur de marché des actifs de la firme, du risque supporté par ces actifs et du levier d'endettement utilisé par la firme. Elle peut être calculée à l'aide de la formule suivante :

$$DD = [Va - SD] / [VA - \sigma]$$

Ainsi, une DD égale à 3 signifie qu'une variation de trois écarts-types de la valeur des actifs de la firme est nécessaire avant qu'intervienne le défaut.

En pratique, on passe de l'estimation de la distance par rapport au défaut à l'estimation de la probabilité de défaut sur un horizon donné ou *Expected Default Frequency*, EDF par le biais de tables de fréquences. Ces tables, alimentées par des données historiques, associent aux différentes valeurs possibles de l'indicateur de distance par rapport au défaut sur un horizon donné une probabilité de défaut constatée empiriquement. Elles montrent combien de sociétés faisant état d'un indicateur similaire de distance par rapport au défaut similaire ont effectivement fait défaut sur l'horizon temporel considéré. Ce risque de défaut peut

ensuite être exprimé sous la forme d'un spread, aisément comparable au spread coté par le marché sur le même horizon.

2.1.2.5. L'approche basée sur les statistiques

C'est la méthodologie la plus fréquemment utilisée aujourd'hui dans les banques pour mesurer le risque de crédit.

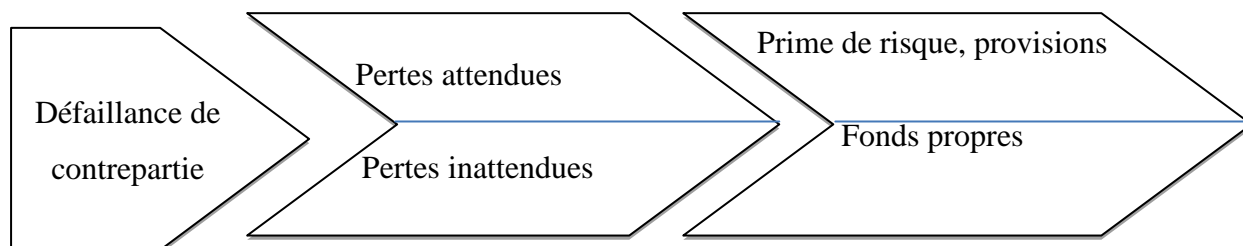
Selon Sauders & Allen (2010 :40), l'objectif recherché est de mesurer la variation de la valeur future d'un portefeuille liée à la modification de la qualité de crédit, elle-même étant reflétée à travers la notation publiée par les agences et des contreparties des instruments en portefeuille.

Les variations de valeur future sont représentées statistiquement par la distribution de probabilités des valeurs à l'horizon. Typiquement, cette distribution n'est pas symétrique et présente une queue de distribution plus épaisse du côté des pertes que du côté des gains : concrètement, la probabilité de perdre beaucoup d'argent sera forte et celle de réaliser des gains sera faible. Dans ces conditions, l'écart-type de la distribution est une mesure de risque assez mal adaptée, car symétrique. Une mesure de risque plus adaptée est celle des quantiles, c'est-à-dire la mesure d'une VAR à 1% par exemple.

2.1.3. Les nouvelles approches d'évaluation du risque de crédit

Le premier pilier du nouveau ratio de solvabilité oblige les établissements de crédit à se doter de systèmes d'évaluation du risque de contrepartie fondés sur l'une des trois méthodes proposées par le comité de Bâle, la méthode standard, la méthode IRB (Internal Rating Based) de base et la méthode IRB avancée (DE Coussergues : 166). Ces méthodes évaluent, selon des approches différentes, la probabilité de défaillance d'une contrepartie prise isolément ou d'un portefeuille de crédits, ainsi que les pertes, avec comme objectif que les fonds propres soient suffisants pour couvrir les pertes inattendues, les pertes attendues étant couvertes par une tarification suffisante de crédits (prime de risque) et par des provisions.

Figure 3 : Evaluation et couverture du risque de contrepartie



Source : DE COUSSERGUES (2007)

2.1.3.1. Les notations externes

L'évaluation du risque s'appuie sur des classifications de risques établies par des spécialistes de traitement des informations financières extérieures à la banque, comme par exemple la Banque de France, les agences de notation ou les sociétés d'assurance-crédit. Dans le ratio de solvabilité de Bâle II, cette méthode est appelée standard et elle consiste pour la banque à utiliser les notes indiquées par ces organismes pour évaluer le risque de leur contrepartie (DE COUSSERGUES : 167).

Nous pouvons citer parmi les méthodes de notation externe, le fichier FIBEN de la banque de France, le rating (les notations des agences de notation).

2.1.3.2. Les notations internes

Avec la notation interne, la banque évalue elle-même le risque de défaillance de la contrepartie, exploitant ainsi les informations privées qu'elle détient sur l'emprunteur du fait de la relation à long terme ; elle détermine ensuite les fonds propres à constituer (DE COURSSERGUES : 171). Le Comité de Bâle prévoit deux méthodes de notations internes, l'une dite de base et l'autre dite avancée qui débouche sur les modèles internes de risque de crédit. Ces deux méthodes impliquent des procédures complètement balisées et validées par la tutelle d'où la nécessité pour les banques, à l'occasion de l'application de cette nouvelle réglementation, de mettre en adéquation leurs procédures d'évaluation des risques et celles requises par la tutelle.

2.1.3.3. Rôle d'une Centrale des risques dans l'évaluation du risque de crédit

La centralisation des risques bancaires mise en place par la banque centrale permet à la banque centrale d'exercer un suivi et un contrôle à posteriori sur les crédits distribués par les banques primaires. Cet organe dispose d'un fichier national des risques tenu à chaque agence principale. Il retrace par banque les différents risques recensés. La centrale des risques présente sur la base des éléments suivants :

- le numéro d'inscription à la centrale des risques ;
- le statut juridique ;
- le code de nationalité ;
- le code activité basé sur le CITI (classement international type, par industrie de toute branche d'activité économique).

La centrale des risques, à travers les statistiques qu'elle fournit, notamment sur la répartition des crédits recensés suivant le secteur d'activité et la répartition par secteur productif et non productif, est un outil qui peut éclairer les banques primaires dans les décisions d'octroi et allocation du capital en crédit. La limite actuelle du mécanisme de la centralisation des risques, tient au fait que les états sont établis par pays et pour le moment il n'existe pas un système permettant d'identifier un bénéficiaire de crédit auprès de banque situées dans les différents Etats.

2.2. Les mesures préventives du risque de crédit

Pour minimiser les risques, les banques mettent en place des mécanismes de préventions afin de se protéger.

La prévention du risque de crédit emprunte des voies différentes selon que le risque est pris en considération individuellement ou de façon globale (DE COURSEGUES : 174).

2.2.1. La prévention individuelle du risque de crédit

Il s'agit de rendre acceptable le risque présenté par une contrepartie déterminée grâce à un certain nombre de mesures adoptées soit lors de la mise en place du crédit soit ultérieurement et qui ne sont pas exclusives les unes des autres. Il ne faut pas les confondre avec le provisionnement qui intervient lorsque le risque survient.

2.2.1.1. La prise de garanties

Une banque sollicite des garanties afin de se protéger en cas de défaillance de l'emprunteur et selon des modalités diverses. On peut distinguer les garanties réelles des garanties personnelles (Luc Bernet-Rollande : 183).

- les garanties réelles : elles portent sur des biens et prennent la forme d'hypothèques lorsqu'un immeuble est affecté à l'acquittement d'une obligation, de gages lorsque des biens meubles sont donnés en garantie avec droit de rétention du créancier ou de nantissement lorsque le créancier n'a pas de droit de rétention.
- les garanties personnelles : elles sont données par un tiers dans le cadre de cautionnement ou d'aval. Il est très fréquent, dans le cas de crédits à des PME, que le banquier demande la caution solidaire du ou des dirigeants de l'entreprise afin d'éviter de se voir opposer une responsabilité financière limitée aux apports et d'inciter les dirigeants à gérer l'entreprise dans l'objectif de rembourser les créanciers.

Cependant, les règles en matière de prise de garanties doivent être clairement formalisées : contrats assurant la sécurité juridique de l'opération, la définition des cas où les garanties sont obligatoires, les taux de couverture.

Il est important de préciser que la prise de garanties ne supprime pas le risque de non remboursement notamment en raison de la complexité des procédures collectives.

2.2.1.2. Le partage des risques

Afin de réduire son exposition au risque sur une contrepartie, une banque peut partager l'octroi des crédits avec d'autres établissements de crédit (FERRONIERE et CHILLAZ 1980 : 257), selon des modalités différentes, notamment le cofinancement. Avec le cofinancement, plusieurs banques se mettent d'accord pour financer une contrepartie et cet accord peut donner lieu, mais cela n'est nullement obligatoire, à la constitution d'un pool bancaire. Un pool bancaire est l'ensemble des banques d'une même entreprise, organisé de façon précise. Une clef de répartition assigne à chaque membre du pool une quote-part dans la masse des crédits distribués et une ou deux banques du pool, ayant en général les quotes-parts les plus élevées, sont dites chefs de file et assurent la gestion et le suivi des concours.

L'inconvénient du pool est de diluer la responsabilité de chacun et d'inciter parfois les banques membres à surenchérir entre elles. Le pool présente par contre l'avantage, outre la division des risques, de permettre à de petites banques de prendre part au financement de l'activité de plus grandes entreprises. De plus, en cas de difficultés, un pool unanime a plus de poids pour obliger une firme à mettre en œuvre un plan de redressement.

Les engagements de garanties : la banque prêteuse bénéficie d'une garantie délivrée par un tiers spécialisé dans ce type d'intervention comme par exemple une société de caution mutuelle spécialisée dans le partage de risques. Le tiers n'intervient pas en financement.

2.2.1.3. Les clauses contractuelles

Ces clauses figurent dans les contrats de crédit et leur objectif est d'éviter que le comportement de l'emprunteur accroisse le risque tel qu'il a été analysé lors de la demande de crédit. Ces clauses, les covenants des contrats de crédit des pays anglo-saxons, peuvent être qualifiées de garanties positives ou négatives. Elles sont positives lorsqu'elles obligent l'emprunteur à respecter un certain nombre d'obligations comme l'établissement régulier de comptes audités, le respect de ratios financiers ou la souscription d'une assurance-crédit.

Elles sont négatives lorsqu'elles interdisent à l'emprunteur d'effectuer des opérations comme des cessions d'actifs, des paiements de dividendes ou des remboursements de comptes courants d'associés.

D'autres clauses, les crédits triggers, prévoient le remboursement anticipé de tout ou partie des crédits lorsque la note de crédit est dégradée ou si le cours de l'action passe sous un certain seuil.

2.2.1.4. Les dérivés de crédit

Innovation financière majeure des années quatre-vingt-dix, les dérivés de crédit permettent à une banque de vendre le risque attaché à une créance, tout en la conservant à l'actif de son bilan (DE COURSSEGUES : 176).

- diversité des dérivés de crédit : plusieurs catégories de dérivés de crédit peuvent être distinguées à partir du mécanisme de transfert de risque mis en œuvre, à savoir :
 - o les instruments liés à un événement de crédit : avec ces instruments, l'obligation de paiement du vendeur de garantie découle de la survenance d'un événement de crédit de type défaut ou dégradation de la créance sous-jacente et c'est par la conclusion d'un contrat de swap que le risque a été transféré. Cette catégorie de dérivés de crédit est principalement constituée de crédit default swaps qui représentent plus de la moitié de l'encours total des dérivés de crédit ;
 - o les instruments sur spread de signature : dans ce cas, l'obligation de paiement à la charge du vendeur de garantie naît de l'évolution de l'écart de rendement entre la créance sous-jacente et celui d'une dette de référence. Les forward spreads et les options sur spreads appartiennent à cette catégorie de dérivés de crédit ;
 - o le total return swaps : cette troisième catégorie est constituée de produits reposant sur un mécanisme de transfert du risque total (capital et intérêts) attaché à une créance sous-jacente. Ces instruments permettent d'échanger grâce à un swap le rendement d'une créance contre celui d'une dette de référence, un emprunt d'Etat, par exemple, donc sans risque.

A partir de ces mécanismes de base, des dérivés de crédit, dits de deuxième génération, plus sophistiqués, ont été mis au point, comme par exemple les options exotiques.

- utilité des dérivés de crédit : les dérivés de crédit permettent une véritable gestion de contrepartie puisqu'ils rendent possible la dissociation du coût du risque de contrepartie et du coût de financement de la créance à laquelle il est attaché. Un établissement de crédit peut ainsi :
 - o vendre des risques existants tout en conservant les créances à son bilan ;
 - o acheter des risques et diversifier son exposition.

Et ces deux opérations qui bien entendu peuvent s'insérer dans des stratégies d'arbitrage ou de spéculation favorisent la gestion dynamique du risque de contrepartie en donnant aux établissements de crédit l'accès à des risques de contrepartie que commercialement ils ne

sont pas en mesure de prendre. Les banques sont également très actives en matière de dérivés de crédit comme teneurs de marché et assurent ainsi la liquidité de ces produits.

2.2.2. La prévention globale du risque de crédit

Indépendamment de son destinataire, tout concours supplémentaire accroît le risque de crédit total de la banque et nécessite une approche globale qui constitue un aspect de la politique de crédit définie précédemment (DE COURSESSEGUES : 177).

2.2.2.1. Division et plafonnement du risque de crédit

La division des risques : il est périlleux pour une banque, sauf si elle a été créée dans ce dessein, de concentrer ses crédits sur quelques gros bénéficiaires et la réglementation a fixé des limites à la concentration des risques. De même, le financement exclusif d'un secteur de l'activité économique ou d'une zone géographique accroît l'exposition au risque en cas de récession dans ce secteur ou cette zone. Plus les risques sont repartis entre un grand nombre de contreparties, plus la probabilité de perte est faible car à la différence des risques de marché, les risques de contrepartie sont faiblement corrélés entre eux d'où le fait que la division des risques constitue un des fondements de la finance indirecte.

Le plafonnement des risques : il est mis en œuvre avec la fixation de plafonds qui conduisent à une allocation des risques par catégorie de contrepartie. Compte tenu du niveau de risque total qu'elle est disposée à assumer, niveau déterminé par les actionnaires, et des fonds propres dont elle est dotée, une banque fixe une limite maximale au montant de ses actifs à risque de contrepartie et décline ensuite cette limite sous forme de plafonds définis par emprunteurs ou groupes d'emprunteurs, par types de crédit ou par zones géographiques.

Les nouvelles méthodes d'évaluation du risque, notations externes et internes, facilitent cette modalité de prévention puisque les contreparties sont rattachées à une catégorie de probabilité de défaillance et qu'il est alors loisible de plafonner les encours à partir de ces catégories de risques.

Une des principales limites de l'allocation des crédits par catégorie de contrepartie est la rigidité qu'elle engendre : une fois le crédit accordé dans le cadre du plafond défini, si le risque s'accroît, la banque n'a d'autre solution que la demande de garanties

supplémentaires ou de provisionner les créances. La banque doit rechercher d'autres modes de gestion du risque de crédit permettant un transfert du risque attaché à des créances nées, grâce à un dérivé de crédit par exemple.

2.2.2.2. La titrisation et la défaisance

Ces deux techniques financières permettent à une banque de diminuer ses actifs à risque mais à la différence des dérivées de crédit, il y a sortie de la créance de l'actif du bilan de la banque (DE COURSSEGUES : 178).

- la titrisation : avec cette technique financière américaine, importée en France sous le nom de la titrisation consiste, pour un établissement de crédit à céder en bloc, donc à recevoir en contrepartie des liquidités, certains de ses actifs, qui doivent être sains, à une entité juridique adéquate, le fonds commun de créances qui lui-même finance l'achat en émettant des parts sur le marché des capitaux. Ce faisant, l'établissement de crédit cède également le risque attaché à ces actifs.
- la défaisance : c'est une technique financière, également d'origine américaine qui permet de faire sortir d'un bilan tant des créances que des dettes, en les transmettant à un tiers. Les établissements de crédit utilisent la défaisance pour faire sortir de leur actif, les créances à haut risque : celles assorties d'un fort risque souverain ou des créances compromises (créances immobilières par exemple).

Les banques doivent prendre des risques pour le développement de leurs activités mais également mettre en place des mesures qui leur permettent de se prémunir contre ces risques qui, à un certain niveau, peuvent devenir fatals pour elles.

Dans l'accomplissement de ses devoirs, au nom des déposants comme au nom des actionnaires, le conseil d'administration doit veiller à ce que la fonction de prêt vise trois objectifs fondamentaux :

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

Pour atteindre ces objectifs, l'analyse du risque de crédit, partant de la phase d'initiation à celle de la mise en place (décaissement) et qui revêt une importance fondamentale, doit répondre aux exigences internes du département du risque, de la politique générale de la banque mais également aux exigences externes c'est-à-dire la réglementation bancaire.

Il existe plusieurs techniques qui permettent à une banque d'analyser, de façon conséquente, le risque de crédit avant d'accorder ou non un prêt à une contrepartie. Ces techniques évoluent au fil des années et on parle, de nos jours, de la modélisation du risque de crédit avec l'évolution de la méthode des scores.

L'information financière est une donnée importante et oriente en grande partie l'analyse du risque de crédit. Un octroi de crédit sans trop de risque suppose une information complète et précise concernant tous les détails de la situation de l'emprunteur. Une exception à cette règle est le cas d'un prêt initialement approuvé avec un nantissement liquide utilisable comme source de remboursement.

Dans le cadre de la politique de crédit, il convient de définir les exigences comptables pour les entreprises et les particuliers aux différents niveaux de crédit, ainsi que les lignes de conduite appropriées aux comptes audités, non audités et autres. Aussi, il est important de définir les mesures de couverture du risque en fonction des types de crédit.

Les exigences de Bâle II, sont applicables à toutes les corporations bancaires. Et chaque banque doit en tenir compte en se référant à l'organe de réglementation régionale qui adapte ces règles internationales à la réalité de chaque zone économique.

Toutes les conditions doivent être définies de telle manière que toute donnée négative concernant le crédit indique clairement le non-respect de la politique de prêt de la banque et de la réglementation bancaire. Cela afin de permettre à la banque de prendre la bonne décision et de ne pas exposer les épargnants, les actionnaires et le système bancaire.

Chapitre 3 : La démarche méthodologique

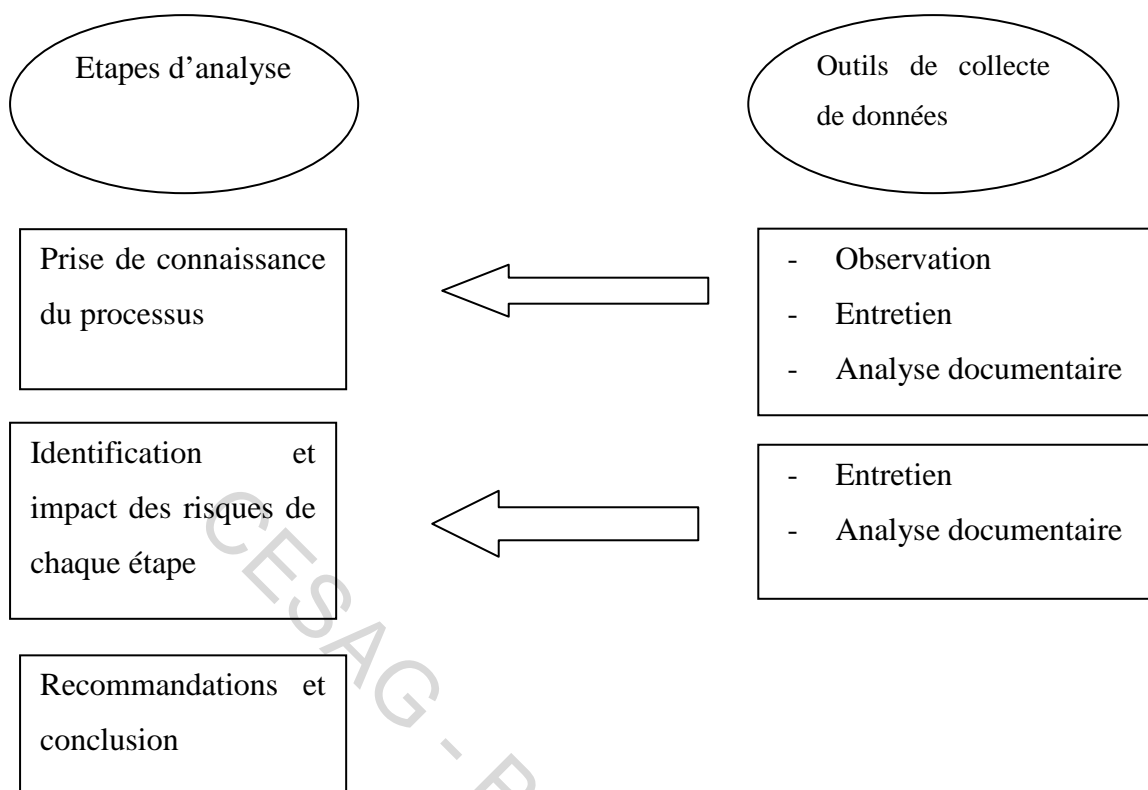
Dans le présent chapitre, nous abordons deux points essentiels de la démarche méthodologique du mémoire : le modèle d'analyse découlant du travail théorique et conceptuel fait précédemment, et la technique de collecte des données qui nous permettent de recueillir des données nécessaires à la deuxième partie du mémoire (cadre pratique).

3.1. Le modèle d'analyse

Par modèle d'analyse, il faut comprendre un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisées pour aider à la prise de décision. Dans le cadre de notre travail nous procéderons à l'analyse des différentes étapes du processus d'octroi de crédit à la BCH. Cette analyse se fera par l'identification des risques d'une part. D'autre part nous décrirons les outils de collecte des données nécessaires à notre étude. L'objectif recherché étant de formuler des recommandations qui permettront à la BCH d'améliorer son processus de gestion de risque crédit.

La figure ci-après illustre ce modèle d'analyse retenu.

Figure 4 : Modèle d'analyse



Source : Nous-même

3.2. Les méthodes de collecte des données théoriques et sommaires

Cette section a pour objectif de démontrer la démarche que nous avons adoptée pour développer la deuxième partie du mémoire (cadre pratique) ; de ce fait, quatre possibilités se présentent :

- le questionnaire ;
- le guide d'entretien ;
- l'observation ;
- l'analyse documentaire.

L'objectif poursuivi étant la compréhension de la réalité observée et l'application des outils de gestion du risque de crédit cités ci-dessus, le mode de récoltes de données sera aussi qualitatif que quantitatif ; avec des finalités l'analyse des actions, interactions et argumentations des acteurs pris en situation. Ceci nous permettra de nous imprégner des réalités présentes sur le terrain.

Nous allons nous focaliser sur les techniques d'entretien, d'observation et une attention particulière sera portée sur l'analyse documentaire.

3.2.1. L'entretien

Dans le cadre de la prise de connaissance de la gestion de l'activité de crédit, nous allons nous entretenir avec les différents responsables de la Direction de crédit.

Ces différents entretiens nous permettront de mieux comprendre l'organisation, les politiques et les procédures du processus crédit et d'identifier les tâches assignées aux différents acteurs.

Les types d'entretien dont nous userons seront, l'entretien individuel non directif qui concerne le responsable de la Direction crédit et l'entretien collectif qui concerne les subordonnés.

Ces entretiens ont pour but de définir le rôle du responsable de la gestion du risque crédit, ainsi que les méthodes de gestion du risque crédit appliquées par la banque.

3.2.2. L'observation

L'observation nous permettra de voir concrètement le déroulement du processus crédit et comment est-ce que ce fait la gestion du risque crédit au niveau de la banque afin de confirmer ou d'infirmer les informations recueillies lors des différents entretiens.

3.2.3. L'analyse documentaire

Elle consistera à toucher du doigt les documents internes de la banque comme le manuel de procédures lié au crédit et le rapport d'activités de la banque afin de nous imprégner de la façon dont la banque doit gérer le risque de crédit.

Cependant d'autres documents devront faire l'objet de notre analyse. Il s'agit entre autres des documents comptables et financiers des clients, des fichiers clients, des contrats de prêt, et du dispositif prudentiel de la CEMAC.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de voir à quel point la maîtrise du risque crédit est au cœur de l'activité bancaire, et fait l'objet d'une réglementation très stricte tant sur le plan sous régionale qu'internationale.

En effet, il est nécessaire non seulement d'améliorer la qualité des fonds propres et de relever leur niveau, mais aussi de s'assurer que les risques importants sont bien appréhendés par le dispositif de fonds propres. L'incapacité des banques à prendre en compte les risques important sur les positions de bilan et de hors bilan, ainsi que sur les expositions liées aux opérations sur dérivés, a eu un effet amplificateur majeur sur la crise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

La première partie de notre mémoire a été consacrée à la partie théorique c'est-à-dire la revue de littérature sur la gestion du risque crédit.

Ainsi la deuxième partie aura pour objectif l'étude de la gestion du risque crédit sur le plan pratique, pour ce faire, elle s'articulera autour de trois chapitres à savoir :

- le premier chapitre sera consacré à la présentation de la BCH qui constitue notre structure d'accueil,
- le second chapitre à la description de la gestion du risque crédit proprement dite au sein de la structure,
- enfin le troisième chapitre à la présentation, à l'analyse des résultats ainsi que les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la BCH

4.1. Historique

La Banque Congolaise de l'Habitat (BCH) a été créée à l'initiative de l'Etat du Congo. En 2004, le Gouvernement congolais s'est approché du Gouvernement Tunisien, plus particulièrement de la Banque de l'Habitat de Tunisie (BHT) qui a montré son expertise dans le domaine de l'épargne et du logement. Elle fait aujourd'hui la fierté du modèle Tunisien partout en Afrique car ayant permis à plus de 80% des ménages tunisiens de posséder un logement. Cette expérience a séduit le gouvernement congolais qui a tenu à s'en inspirer et à le dupliquer au Congo, tout en souhaitant que les ménages congolais, même les plus modestes, puissent connaître le bonheur de bénéficier d'un logement social décent.

Dès 2004, les premières études de faisabilité menée par la société Business and Management Technologies (une filiale de la Banque de l'Habitat de Tunisie) ont été lancées pour la création de la Banque Congolaise de l'Habitat. Elle a été officiellement créée le 19 novembre 2007, après la tenue de l'assemblée constitutive. Les travaux du bâtiment ont démarré en juin 2008 et les guichets ont été ouverts au public le 15 septembre 2008.

4.2. Forme juridique, objet social et activité

La Banque Congolaise de l'Habitat (BCH) est une société anonyme avec conseil d'administration au capital de 5 000 000 000 FCFA divisé en 500 000 actions d'une valeur nominale de 10 000 FCFA de même catégorie numérotée de 1 à 500 000 réparties entre les actionnaires nationaux et internationaux.

Elle est enregistrée sous RCCM CG /07B744. Elle est régie par l'acte uniforme portant Droit Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) sur les sociétés commerciales et les Groupements d'Intérêt Economique (GIE), d'une part, étant un établissement bancaire par la réglementation de la commission Bancaire d'Afrique centrales(COBAC).

D'autre part La BCH a pour objet, la pratique des opérations de banque au sens de la réglementation en vigueur (COBAC), notamment :

- faire soit pour son compte personnel, soit pour le compte de tout tiers ou en participation, toutes les opérations bancaires visant à concourir à la mise en œuvre et au développement de la politique de l'habitat au Congo par le biais du financement de l'activité des acquéreurs de terrains ou de logements individuels, de promoteur immobiliers, des entreprises de construction, des industries de fabrication, de transformation des matériaux locaux de construction.
- faire dans les mêmes conditions, toutes opérations traditionnelles de banque, de collecte de fonds, d'escompte, d'avance et de crédits.
- procéder ou participer directement ou indirectement dans les mêmes conditions à toutes émissions, souscriptions et soumissions, à toutes fondations ou prise de participation dans les sociétés existantes ou à créer une filiale dont l'objet social se rattacherait directement à celui de la société, le tout sans préjudice de la réglementation en vigueur.
- recevoir du public des dépôts de fonds, en compte ou autrement, productifs d'intérêt ou non, remboursable à vue, à préavis ou à terme. Faire des avances ou ouvrir des crédits sous forme quelconque en vue du financement d'Opérations intéressant l'immobilier en générale.
- d'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières, se rattachant directement à son objet social ou tout autre objet similaire, connexe ou susceptible d'en faciliter l'accomplissement en le développant notamment dans la promotion de l'habitat.

4.3. Organisation

La BCH se subdivise en deux organisations :

4.3.1. Organisation structurelle

La BCH compte actuellement quatre (4) agences dont deux (2) à Brazzaville (centre-ville et poto-poto) et deux(2) autres à Pointe-Noire.

La BCH a trois organes de contrôle, d'administration et de gestion à savoir : l'assemblée Générale (AG) des actionnaires, le conseil d'Administration (CA) et de la Direction Générale (DG).

La BCH dispose à ce jour d'un organigramme adopté mais qui n'est pas encore validé. Tous les autres organigrammes, par conséquent que l'on peut y trouver sont des projets.

4.3.2. Organisation fonctionnelle

L'organisation fonctionnelle est composée de :

- **Assemblée générale des actionnaires**

L'assemblée générale des actionnaires nomme les administrateurs de la société et met fin à leur fonctions. Elle se réunit au moins une fois par an dans les six mois de la clôture de l'exercice social pour examiner les comptes de l'exercice et décider de la répartition des résultats.

L'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) se réunit pour modifier les statuts, décider les opérations de fusion, de scission, de prorogation et de dissolution.

- **Conseil d'administration**

Le conseil d'administration comprend sept membres au moins et onze au plus. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Ses délibérations sont présidées par un président compté parmi les administrateurs représentant l'Etat congolais.

Le conseil se réunit au moins trois fois par an. Il nomme parmi ses membres ou en dehors d'eux un Directeur General (DG) qui assume sous sa responsabilité la direction générale de la banque et la représente dans ses rapports vis-à-vis des tiers en fonction des pouvoirs qui lui sont délégués. Comme la réglementation bancaire l'exige, la banque congolaise de l'habitat a un deuxième dirigeant exécutif c'est-à-dire un Directeur General Adjoint (DGA) qui est nommé par le ministre des finances et validé par le conseil d'administration.

- **Direction Générale**

Pour accomplir ses missions, la Direction Générale a, sous son autorité, les directions et services suivants :

- la Direction de l'Audit Interne ;
- le Département du Contrôle Permanent et Gestion du Risque ;

- la Direction des Crédits ;
- la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux ;
- la Direction de l'Exploitation ;
- le Département du Contrôle de Gestion et des Analyses Financières ;
- la Direction Financière et comptable ;
- la Direction de l'Informatique ;
- la Direction Administrative et du Personnel.

Sous impulsion de la Direction Générale, la Direction des crédits est chargée de :

- élaborer la stratégie, prépare les objectifs qualitatifs et quantitatifs,
- élaborer la stratégie de la Banque en matière de crédit et la porte à la connaissance des exploitants,
- préparer les objectifs de la Banque en matière de crédits,
- coordonner entre les services de crédits, des expertises et de la mise en place et du suivi,
- analyser l'ensemble des demandes du crédit venant du réseau des agences et au comité de crédit,
- contrôler les décisions de crédit accordées au niveau du réseau des agences,
- s'assurer de la constitution des garanties et de la réalisation de l'expertise technique avant tout déblocage de fonds dans les conditions fixées par le comité de crédit,
- suivre la bonne exécution des décisions de crédit et leur mise en place,
- établir les états statistiques et les rapports destinés aux différents organismes publics,
- assister le réseau dans l'application des procédures relatives aux crédits.

4.3.3. Capital social

Le capital social de la BCH s'élève à 5 000 000 000 de FCFA (franc de la coopération financière en Afrique centrale). Il faut noter qu'une augmentation du capital à hauteur de 20 000 000 000 de FCFA est en cours de validation au niveau de la Direction Générale. Ainsi, La structure de son actionnariat au 31 décembre 2012 se présentait comme suit :

Tableau 2 : Répartition des actions

Actionnaires	ACTIONS DETENUES		
	Montant en FCFA	Nombre d'actions	Parts en %
Etat Congolais	2 800 000 000	280 000	56%
Banque de l'Habitat de Tunisie	360 970 000	36 097	7,22%
Société Maurel et Prom	500 000 000	50 000	10%
Banque de Développement de L'Afrique Centrale (BDEAC)	200 000 000	20 000	4%
Port Autonome de Pointe-Noire	200 000 000	20 000	4%
Société Bâtir SARL	439 030 000	43 903	8,78%
Etat Tunisien	500 000 000	50 000	10%
Total	5 000 000 000	500 000	100%

Source : Banque congolaise de l'habitat

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis d'avoir un aperçu des activités de la BCH en général, ainsi que son organisation interne et enfin la répartition de son capital social. Nous allons nous intéresser maintenant à la description de la gestion de risque à la BCH proprement dite et pour terminer à l'analyse de cette gestion.

Chapitre 5 : Description de la gestion du risque crédit à la BCH

La BCH, comme toutes les banques, court un risque chaque fois qu'elle octroie un crédit. Dans ce chapitre, nous allons exposer le processus d'anticipation du risque dans l'octroi du crédit tel que pratiqué au niveau de la BCH.

Le risque zéro n'existe pas ; mais un bon décideur ne prend que des risques calculés. C'est dans cette perspective que la BCH a mis en place une procédure de gestion du risque dans l'octroi du crédit qui diffère selon qu'il s'agit d'un crédit de préfinancement immobilier; d'investissement ou de fonctionnement etc.

La BCH étant une banque de l'habitat, nous allons nous appesantir sur la procédure de la gestion du risque dans l'octroi du crédit de préfinancement immobilier qui constitue l'élément de différenciation sur le marché bancaire congolais et du crédit d'investissement.

5.1. La gestion du risque dans l'octroi du crédit de préfinancement immobilier.

Cette de la gestion du risque crédit à la BCH se fait à quatre niveaux à savoir :

- réseau des agences;
- direction des affaires juridique ;
- cabinet d'expertise ;
- direction des crédits.

Nous verrons par la suite comment se fait cette analyse du risque dans le processus d'octroi de crédit.

5.1.1. Le réseau des agences

Au niveau du réseau des agences le chargé de clientèle a la responsabilité de recevoir les pièces constitutives du dossier du client pour vérifier l'authenticité et ce, en présence du promoteur, le dossier du promoteur doit comporter notamment la demande dûment datée et signée et les 3 volets : (volet juridique, volet technique, volet financier).

- volet juridique (garantie authentifiée par un notaire) ;
- volet technique (Business plan) ;
- volet financier (états financiers).

Après avoir reçu une première analyse par les chargés clients sous la supervision du chef d'agence celui-ci élabore un rapport sur la moralité du promoteur et son activité, les mouvements du compte, l'emplacement du projet et les possibilités de commercialisation ; et après la notation de son avis, le dossier est transmis ensuite à la Direction des Crédits pour une contre analyse.

A la réception du dossier au niveau de la Direction des Crédits, le rédacteur en charge du dossier procède notamment à :

- faire le dispatching du dossier du crédit selon les volets juridique, technique et financier et vérifie les documents reçus ;
- transmet le jour même de la réception du dossier, ou au plus tard le lendemain, le volet juridique à la Direction des Affaires juridiques, le volet technique au cabinet d'expertise Technique pour étude et avis.

5.1.2. La Direction des affaires juridiques

Lors de la réception du dossier et au plus tard le lendemain, la Direction des Affaires Juridiques :

- procède à une étude approfondie des documents constitutifs de la société ;
- notifie dans les 48 heures les anomalies relevées ou les documents manquants à la Direction des Crédits ;
- donne une appréciation sur la validité des différents documents constituant le dossier ;
- pour les anciennes relations, annote à la Direction des crédits les remarques quant aux modifications des éléments du statut ou sur les changements intervenus ;
- adresse une note résumant l'avis juridique sur la société ;
- étudie les justificatifs de la propriété objet du crédit ainsi que les sûretés réelles présentés par la relation et couvrant le risque de la Banque ;
- mène les enquêtes auprès des autorités administratives et foncières.

La Direction des Affaires Juridiques, après avis de conformité, transmet la partie technique à un cabinet d'expertise externe pour étude.

5.1.3. Le cabinet d'expertise

Pour l'étude technique, le dossier est remis par la Direction de crédit à un cabinet d'expertise par manque d'un expert. Ce cabinet d'expertise se charge notamment de :

- s'assurer de la véracité des pièces constitutives du dossier technique ;
- procéder à l'étude des pièces fournies ;
- effectuer une visite des lieux d'implantation du projet pour s'assurer de la conformité du dossier avec l'état des lieux ;
- décrire la composition du projet et de l'état d'avancement des travaux ;
- contrôler les quantités et les prix portés sur le détail estimatif ;
- établir une estimation des travaux et du stock d'approvisionnement constaté sur chantier ;
- constater les éventuelles malfaçons ou vices de construction ;
- constater la conformité des travaux exécutés aux règles de l'art, aux plans et aux cahiers des charges ;
- relever les entraves éventuelles qui pourraient empêcher la réalisation du projet dans les meilleures conditions ;
- contrôler la conformité des ouvrages exécutés par rapport à l'autorisation de bâtir.
- contrôler l'état et l'existence du panneau BCH.

L'étude technique doit être adressée à la Banque (Direction Générale) selon des délais à fixer. Les délais de remise des expertises sont à fixer par palier selon l'emplacement du site du projet (Exemple : Brazzaville : 4 jours, Pointe-Noire : 7 jours, etc.).

5.1.4. La Direction crédit

Après la réception du dossier relatif au projet, le dispatching des différents volets et la vérification des documents reçus, le rédacteur de dossier vérifie le schéma de financement et fait ressortir les éléments nécessaires au bouclage dudit schéma.

Il procède au calcul des quotités de crédits de préfinancement selon le type de projet, tout en vérifiant la concordance du coût initial du projet avec les justificatifs présentés.

Ensuite, il procède à l'analyse de la situation financière de la société et celle du projet, et ce avant de convoquer le promoteur, le cas échéant, pour discuter des anomalies relevées par l'étude par le biais de la centrale de risque.

Le schéma de financement doit prévoir un autofinancement qui doit toujours être égal au coût du projet diminué du montant du crédit demandé par le promoteur sans toutefois être en deçà des minimums requis selon le type de projet (Social ou Economique et Standing).

Tableau 3 : Tableau de financement

	Autofinancement Exigé		Préfinancement accordé	
	<i>Terrain</i>	<i>Construction</i>	<i>Terrain</i>	<i>Construction</i>
Projets économique et standing	30% de la valeur du terrain et du projet de construction à réaliser par le promoteur quel que soit la nature du projet à réaliser	30% du coût vertical du projet	70% de la valeur du terrain majoré des intérêts de préfinancement et des commissions	70% du coût vertical du projet majoré des intérêts de préfinancement et des commissions
Projets social	30% de la valeur du terrain objet du projet de construction à réaliser par le promoteur quel que soit la nature du projet à réaliser	20 % du coût vertical du projet	70% de la valeur du terrain majoré des intérêts de préfinancement et des commissions	80% du coût vertical du projet majoré des intérêts de préfinancement et des commissions

Source : Banque congolaise de l'habitat

Les avances versées au propriétaire du terrain et les travaux réalisés sur le chantier ainsi que toutes autres dépenses présentées dans le coût vertical sur justificatifs de paiement sont considérés comme étant partie intégrante de l'autofinancement exigé.

Le rédacteur de dossier établit une note d'étude résumant les différents avis des intervenants ainsi que l'analyse financière et portant propositions de la Direction des Crédits sur l'enveloppe éventuelle à accorder ainsi que les tarifs à appliquer.

5.1.5. La phase de décision

La Direction des crédits assure le secrétariat du comité de crédit, et soumet à la Direction Générale dans les 48 h qui suivent, le PV (Procès-verbal) dûment signé par le président et

les membres du comité. A la réception du PV approuvé par la Direction Générale, la Direction des Crédits adresse au promoteur une lettre de notification portant sur la décision du comité. Une copie de cette lettre est transmise à l'agence correspondante le jour même pour classement au dossier du promoteur et ensuite un accord de principe est adressé le jour même au promoteur précisant:

- le montant du préfinancement accordé majoré des frais financiers ;
- le taux d'intérêt appliqué ;
- les garanties d'usage exigées (contrat de prêt, contrat d'assurance tous risques chantier, assurance Décennale) ;
- les garanties complémentaires exigées (s'il y a lieu) par le comité de crédit, ainsi que les conditions préalables à la réalisation du crédit ;
- la date de remboursement du crédit ;
- le blocage des avances acquéreurs et la signature d'une convention de gestion de ces avances ;
- la validité de la décision (3 mois).

Et enfin établit une décision de crédit signée par le Directeur des Crédits, à communiquer à :

- l'original à la Direction des Affaires juridiques ;
- l'original pour le dossier de crédit ;
- la copie à la Direction financière ;
- la copie à l'Agence domiciliataire.

5.2. la gestion du risque dans l'octroi du crédit d'investissement

Le crédit d'investissement est défini comme le crédit servant à financer les actifs mobiliers ou immobiliers d'une personne morale ou physique. La BCH distingue en général deux (2) types d'investissements, il s'agit de l'acquisition de matériel d'exploitation et la Construction et l'aménagement d'immeuble professionnel.

Cette analyse se fait également à quatre niveaux à savoir : chargé de clientèle; Direction des affaires juridique ; cabinet d'expertise ; direction de crédit.

5.2.1. Le chargé clientèle

Le Chargé Clientèle a la responsabilité de rédiger la note commerciale sur la demande du Client qui est constitué des éléments communs à l'ensemble des crédits investissements à savoir :

- demande datée et signée du client indiquant clairement : la raison sociale du client, le numéro du compte courant bancaire, l'activité, le montant du crédit sollicité, la durée de remboursement, et les garanties proposées.
- 3 derniers bilans.
- Rapport de commissaires aux comptes (si société).
- Etude de faisabilité de l'investissement ou (Business plan).

Ainsi que les éléments spécifiques à chaque type d'investissement :

a) Eléments propres à l'acquisition de matériel d'exploitation

- Factures pro forma
- Compromis d'acquisition

b) éléments propres à la construction et aménagement d'immeuble professionnels :

- permis de construire ;
- état détaillé des dépenses à effectuer ;
- description des travaux à réaliser ;
- délai de réalisation ;
- l'évaluation des Experts pour les travaux déjà réalisés.

Ce pré-analyse du dossier de client doit être fait dans un délai d'une semaine après réception du dossier complet, il a également pour mission de transmettre par lotus ou par courrier la demande du Client ainsi que leur note commerciale à la Direction du crédit après la validation du responsable de point de vente et aux Directeurs d'agence (leur hiérarchie). Les Directeurs d'agences ou de points de vente sont tenus de valider la note commerciale de Chargé de Clientèle.

Le chargé de clientèle ou le Directeur d'agence doit :

- vérifier que l'emprunteur est bien le titulaire du compte en s'assurant que la signature apposée sur les divers documents constitutifs du dossier est identique au spécimen déposé à la banque ;
- s'assurer que cette (ces) signature(s) est (sont) bien celle(s) de celui (ceux) qui est (sont) habilité(s) à engager l'entreprise ;
- s'assurer que tous les éléments constitutifs figurent au dossier et sont authentiques ;
- s'assurer que l'emprunteur satisfait aux conditions d'octroi de crédit

5.2.2. La Direction des affaires juridiques

La Direction des Affaires Juridique a la responsabilité de donner un avis juridique sur la demande du Client à la Direction du crédit et participe au comité de crédit. Elle a également la responsabilité de formaliser les actes inhérents au crédit accordé.

5.2.3. Le cabinet d'expertise

Le Cabinet d'expertise a la responsabilité de donner un avis technique sur la demande des Clients de la Banque.

5.2.4. La Direction crédit

L'analyste crédits a la responsabilité de faire la contre analyse des dossiers dans un délai d'une semaine après leur réception s'ils sont conformes, le cas échéant ils les renvoient pour non-conformité. La Direction du crédit à la responsabilité de convoquer les comités de crédits, de diffuser l'ordre du jour ainsi que son avis sur l'ensemble des dossiers à présenter 24 heures avant la tenue du comité, et également convoquer le Comité Exécutif pour les dossiers hors pouvoirs délégués, seulement après avis favorable, au comité de crédit.

Le chargé d'études de crédits doit s'assurer que les contrôles exercés par le chargé de clientèle ont été bien effectués.

Il doit en outre :

- s'assurer que le rapport charges / ressources est correct ;
- s'assurer en outre de la conformité de la demande, et les garanties proposées ont rapport avec les préconisations de la Banque.

5.3. La gestion des risques de crédit à la BCH

La gestion des risques de crédit à la BCH est assurée grâce aux normes édictées par la COBAC que nous avons présenté précédemment dans le chapitre 1. Toute fois cela passe par une bonne analyse économique et financière des demandes de crédit, à un système de notation interne et à la prise des garanties.

5.3.1. L'analyse financière

L'analyse économique et financière est réalisée par le chargé clientèle. Dans le cadre de cette analyse, le bilan et le compte de résultat fournis par le client feront l'objet de retraitement si les montants y figurant ne sont pas en phase avec les montants confiés à la banque. Pour qu'une suite favorable soit donnée au dossier de crédit, il est nécessaire que le montant des mouvements de chiffre d'affaires confié à la banque soit assez représentatif du chiffre d'affaires total réalisé par le client. Le compte de résultat est analysé en tenant compte des grandeurs suivantes : le chiffre d'affaires (CA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat net (RN), les cash-flows prévisionnels et les frais financiers.

Le bilan compte à lu, est analysé grâce aux grandeurs telles que : le fonds de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR), la trésorerie nette (TN).

En marge de fiabilité des états financiers, la BCH a sélectionné quelques ratios jugés assez pertinents pour aider à la prise de décision :

Tableau 4 : Ratios de décision

Ratios	Formule de calcul
ACTIVITE & TRESORERIE	
Délai Client (jours de CA)	(Clients + Banque crédit d'escompte)/Chiffre d'Affaires TTC
Rotation des stocks (jours de CA)	Stock*360/Chiffre d'Affaires TTC
Délai Fournisseur (en jours d'Achats)	Fournisseurs d'Exploitation/Achat TTC
Cycle du Cash (jours de CA)	BFR/Chiffre d'affaires TTC
Poids des Frais Financiers	Frais Financiers/Chiffres d'affaires HT
Facilité d'absorption des Frais Financiers (%)	Frais Financiers/ETE
RENTABILITE (%)	
Ratio de marge	Marge Brute/Chiffre d'affaires
Rentabilité Commerciale	Résultat Net/Chiffre d'affaires
Rentabilité Financière	Résultat Net/(Fonds Propres - Résultat Net)
Rentabilité économique	(Résultat d'exploitation*(1-Taux Impôt))/Actifs Economiques)
Taux de Marge Brute d'Exploitation	EBE/Chiffres d'Affaires
Taux de distribution des Bénéfices	Dividendes/Résultat Net
STRUCTURE FINANCIERE	
Risque liquidatif	Fonds Propres/Total Bilan
Ratio de Liquidité Générale	Total Actif Circulant/Total Passif Circulant
Levier financier	Endettement/Capitaux Propres (≤ 1)
Capacité Remboursement (année de Cash-Flow)	Endettement/Cash-Flow (≤ 4)
Couverture des intérêts par le cash-flow (x)	Cash-Flow/Frais Financiers
Couverture des intérêts par le résultat d'exploitation (x)	Résultat d'Exploitation/Frais Financiers
Taux de vétusté (%)	Amortissements/Immobilisation Amortissable

Source : BCH

5.3.2. Le système de notation interne

Ce système de notation est mis en place par la BCH avec une échelle des points qui évolue de un (1) à dix (10) avec 1 qui correspond au risque le plus élevé et 10 le moins élevé, le chargé clientèle a la responsabilité d'examiner les informations fournies par le client afin de donner une note à chaque niveau d'information et à la fin donné un rating total qui représente le niveau de risque du client. La grille de notation se présente comme suit :

Tableau 5 : Grille de notation interne

1. MANAGEMENT	Points
1.1 Qualité du management	
1.2 Plan de succession	
1.3 Gouvernance	
1.4 Fiabilité des états financiers et de la comptabilité	
1.5 Outil de gestion	
Total Points	
2. MARCHE / SECTEUR D'ACTIVITE	Points
2.1 Evolution du marché / Secteur d'activité	
2.2 Dépendance par rapport à la conjoncture économique	
2.3 Gestion des clients	
2.4 Gestion des fournisseurs	
2.5 Risques à l'export	
2.6 Risques à l'import	
2.7 Performance du système de production	
2.8 Performance du système de distribution	
2.9 Qualité et diversité des produits	
Total Points	
3. RELATIONS BANCAIRES	Points
3.1 Respect des limites de crédits / Fonctionnement du compte	
3.2 Saisie des comptes	
3.3 Renseignements bancaires	
3.4 Centrale des Risques	
Total Points	
4. SITUATION FINANCIERE	Points
4.1 Rating Financier	
4.2 Situation de fortune	
Total Points	
5. EVOLUTION DE L'ENTREPRISE	Points
5.1 Evolution de l'entreprise depuis le dernier exercice	
5.2 Prévisions de l'entreprise	
5.3 Prévision du chiffre d'affaires et future capacité de remboursement	
5.4 Risques spécifique à l'entreprise	
Total Points	
Rating du Client	

Source : BCH

5.3.3. La prise de garantie

Destinées à lui éviter de subir les conséquences de l'insolvabilité éventuelle d'un emprunteur, la *BCH* demande des sûretés ou garanties. On distingue traditionnellement les sûretés réelles des sûretés personnelles, auxquelles on peut ajouter les garanties que présentent les services d'assurances et l'insertion des clauses contractuelles restrictives :

- les sûretés réelles consistent dans l'affectation d'un bien en garantie d'une créance (clause de réserve de propriété, hypothèque d'un bien immobilier, nantissement d'un bien réel ou financier) ; le recours au crédit-bail peut être un moyen de garantir le contrôle sur l'équipement financé puisque c'est le crédit – bailleur qui reste propriétaire du bien ;
- les sûretés personnelles correspondent à l'engagement de tiers de se substituer au débiteur et de désintéresser le banquier dans l'hypothèse d'un défaut. Cet engagement a plusieurs formes :
 - le cautionnement est un engagement de la part du tiers à caractère général (un acte écrit doit préciser le montant et la durée de cet engagement). Le cautionnement est aussi un engagement pris par tiers, la caution de s'exécuter en cas de défaillance du débiteur. Il ne peut excéder ce qui est dû par le débiteur.
 - L'aval est un engagement apporté par un tiers appelé « donneur d'ordre » ou avaliste sur un effet de commerce pour en garantir le paiement. L'avaliste est donc solidaire du débiteur principal. Cette opération s'apparente donc à un cautionnement.

D'autres garanties personnelles comme les garanties à première demande ou les lettres d'intention (qui est un document écrit adressé par une société mère à un établissement de crédit pour garantir les engagements pris par sa société filiale) ou de confort sont également utilisées ;

- les garanties marchandes sont des garanties données à titre onéreux par des organismes spécialisés. Le recours à des contrats d'assurance auxquels peuvent souscrire les emprunteurs pour garantir le remboursement en cas d'aléa de la vie

ou, en ce qui concerne les entreprises, l'assurance-crédit qui les protège contre la défaillance de leurs propres clients, font partie de ces garanties.

- Et enfin des clauses contractuelles spécifiques qui peuvent assurer une protection supplémentaire pour le prêteur, comme l'engagement du débiteur de ne pas souscrire un nouvel endettement, de ne pas diversifier son activité vers de nouveaux domaines, etc. ou la clause autorisant la banque à demander le remboursement anticipé si son client est défaillant envers une autre banque.

Pendant l'équilibre entre les risques pris par la banque et les garanties demandées est difficile à trouver.

5.3.4. Le suivi de l'utilisation du crédit par le client

Une fois que le crédit est accordé, la banque procède au déblocage total ou partiel des fonds, conformément aux clauses du contrat, pour que le client puisse y avoir accès. Puisqu'il s'agit de montants élevés l'utilisation du crédit conditionne souvent la capacité qu'aura le client ou la structure à le rembourser. Le suivi de cette utilisation devient donc une mesure nécessaire mise en place par la BCH pour se prémunir d'une utilisation non conforme au contrat et frauduleuse qui pourrait remettre en cause le recouvrement de cette créance. A ce niveau le chargé clientèle procède à ce suivi comme suit :

- en demandant au client de lui faire parvenir les différentes factures relatives aux achats liés à l'objet de prêt,
- en effectuant des déplacements sur le terrain afin de se rendre compte de l'avancée des travaux.

Conclusion

La description du processus de crédit nous a permis d'avoir une idée sur les mesures mis en place pour la gestion des éventuels risque de crédit associé aux produit bancaire pour se couvrir au maximum contre le non recouvrement des sommes prêtées.

Chapitre 6 : Présentation, analyse des résultats, et recommandations

Dans ce chapitre nous allons présenter dans un premier temps les résultats de notre étude et les interprétés et enfin dans un second temps nous allons formuler des recommandations.

6.1. Présentation des résultats

L'une des principales préoccupations d'une banque est de s'assurer que le crédit octroyé sera remboursé sans faille. Pour cela, ils se basent sur une évaluation rigoureuse de l'entrepreneur, de l'entreprise et des garanties offertes avant de prendre une décision. Autrement dit, les agents de crédit doivent saisir ce qui est important à travers l'exploitation des documents et des renseignements en leur possession. Cependant les résultats de notre travail ont révélés plusieurs problèmes pouvons mètre la banque dans une situation peu favorable.

La description de la gestion du risque du processus crédit au niveau de la BCH nous a conduits à obtenir les résultats relatifs à la conformité des procédures et disfonctionnement dans l'exécution des opérations.

6.1.1. Les résultats au niveau des différentes étapes d'octroi de crédit

Nous allons ici présenter les résultats par rapport au processus mis en place par la banque afin de mieux gérer les risques probables.

Tableau 6 : Etapes du processus crédit

Elément	Contenu	Risques identifiés
Condition d'éligibilité	<ul style="list-style-type: none">- vérification de l'authenticité ;- dossier complet de demande de crédit ;- procès-verbal de la visite client ;- rapport sur la moralité du client ;- vérification de mouvement de compte ;- contre analyse du dossier ;- Etats financiers certifiés ;- Evaluation des garanties ;- Notification de la validité des garanties par le notaire ;	<ul style="list-style-type: none">- existence des pièces non authentifiés ;- existence de dossiers de crédit incomplets ;- absence de procès-verbal de la visite client ;- inexistence de certain rapport de moralité ;- inexistence de contre analyse de certains dossier ;- Etats financiers fourni par le client ne sont certifiés ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise évaluation des garanties ; - Insuffisance dans la rédaction du notaire ;
Procédure d'approbation	<ul style="list-style-type: none"> - transmission du dossier validé par le chef d'agence à la Direction des affaires juridiques et au Cabinet d'expertise ; - notification de l'avis de la Direction des affaires juridiques dans les 48 heures qui suivent la réception du dossier ; - transmission de dossier à un cabinet d'expertise ; - respect des délais des résultats d'expertise ; - signature des membres constituant le comité de crédit ; - la décision du comité de crédit ; - transmission du PV du comité à la Direction Générale dans les 48 heures. 	<ul style="list-style-type: none"> - non transmission de certains dossiers ; - notification d'avis au-delà de 48 heures ; - existence de dossiers non transmis au cabinet d'expertise ; - non-respect des délais par le cabinet d'expertise ; - transmission du PV à la Direction Générale au-delà de 48 heures ;
Procédures de déblocage des crédits	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrat de prêt dûment signé ; - adresse d'une lettre de notification au client portant sur la décision du comité ; - formalisation des garanties demandée ; - un tableau d'amortissement du prêt - envoi d'une fiche de déblocage dans les 48 heures qui suivent la validation ; - Validation du prêt par ordre hiérarchique ; 	<ul style="list-style-type: none"> - existence de dossiers moins formalisés ; - non-respect de délai des envois de fiche de déblocage ; - non-respect de l'ordre hiérarchique des signataires ;

Source : Nous-même

6.1.2. Analyse des résultats

Nous procédons dans cette section, à l'analyse de différents risques identifiés précédemment.

Tableau 7 : Analyse de différents risques identifiés

Risques identifiés	Commentaires
1. Dossiers incomplets	Bon nombres des clients de la banque déposent des dossiers incomplets, cela est dû au manque de précision des éléments constituant chaque dossier spécifique au crédit, ce qui pousse le chargé client de rappeler le client afin de compléter sont dossier et occasionne sans doute un retard dans le traitement du dossier.
2. Existence des pièces non authenticité	Certains dossiers sont constitués des éléments qui non pas vraiment de valeur juridique, malheureusement les agents chargés des affaires juridiques ne prennent pas la peine d'aller vérifier la valeur juridique de ces éléments, il se contente juste au dire du client
3. Absence procès-verbal de la visite client	le manque de spécialisation de chargé client dans un secteur économique lui permet pas de mieux appréhendé l'activité du client et définir ses besoins avec précision, ce qui favorise le manque de PV
4. Inexistence de certain rapport de moralité	Le rapport de moralité est faite de façon verbal entre le chargé client et le client, sans fondement ni vérification de la part du chargé client, il se contente juste des dires du client, d'autres dossiers sont constitués même sans rapport de moralité
5. Inexistence de contre analyse	La banque dispose que de deux (2) chargé client pour s'occupé d'une centaine de clients, ce qui fait que les agents de crédits chargé de faire de contre analyse sont obligé de s'occupé également des clients
6. Etats financiers fournis non certifiés	les agents chargé de faire l'évaluation ont la qualification, malheureusement certaines entreprises ne sont pas suffisamment structurées pour faire appel à un commissaire aux comptes, ce qui fait que la cohérence et la réalité des états financiers sont laissées à l'appréciation et l'expérience de l'agent ce qui ne garantit pas la fiabilité de ces documents et ces informations
7. Insuffisance dans la rédaction du notaire	le chargé client est chargé de vérifier l'authenticité des actes de propriété, mais tout le choix du notaire est fait par le client ce qui ne garantit pas l'absence de collision entre celui-ci et le notaire
8. Mauvaise évaluation des garanties	l'évaluation des garanties est soumise à un cabinet d'expertise, toute fois certaines garanties sont évaluées par des agents internes qui manque de l'expertise ce qui peut avoir comme conséquence la sous-évaluation ou sur évaluation des garanties
9. Non transmission de certains dossiers au cabinet d'expertise	Certains dossiers de crédit ne sont pas remis au cabinet chargé d'expertise, parce que le client connais personnellement le chef hiérarchique, cela ne permet pas d'apprécier le risque à sa juste valeur
10. Notification d'avis	les notifications du cabinet d'expertise ou celle de la Direction

au-delà de 48 heures	des Affaires Juridiques prennent plus de temps que prévue cela favorise l'accumulation des dossiers de crédit non traité
11. Existence de dossiers non transmis à la Direction des Affaires Juridiques	La Direction des Affaires Juridiques a la responsabilité de se prononcer sur la valeur juridique des pièces constituant un dossier de crédit, toute fois certains dossiers ne passe pas par eux, sous instruction du chef hiérarchique
12. Non-respect des délais par le cabinet d'expertise	plus souvent le cabinet d'expertise prend plus de temps que prévus pour évaluer ou donné leur avis à la banque, cela est dû aussi du fait que tous les dossiers du crédit même ceux introduit dans d'autre agence sont évalué par eux
13. Transmission du PV à la Direction Générale au-delà de 48 heures	la transmission des PV ne se fait pas dans les délais prévus, ce qui fait que des décisions de crédit prennent plus de temps à être validé
14. Existence de dossiers moins formalisé	il n'existe pas un manuel de procédure pour formaliser des fiches de crédit, chaque chargé de client le fait par son expérience, ce qui fait que d'autres fiches ne sont pas bien formalisées
15. Non-respect de délai des envois de fiche de déblocage	le manque d'organisation interne et le non-respect des délais tout au long de la procédure fait que les fiches de déblocages prennent plus de temps à être envoyé
16. Non-respect de l'ordre hiérarchique des signataires	certain dossiers sont privilège parce qu'ils sont déposé directement chez le DG qui met la pression sur les agents pour leur traitement ce qui fait que l'ordre hiérarchique des signataires n'est pas respecté
17. Perte de dossier suite au mauvais classement	la responsabilité de classement de dossier n'a pas été clairement définie, aucun agent n'est désigné pour le faire, ce qui cause des pertes de dossier, chaque agent classe les dossiers qu'il traite, cela cause des pertes de temps en tentant de retrouvé un dossier égaré
18. Absence de relance client	la revue périodique n'est pas toujours effectuée d'où les retards accusés par certains clients en défaut
19. Manque de logiciel de sauvegarde d'information	avec le développement de nouvelles technologies d'information et de communication, avoir un logiciel de traitement et sauvegarde d'information revêt d'une importance capitale, cela nous facilite l'archivage et permet de gagner en temps pour le traitement d'information

Source : Nous-même

6.2. Les recommandations

A l'issue de notre stage à la BCH, nous avons pu noter un certains nombres d'insuffisances qui ont attirées notre attention, notamment des insuffisances liées d'une part à une mauvaise organisation interne et d'autre parts liées aux démarches.

6.3. Recommandations liées à l'organisation interne

Lors de notre stage à la BCH nous avons constaté qu'un dossier partant de la demande du client jusqu'à la mise en place du crédit peut prendre environ un mois. Nous pensons que le circuit et la durée de traitement d'un dossier de crédit doivent être bien définis afin d'éviter de faire perdre du temps et des intérêts (la principale source de revenus bancaires) à la banque.

L'effectif des chargés clientèle paraît très faible à la BCH, deux (2) seulement pour une centaine de clients, compte tenu de l'importance des dossiers de demande de crédit emmenant de la clientèle qui fait à ce que les chargés clientèle se retrouvent débordés par le nombre de dossiers à traiter. Pour remédier à cela, la BCH devrait renforcer l'effectif des chargés clientèle afin de pouvoir traiter ces demandes de crédit dans des brefs délais

En plus, il n'y a pas une bonne maîtrise des procédures du côté des chargés de clientèle, ce qui contribue à l'alourdissement des procédures et expose la banque aux risques opérationnels qui peuvent bien évidemment avoir un impact sur l'appréciation du risque de crédit. La Direction crédit devrait faire un effort pour une meilleure vulgarisation des procédures.

Pour vérifier si les procédures sont bien maîtrisées ou non, la Direction crédit pourrait mettre en place un système d'évaluation régulière de ses agents c'est-à-dire noter chaque agent par rapport au nombre de dossier de crédit qui passe au comité de crédit ou qui ont un avis favorable au comité de crédit et à la fin de chaque mois donner une note global à chaque agent, celui qui obtient la meilleur note aura droit à une prime afin de stimulé des agents et les mettre en concurrence.

6.4. Recommandations liées aux démarches

L'obtention d'une analyse conséquente repose sur la pertinence de l'analyse des dossiers de demande de crédit à tous les niveaux définis par la banque (chargé clientèle ; Direction des affaires juridiques...). Une mauvaise appréciation des états financiers ou un dossier incomplet peut induire la banque à la prise d'une mauvaise décision.

Nous avons également constaté que certains clients faisaient parvenir à la banque des dossiers incomplets, ce qui empêche aux chargés clientèle d'assurer un traitement des

dossiers, ils sont alors obligés d'appeler tout le temps ces clients pour des compléments de dossiers, malheureusement cela faisait perdre quelques jours à la banque, avec les implications en termes de manque à gagner.

Nous pensons que la banque doit s'affirmer dans sa rigueur en respectant chaque processus définie dans la procédure et en mettant plus d'accent sur la qualité des services offerts.

Les chargés clientèle pour remédier à cela doivent trouver les moyens d'expliquer au client la nécessité pour la banque de recevoir des dossiers conformes du point de vue de la qualité et de l'exhaustivité.

En outre, les visites clients qui devraient permettre aux chargés clientèle de vérifier la véracité des informations fournies lors de l'entretien ne sont pas fréquentes à la BCH. La Direction de crédit devrait mettre plus d'accent sur ce point étant donné que bon nombre des états financiers présentés à la banque ne sont pas certifiés. Les SARL (société à responsabilité limitée) et SURL (société unipersonnelle à responsabilité limitée) représente une bonne partie de la clientèle de la banque. Déceler certaines anomalies par le biais des visites client permettra à la banque de courir moins de risque afin de prendre des décisions conséquentes.

Conclusion de la deuxième partie

L'analyse de la gestion du risque dans l'octroi du crédit à la BCH nous a permis de mettre en évidence les risques fréquemment rencontrés au niveau de la banque qui résultent tant de son organisation interne que de la démarche adaptée pour traiter les dossiers de crédit. Ainsi pour remédier aux faiblesses constatées nous avons formulé un certain nombre de recommandations que nous espérons que la BCH fera bon usage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La plupart des pays africains pratiquent un financement indirect c'est-à-dire que les agents à capacité de financement et les agents à déficit de financement sont rapprochés par l'intermédiaire d'une institution appelée banque.

La banque joue la rotation entre les excédentaires et les déficitaires et les permettent de financer les besoins d'exploitation ou d'investissement c'est une finance indirecte parce qu'elle se fait par la voie d'une banque. Elle est également caractérisée par l'endogenité de l'offre de monnaie. L'offre est endogène lorsque le pouvoir de création monétaire par la banque centrale dépend du comportement des agents économiques demandeurs de la monnaie.

Les banques ont besoin d'évaluer le risque de crédit et le risque opérationnel et de se baser sur des données de transaction empiriques afin de s'assurer que leurs réserves sont suffisantes pour couvrir les aléas de leur bilan.

Les politiques de réduction des risques sont au cœur des préoccupations des dirigeants, des cadres supérieurs etc., le défi pour chaque banque consiste donc à mettre en œuvre une approche intégrée qu'elle pourra ancrer dans son organisation et ses pratiques de management. Sans une stratégie coordonnée de gestion des risques, elle devra continuer à reproduire, de multiples fois, les mêmes pratiques pour enfin aligner ses procédures et ses contrôles de traitement des risques.

En fait, les banques doivent maîtriser leur gestion des risques, condition indispensable pour renforcer la confiance de leurs clients, gagner en rentabilité et assurer leur pérennité.

Aujourd'hui plus que jamais, les banques ont besoin de convertir la masse d'informations dont elles disposent en vision claire et pertinente de leur risque de crédit. Elles doivent aussi mieux comprendre la performance de leur portefeuille de prêts et l'impact de celle de leur politique de gestion du risque crédit sur leur rentabilité. Elles pourront alors prendre les mesures nécessaires pour garantir l'efficacité et la rentabilité de leur activité de prêt.

En définitive, l'application des différentes techniques de gestion de risque crédit vue précédemment devrait permettre à la banque de mieux cerner le risque crédit.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Décision de crédit

REF. /N° _____/

Brazzaville, le 25 juin 2013

DECISION DE CREDIT

RELATION : XXXXXXXX

ACTIVITE : Agriculture

COMPTE N° : XXXXXXXX

AGENCE : Pointe-Noire

CODE CLIENT : XXXXXXXX

DATE D'AUTORISATION : 20 juin 2013

NATURE DU CREDIT	MONTANT en FCFA	ECHEANCE	TARIFS
Crédit investissement	100 000 000	36 mois	<ul style="list-style-type: none">- Taux : 10%- Commission d'étude : 1% flat ;- Commission de M.E.P: 300 000 FCFA ;- Commission d'expertise : 400 000 FCFA ;- Echéances mensuelles : 4 987 812 FCFA

Le bénéfice du crédit autorisé est subordonné à l'accomplissement des formalités de garanties exigées.

GARANTIE EXIGEE :

- Signature et enregistrement du contrat de prêt ;
- Domiciliation irrévocable du chiffre d'affaires à la BCH
- Hypothèque ferme de 1^{er} rang sur une propriété bâtie sise au quartier XXXXXXXX et évaluée à FCFA 260 000 000.

Le Directeur Général

XXXXXXXX

Annexe 2 : Guide d'entretien

1. Est-ce qu'il existe un département chargé de la gestion du risque crédit à la BCH ?
2. Est-ce qu'il existe un chargé de la gestion du risque crédit à la BCH ?
3. Quelles sont les stratégies employées par la BCH pour réduire le risque de non remboursement ?
4. Quelles sont les différentes méthodes appliquées par la BCH pour réduire le risque crédit ?
5. Est-ce que la BCH applique-t-il à la lettre les dispositifs prudeniels de la COBAC ?
6. Existe-t-il un manuel de procédure formalisé de la gestion du risque crédit à la BCH ?
7. Pratiquer vous le monitoring ?
8. Quels sont les différents niveaux d'analyse du risque crédit à la BCH ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

1. Banque des Règlements Internationaux (2010), *Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires*, Banque des Règlements Internationaux, Bâle, 76 pages.
2. BARDOS Mireille (2000), *Analyse discriminante : applications au risque et scoring financier*, Dunod, 224 pages.
3. CEMAC : *Approche Data Envelopment Analysis* », Institut sous Régional de la Statistique et d'Economie Appliquée (ISSEA,), 36 pages.
4. CONSO Pierre (2001), *l'entreprise en 20 leçons*, Dunod, 490 pages.
5. DARSA Jean-David (2010), *La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre et maîtriser*, Gereso, 255 pages.
6. De COUSSERGUES Sylvie (2007), *gestion de la banque*, Dunod, 272 pages.
7. DIETSCH Michel et PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque, Paris, 308 pages.
8. FERRONIERE Jacques & CHILLAZ Emmanuel (1980), *Les opérations de banque*, Dunod, Dalioz, 637 pages.
9. GOURIEROUX Christian & TIOMO André (2007), *Risque de crédit : une approche avancée*, Economica, 383 pages.
10. HENNIE Van Greuning et BRATANOVIC Sonja Brajovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, Edition Eska, 384 pages.
11. HOGGARTH et al. (2002), « *Costs of banking system instability: some empirical evidence* », 825 pages.
12. Hugon P. (2007), « *Surliquidité et rentabilité du secteur bancaire face aux défaillances du financement du développement : le cas des trappes à sous-développement économique et financier au sein de la CEMAC* » 20 pages.
13. HUTIN Hervé (2004), *Toute la finance*, Editions d'Organisation, Paris, 925 pages.
14. Journal of Banking and Finance, vol. 26 (5): 825-855.
15. KRAHNEN Jan Pieter & WEBER Martin (2001), *Generally Accepted Rating Principles: a primer*, Journal of banking and finance, vol. 25 (1): 3-23.

16. LA BRUSLERIE Hubert(1999), *Analyse financière et risque de crédit*, Dunod, 401 pages.
17. LAMARQUE E et al. (2005) : « *Management de la Banque. Risques, relation client, organisation* », Préface de Hirigoyen G, Pearson Education France, 252 pages.
18. MANCHON Eric (2001), *Analyse bancaire de l'entreprise*, Economica 5^{em} édition, 541 pages
19. MANCHON E (2005), *Analyse bancaire de l'entreprise: méthodologie*. Édition economica. Paris, France, 295 pages
20. MATHIEU Michel (2005), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, édition d'Organisation, Paris, 293 pages.
21. MESTER Loretta (1997), *what's the point of credit scoring?* Business Review, Vol. 1 (2): 3-16.
22. NAVARRO Marion (2008), *Les accords de Bâle, Regards croisés sur l'économie*, vol. 3 (1) : 243-245.
23. NDJANYOU L (2001), *Risques, Incertitude et, Financement bancaire de la PME camerounaise: l'exigence d'une analyse spécifique du risque*. Center for Economic Research on Africa. School of Business, Montclair State University. New Jersey, 27 pages.
24. QUIRY Pascal & LE FUR Yann(2010), *finance d'entreprise*, Dalloz, 1176 pages.
25. ROUACH Michel & NAULLEAU Gérard (1998), *le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue bancaire, 374 pages.
26. SAMPSON Anthony (1982), *Les banquiers dans un monde dangereux*, Robert Laffont, 371 pages.
27. VAN PRAAG Nicolas (1995), *Crédit management et crédit scoring*, Economica, 112 pages.

❖ Webographie

1. Banque de France (2011), Le score,
[www.fiben.fr /cotation](http://www.fiben.fr/cotation)
2. BEAC(2010), La couverture des risques des établissements de crédit
[www.beac.int/ COBAC-rapport annuel COBAC R-2010/01](http://www.beac.int/COBAC-rapport%20annuel%20COBAC%20R-2010/01)
3. JP Morgane (2012), The JP Morgane Guide to credit derivatives,
[www. Investing in bonds.com/ assets/ files/intro to credit derivatives](http://www.Investing%20in%20bonds.com/assets/files/intro%20to%20credit%20derivatives)

CESAG - BIBLIOTHEQUE