



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

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

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

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DE  
CREDIT ET IMPACT SUR LA PERFORMANCE  
D'UNE BANQUE DE DEVELOPPEMENT : CAS DE  
LA BANQUE OUEST AFRICAINE DE  
DEVELOPPEMENT (BOAD)**

Bibliothèque du CESAG



110534

**Présenté par :**

**Hortense DJIPAP KONLACK**

**Dirigé par :**

**M. Soulémane A. ABAÏSI**

Responsable de la Division de  
Gestion des Risques de la BOAD

## **DEDICACE**

**A**

**NOS PARENTS CHERIS**

**POUR LEURS**

**EFFORTS, AMOUR ET CONFIANCE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nous remercions :

- M. Christian ADOLEVANDE, Président de la BOAD, pour le cadre propice au travail ;
- Messieurs Bienvenu COMLAN et Ousmane SOW de nous avoir accepté comme stagiaire au sein de leurs Directions, respectivement la Direction des Finances et de la Comptabilité et la Direction de Gestion des Engagements et des Risques ;
- M. Soulémane A. ABASSI, responsable de la Division de Gestion des Risques, un homme de cœur, qui a mis tous les moyens en œuvre pour que notre stage se déroule dans de bonnes conditions, pour notre encadrement ;
- Monsieur Raphaël PARE Chef de la Division Budget et Contrôle de Gestion ainsi que tous ses collaborateurs pour leur encadrement sur l'aspect performance du présent mémoire ;
- Madame Assana TCHABODE et Messieurs Habib MEGUIDA, Moustapha DIOP pour leurs conseils ;
- Madame Sandrine TANGOUA, pour sa gentillesse et ses encouragements ;
- Tout le personnel de la BOAD pour leur accueil chaleureux ;
- M. Le Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour l'accueil dans cette Institution et le cadre propice aux études ;
- Tous les enseignants de Master Professionnel en Comptabilité et Gestion financière pour la formation reçue ;
- Tous mes camarades stagiaires du CESAG pour l'esprit d'équipe et l'ardeur au travail ;
- M. Jean-Marie DJIPAP et Mme DJIPAP née Monica LALONG, mes parents chéris à qui je témoigne toute ma gratitude, pour les sacrifices consentis pour me permettre d'étudier ;
- Hervé DJIPAP, Marlène DJIPAP, Hugues DJIPAP et Franklin DJIPAP, mes frères et sœur pour tout leur amour et leur soutien ;
- Mes grands-parents pour leurs encouragements ;
- Tous mes ami(e)s pour leur soutien moral.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Notations externes.....	98
Tableau 2: Rating des différentes agences de notation .....	99
Tableau 3: Matrice de transition.....	101
Tableau 4: Tableau explicatif des notations de la BOAD.....	109

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Processus de maîtrise des risques .....	97
Figure 2: Les approches IRB retenues .....	100
Figure 3: Organigramme de la BOAD .....	106
Figure 4: Organigramme de la Direction de Gestion des Engagement et des Risques (DGER) .....	107
Figure 5: Cartographie des risques de la Division de Gestion des Risques .....	108
Figure 6: Relation entre gestion du risque de crédit et performance de la BOAD .....	113

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Processus de maîtrise des risques .....	97
ANNEXE 2 : Notations externes .....	98
ANNEXE 3 : Rating des différentes agences de notation.....	99
ANNEXE4 : Les approches IRB retenues .....	100
ANNEXE 5 : Matrice de transition .....	101
ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRES .....	102
ANNEXE 7 : Organigramme de la BOAD .....	106
ANNEXE 8 : Organigramme de la Direction de Gestion des Engagement et des Risques (DGER) .....	107
ANNEXE 9 : Cartographie des risques de la Division de Gestion des Risques .....	108
ANNEXE 10 : Tableau explicatif des notations de la BOAD .....	109
ANNEXE 11 : Fiche de relevé de garanties.....	110
ANNEXE 12 : Note de situation .....	111
ANNEXE 13 : Fiche de calcul du ratio de solvabilité .....	112
ANNEXE 14 : Relation entre gestion du risque de crédit et performance de la BOAD ..	113

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BOAD ou Banque dans ce mémoire	: Banque Ouest Africaine de Développement
BRI	: Banque des Règlements Internationaux
CA	: Conseil d'Administration
CE	: Comité des Engagements
CEDEAO	: Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
DGER	: Direction de Gestion des Engagements et des Risques
DGR	: Division de Gestion des Risques
FAGACE	: Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique
Fonds de GARI	: Fonds de Garantie des Investissements en Afrique
FR	: Fonds de Roulement
KMV	: Kealhofer, McQuown et Vasicek PME : Petites et Moyennes Entreprises
RAROC	: Risk Adjusted Return On Capital ROA : Return On Assets
ROE	: Return On Equity
TAFIRE	: Tableau Financier des Ressources et des Emplois
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VaR	: Value at Risk

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
TABLE DES MATIERES .....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : GESTION DU RISQUE DE CREDIT DANS LE SECTEUR BANCAIRE .....	9
1.1- Le risque de crédit bancaire.....	9
1.1.1- Définition .....	9
1.1.2- Corrélation entre risque et crédit bancaire .....	10
1.2- Analyse de la gestion du risque de crédit .....	12
1.2.1- L'évaluation du risque de crédit .....	12
1.2.2- La gestion du risque de crédit .....	13
1.2.3- La gestion externe du risque de crédit .....	14
1.2.4- La gestion interne du risque de crédit .....	20
1.2.5- Les institutions de suivi et de contrôle du risque de crédit.....	31
1.3- Vers une nouvelle approche : Bâle III.....	33
CHAPITRE 2 : IMPACT DE LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT SUR LA PERFORMANCE DES BANQUES.....	36
2.1- La performance des banques.....	36
2.1.1- Définition de la performance .....	36
2.1.2- Les dimensions de performance d'une banque et leur influence de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques.....	37
2.2- Les indicateurs de performance bancaire et les ratios liés à la gestion du risque de crédit.....	39

2.2.1- Indicateurs de la qualité du portefeuille..... 39

2.2.2- Indicateurs de rentabilité..... 41

2.2.3- Le multiplicateur des fonds propres..... 42

2.2.4- Indicateurs d'efficacité et de productivité ..... 42

2.2.5- Les indicateurs de la performance financière des banques ..... 43

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... 48

3.1- Modèle d'analyse ..... 48

3.2- Le questionnaire..... 48

3.2.1- Processus d'élaboration du questionnaire ..... 48

3.2.2- La forme des questionnaires ..... 49

3.3- L'entretien..... 49

3.3.1- La méthode utilisée..... 49

3.3.2- Le statut de l'entretien utilisé..... 49

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE..... 51

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BOAD ..... 53

4.1- Présentation de la BOAD..... 53

4.1.1- Missions et objectifs ..... 53

4.1.2- Activités ..... 54

4.1.3- Organisation ..... 54

4.1.4- Quelques statistiques de l'activité de la Banque et perspectives ..... 58

4.2- La Direction de la Gestion des Engagements et des Risques (DGER)..... 58

4.2.1- Missions ..... 59

4.2.2- Divisions rattachées ..... 59

CHAPITRE 5 : GESTION DU RISQUE DE CREDIT A LA BOAD ..... 62

5.1- Cartographie des risques de la Division de Gestion des Risques ..... 62

5.2- Méthodologie de la gestion du risque de crédit ..... 63

5.2.1- Les éléments essentiels de la gestion du risque de contrepartie ..... 63

5.2.2- Gestion du risque de contrepartie à la BOAD .....	65
5.2.3- Evaluation du risque de contrepartie.....	65
5.3- Méthodes de gestion du risque de crédit.....	66
5.3.1- La notation des risques.....	66
5.3.2- Suivi du risque de crédit .....	68
5.4- Analyse des forces et faiblesses de la gestion du risque de crédit.....	69
5.4.1- Forces de la gestion du risque de crédit.....	69
5.4.2- Faiblesses de la gestion du risque de crédit .....	70
5.4- Propositions d'amélioration de la gestion du risque de crédit .....	71
5.4.1- Approfondissement de l'approche des accords de Bâle et projection sur Bâle III .....	71
5.4.2- Propositions de méthodes .....	72
5.4.3- Autres propositions .....	74
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT ET DE SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE DE LA BOAD.....	76
6.1- Evaluation de la performance de la BOAD .....	76
6.1.1- Les indicateurs clés de la performance financière de la Banque .....	76
6.1.2- Les indicateurs clés de la performance opérationnelle de la Banque .....	78
6.2- Résultats de l'analyse de la gestion du risque de crédit et de son impact sur la performance.....	81
6.2.1- Processus d'analyse de la gestion du risque de crédit.....	81
6.2.2- Résultats de l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance.....	83
6.3- Le processus de gestion du risque de crédit et la performance de la Banque.....	89
6.4- Forces et faiblesses des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit.....	90
6.4.1- Forces des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit.....	90
6.4.2.- Faiblesses des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit .....	90

6.5- Propositions d'amélioration des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit ..... 91

6.6- Impact de la prise en compte de l'amélioration de la gestion du risque de crédit sur la performance..... 91

CONCLUSION GENERALE ..... 93

ANNEXES ..... 96

BIBLIOGRAPHIE ..... 114

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement bancaire est devenu très instable et vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire et de l'évolution permanente de la technologie. La gestion du risque constitue l'essence du métier de la banque. En effet, le rôle des banques dans un système financier consiste à transformer les dépôts en crédits. De ce fait, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques pouvant nuire à leur activité tels que : le risque de change, le risque de taux et le risque de crédit.

Objet d'une littérature abondante, la gestion du risque de crédit a toujours été le sujet traditionnel des théoriciens de la banque à travers des propos à la fois descriptifs et prédictifs. Aujourd'hui et plus que jamais, ce sujet revient à l'actualité économique et financière pour quatre raisons majeures :

- la compétitivité entre le marché boursier et le marché bancaire induite par l'attractivité des marchés boursiers des meilleurs emprunteurs;
- la dimension internationale des banques qui exige l'application des dispositifs prudentiels de Bâle II ;
- le développement des techniques de modélisation statistique tirant profit du système d'information ;
- la concurrence interbancaire et le problème de surliquidité.

L'analyse et l'évaluation des risques sont des facteurs déterminants de toute prise de décision et agissent sur la performance des banques. La prise de décision est très souvent intuitive dans nos actions de tous les jours, mais elle est plus pertinente une fois formalisée dans le cadre des institutions qui comportent une dimension financière.

L'octroi de crédit faisant partie des principales fonctions des banques, il nous semble intéressant d'analyser la gestion du risque de crédit dans celles-ci.

Le risque de crédit bancaire apparaît donc comme l'un des défis actuels des dirigeants qui doivent le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance.

Face aux grands défis de développement, l'Afrique compte plusieurs banques qui se veulent internationales et la sous région ouest africaine s'est dotée d'une banque de développement à savoir la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD). Elle est l'institution de financement de développement commune aux États membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Il a été établi selon l'Accord signé le

14 novembre 1973 et est devenu opérationnel en 1976. Ses États membres sont : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

La Banque Ouest Africaine de Développement de ce fait intervient dans le financement des projets par :

- les prêts directs à moyen et long terme,
- les prêts indirects octroyés aux institutions financières nationales sous forme de ligne de refinancement,
- les prises de participation dans le capital,
- le financement d'études de faisabilité de projet ou d'études d'ingénierie.

Le risque de crédit ou risque de défaut de remboursement des prêts est le plus ancien et le principal risque pour une banque puisqu'il est inséparable de l'exercice du métier. Il est l'essence même de l'activité bancaire.

La montée du risque de crédit et l'évolution du cadre réglementaire de l'activité bancaire ont suscité de la part des banques le développement des approches, des modèles et outils de gestion de ce risque.

Les problèmes liés à la gestion du risque de crédit ne sont pas à négliger dans les banques. Il convient donc d'analyser la gestion du risque de crédit à la BOAD qui ne sera sans doute pas sans effets notables sur la performance de celle-ci.

Les nouveaux accords de Bâle II mettent en relief les dispositifs à respecter par les banques pour la gestion du risque de crédit. Ceux-ci sont en cours d'adoption par la Direction de Gestion des Engagements et des Risques (DGER) de la BOAD.

Plusieurs raisons nous interpellent quant à la gestion du risque de crédit à la BOAD telles que :

- la nature d'octroi du crédit (aux Etats et non aux particuliers) car la Banque encourage les projets de développement dans tous les Etats membres de l'UEMOA ;
- les institutions financières nationales comme clientèle,
- le problème de gouvernance des projets des Etats.

Les conséquences qui en découlent sont les suivantes :

- projets parfois non réalisés et projets inachevés ;
- objectif principal de la banque non atteint : développement de la sous région ;
- non respect des échéances de remboursement et de réalisation des projets;
- incidence sur la performance de la BOAD.

Quelques propositions peuvent être faites pour la gestion du risque de crédit à la BOAD telles que :

- renforcer le système de suivi/évaluation des projets ;
- instaurer des pénalités importantes en cas de non respect des contrats et des échéances de remboursement ;
- renforcer la politique de choix des projets,
- renforcer la gestion du risque de crédit.

Cette dernière solution paraît la plus adéquate. D'une part, elle permet de se faire une opinion globale sur la gestion du risque de crédit dans les banques. D'autre part, c'est la solution sur laquelle nous pourrions mieux agir afin de suivre et analyser nous-mêmes les résultats et faire le lien entre cette gestion du risque de crédit et la performance de la BOAD.

Ainsi, mener cette analyse exige de se poser la question de savoir, comment s'analyse la gestion du risque de crédit à la BOAD et quel est l'impact de celle-ci sur sa performance? Et pour y répondre, il faudra au préalable maîtriser les aspects suivants :

- quelles sont les méthodes de gestion du risque de crédit ?
- Quel est le lien entre la gestion du risque de crédit et la performance des banques ?
- Quels sont les indicateurs de performance des banques ?

Et de comprendre ensuite :

- comment se présente la Direction de Gestion des Engagements et des Risques de la BOAD ?
- Quelle est la cartographie des risques de crédit de la Division de Gestion des Risques?

- Quelle est la méthodologie de gestion du risque de crédit de ladite Division ?
- Quels sont les indicateurs de performance de la BOAD ?
- Et quel est l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance de la BOAD?

Tant de préoccupations qui nous permettront de traiter, avec toute l'exhaustivité nécessaire cette problématique à travers le thème «Analyse de la gestion du risque de crédit et impact sur la performance d'une banque de développement : ca de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ».

Il s'agira en général de montrer que la maîtrise du risque de crédit favorise également la performance de la BOAD, toute chose qui lui permettra de:

- mieux cerner l'enjeu de la maîtrise du risque de crédit ;
- renforcer l'analyse de la gestion du risque de crédit ;
- mettre en exergue l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance de la BOAD.

L'étude est d'une grande opportunité pour la BOAD car le maintien de l'activité bancaire revêt une importance toute particulière, elle conditionne en grande partie la vie économique de la sous-région UEMOA. Le crédit et le capital en général constituent une donnée importante en tant que facteurs de production et sont les moteurs du développement économique.

Par ailleurs, le crédit est inséparable du risque. En effet, au sein des institutions bancaires, la maîtrise du risque, sa gestion, la spécialisation dans les activités et l'anticipation surtout dans la gestion de l'encaisse disponible sont des leviers sur lesquels les responsables doivent agir pour assurer la pérennité des activités. Elles doivent rendre disponibles les ressources tout en veillant à la capacité de remboursement ; d'où la nécessité de maîtriser la gestion du risque de crédit.

Le banquier doit prendre le maximum de précautions pour minimiser le risque de non remboursement et limiter ainsi la réalisation du risque résiduel à des événements non maîtrisables.

Pour nous, cette analyse est comme la suite et la projection de notre parcours académique et professionnel. En effet, l'étude se présente comme un moyen de mise en pratique des

acquis théoriques et d'accompagnement de toute entreprise bancaire dans la gestion du risque de crédit et l'amélioration de sa performance dans le déroulement de notre carrière future.

Nous mènerons cette étude en deux grandes parties. En première partie, le cadre théorique, qui synthétisera la lecture sur les ressources documentaires actuelles en matière de la gestion du risque de crédit des banques ; et en deuxième partie, le cadre pratique, qui permettra d'appliquer les concepts théoriques retenus afin de pouvoir analyser la gestion du risque de crédit à la BOAD et son impact sur la performance de l'entité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le cadre théorique met en évidence l'origine de notre recherche, il constitue pour nous le fondement sur lequel nous nous basons pour développer un ensemble d'outils conceptuels mettant en exergue l'axe de notre étude, afin de favoriser une meilleure compréhension des éléments constitutifs de notre thème.

Cette première partie nous permettra de faire une synthèse des écrits de plusieurs auteurs portant sur notre thème et sera composée de trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé « Gestion des risques de crédit dans le secteur bancaire » mettra en exergue la définition du risque de crédit bancaire, l'analyse de la gestion du risque de crédit tant au niveau international que sous régional, et nous ouvrirons une brèche sur les nouvelles perspectives de gestion du risque de crédit.

Le second chapitre libellé « Impact de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques » portera sur la définition de la performance. Il nous permettra également de montrer la relation qui existe entre la gestion du risque de crédit et la performance des banques, à travers l'analyse des indicateurs de performance bancaire et des ratios liés à la gestion du risque de crédit.

Le troisième chapitre portera sur la méthodologie de recherche adoptée pour notre analyse et expliquera les démarches utilisées.

## **CHAPITRE 1 : GESTION DU RISQUE DE CREDIT DANS LE SECTEUR BANCAIRE**

Ce chapitre nous permettra de mettre en relief la notion de risque de crédit bancaire. Nous présenterons également l'analyse de la gestion du risque de crédit via les accords internationaux et régionaux ainsi que des méthodes modernes de cette gestion. Nous ouvrirons une brèche sur les nouvelles perspectives de gestion du risque de crédit avec les accords de Bâle III qui sont en cours d'élaboration.

### **1.1- Le risque de crédit bancaire**

Nous définirons le risque de crédit bancaire, puis montrerons la corrélation entre le risque et le crédit bancaire, et ensuite nous analyserons la gestion du risque de crédit.

#### **1.1.1- Définition**

Le risque de crédit est le risque le plus important et le plus dangereux auquel est exposée une banque. Cette dernière doit accorder une attention particulière à sa gestion afin de ne pas être en proie à ses conséquences.

Selon CHURCHILL & al (2001 : 8), le risque de crédit est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause des pertes et des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client à respecter les termes du contrat de prêt.

DESMICHT (2004 : 6) définit le risque de crédit comme le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut.

Le risque de crédit ou de contrepartie est défini par VAN GREUNING Hennie (2004 : 5) comme « le pourcentage de chance pour qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés dans la convention de crédit ».

Pour SOW (2005 : 20) le risque de crédit peut être défini comme le risque de perte ou de défaut de paiement qu'encourt une banque en cas de défaillance d'une contrepartie. Il désigne également, d'une façon plus large, le risque de perte lié à la dégradation de la qualité de la contrepartie qui se traduit par une dégradation de sa note.

Quant à DID (2005 : 11), le risque de crédit est le risque de pertes financières résultant de l'incapacité de l'emprunteur pour quelque raison que ce soit de s'acquitter entièrement de ses obligations financières à l'endroit de l'institution.

JORION (2009:18) définit le risque de crédit comme suit: "credit risk is the risk of an economic loss from the failure of a counterparty to fulfill its contractual obligations".

Il découle de ces définitions, premièrement que ce risque lié à la capacité de remboursement de l'emprunteur dépend principalement de trois facteurs :

- la situation financière de l'emprunteur (équilibre, solvabilité),
- l'évolution de la situation économique qui peut affecter cette situation,
- la valeur des garanties et son évolution.

En second lieu, en octroyant le crédit, le banquier court essentiellement deux catégories de risques :

- le risque de perte définitive du capital prêté : ce type de risque est fonction de la nature des crédits accordés et spécifique à la qualité du client ;
- le risque d'illiquidité : c'est le risque pour le banquier que le débiteur honore ses engagements au-delà de l'échéance prévue.

### **1.1.2- Corrélation entre risque et crédit bancaire**

Quelles que soient les modalités adoptées ou les précautions prises, le banquier ne peut pas exclure les risques d'un crédit qu'il octroie. Tout ce qu'il peut faire, c'est de prendre en compte des risques inévitables et de s'efforcer d'écarter ceux qu'il peut éviter.

#### **1.1.2.1- Les risques inévitables**

WORLD ECONOMIC OUTLOOK (2008 : 19) qualifie quatre types de risques inévitables pour le banquier; ce sont ceux dont la survenance dépend des phénomènes aléatoires difficilement prévisibles au moment du contrat de crédit. Il s'agit de :

- la défaillance des débiteurs du crédit : au moment de l'ouverture d'un crédit, ni le crédit, ni le banquier ne peut prévoir la faillite des débiteurs du crédit;
- une autre destination donnée au crédit obtenu : l'argent pouvant servir à tout règlement, un crédit malhonnête peut facilement détourner un crédit de sa destination initiale. Pour lutter contre ce risque, les banquiers essayent adopter

une politique de suivi de crédit en vue d'assurer la conformité entre l'objet du crédit et l'utilisation qui en est faite ;

- la fluctuation des prix des marchandises : l'instabilité des taux de change, l'inflation et la conjoncture économique peuvent faire varier le prix des marchandises formant la base d'un contrat de crédit. Cette variation vient fausser les calculs sur la base desquels le banquier avait donné son accord, par conséquent, la promesse du crédit se trouve aussi faussée ;
- la mésentente entre le crédit et le banquier lors d'une demande de remboursement : une demande de remboursement peut causer une situation tendue entre le banquier et son client. Il peut en résulter non seulement le risque de non remboursement, mais aussi la perte totale du client.

### 1.1.2.2- Les risques à éviter

Selon DOU (2011 :92), les risques à éviter sont ceux qui découlent des activités ou situations présentant une grande incertitude. Etant donné que le risque aussi provient des incertitudes qui peuvent survenir, trop d'incertitudes ne peuvent avoir comme effet que des risques énormes. Trois cas sont à distinguer :

- le client dispose déjà d'importants concours chez d'autres banquiers : avant de donner son accord pour une demande de crédit, un bon banquier doit chercher à savoir si son client n'a pas déjà obtenu de concours bancaires ailleurs ;
- le client n'est pas en règle vis-à-vis du fisc : lorsque le client n'est pas en règle vis-à-vis du fisc, le banquier peut le savoir grâce aux documents comptables qui lui seront présentés (le banquier peut se rendre compte de l'irrégularité par rapport au fisc grâce aux documents comptables qui lui seront présenter);
- la marchandise, objet du contrat est spéculative : une marchandise est spéculative lorsque son écoulement peut être contrôlé par une ou plusieurs personnes dans le but d'aggraver ou de provoquer sa pénurie.

En somme, il faut rappeler qu'aucun crédit bancaire n'est exempt de risque. De plus, l'octroi de crédits est l'une des principales activités bancaires. Par conséquent, le banquier chargé de les distribuer doit pouvoir les identifier clairement afin de mieux apprécier l'ampleur des risques à courir.

## **1.2- Analyse de la gestion du risque de crédit**

Dans cette section, nous allons surtout mettre l'accent sur la gestion du risque de crédit entreprise car les banques de développement accordent principalement des prêts pour des projets de développement, aux Etats et aux institutions financières.

NATAF (2002 : 25) présente la gestion du risque de crédit comme faisant partie du processus de maîtrise des risques (annexe 1, page 96) qui comprend l'identification, l'évaluation/mesure, la gestion et le contrôle. L'identification du risque dans le cadre de notre analyse étant le risque de crédit, nous allons étudier les autres aspects allant de l'évaluation dudit risque à son contrôle.

### **1.2.1- L'évaluation du risque de crédit**

L'évaluation du risque de crédit consiste à chercher une appréciation de la sensibilité au risque de crédit par le biais de nouvelles approches. Pour cette évaluation nous nous baserons sur les méthodes d'analyse financière traditionnelles et le rating externe.

#### **1.2.1.1- Evaluation du risque de crédit de l'entreprise**

L'évaluation du risque de crédit varie selon le client de la banque, mais étant dans l'optique des banques de développement nous ferons fi du cas des particuliers. Une entreprise, pour solliciter un crédit bancaire, doit donner à la banque les moyens d'apprécier sa situation financière et l'opportunité de lui accorder le crédit. Le banquier doit s'assurer que le crédit demandé est nécessaire à la bonne marche de l'entreprise, qu'il ne sera pas détourné, qu'il pourra être remboursé et que le banquier prend moins de risque en engageant ses fonds dans cette activité. C'est dans cette optique que d'après DIETSCH & al (2008 : 41) la banque est tenue d'effectuer l'analyse financière traditionnelle. Cette analyse consiste à faire une synthèse sur les données de l'entreprise qui sollicite le crédit et se fait sur la base :

- des trois (3) derniers bilans ;
- des trois (3) derniers comptes de résultat ;
- des trois (3) derniers comptes d'exploitation ;
- des états financiers prévisionnels (bilan prévisionnel, compte d'exploitation prévisionnelle, planning de trésorerie prévisionnel, l'échéancier financier

prévisionnel) et éventuellement le rapport le plus récent du commissaire aux comptes de l'entreprise.

### **1.2.1.2- Le rating externe**

Le rating externe est une estimation du risque de titre de créances émis par une entreprise. D'après HOUHOU (2001 : 22), le rating externe évalue la possibilité de paiement des intérêts et le remboursement du principal des dettes. Les principales agences des notations sont Moody's, Standard and Poor's, Dull & Phillip et Fitch. Ces notations externes (annexe 2, page 97) offrent une information rapide permettant d'évaluer le degré de risque pour le crédit à octroyer.

Si nous prenons le cas des agences comme Standard & Poor's, un crédit noté AAA signifie une capacité à rembourser extrêmement forte jusqu'à C, ce qui indique une créance à très grand risque. Cette notation n'est pas constante elle évolue dans le temps, ce qui implique qu'une entreprise notée AA peut évoluer favorablement (atteindre AAA) ou régresser dans la notation (BBB) : annexe 3, page 98. Mais à un instant donné, elle sert à situer l'entreprise dans son environnement. Les taux d'intérêt doivent être d'autant plus élevés que les notes sont basses.

### **1.2.2- La gestion du risque de crédit**

Les faillites des banques enregistrées dans le monde ces dernières années ont été néfastes pour l'activité économique. C'est pourquoi il est essentiel de s'interroger sur les mesures qui permettent de réduire le risque de crédit. Selon BOUCHET (2007 : 15), la gestion du risque de crédit consiste à une évaluation correcte (bonne analyse du dossier, connaissance de l'entreprise et du secteur, suivi régulier) et aussi au repérage du risque de perte et de prendre des mesures appropriées. La gestion du risque de crédit implique d'une manière générale la prise en compte de trois éléments à savoir :

- la réglementation liée au capital ;
- les techniques modernes de mesure des risques et les modèles de gestion du risque de crédit ;
- les processus de contrôle et de suivi des risques mis en place dans les banques.

### **1.2.3- La gestion externe du risque de crédit**

D'après KEUFFI (2011 : 32), le secteur bancaire suit des contours géographiques appelés communément espaces monétaires constitués par des pays qui conviennent de partager :

- une monnaie commune à l'image de l'Euro et du Franc CFA respectivement évoluant dans l'Union Européenne et dans la zone Franc ;
- une réglementation adoptée par consensus et des autorités de contrôle disposant d'un bureau national dans chaque Etat membre pour une décentralisation du contrôle de l'activité ;
- des dispositifs prudentiels pour maîtriser les outils de détection de potentielles crises du secteur bancaire.

Le système bancaire, quelque soit son appartenance, tient compte de règles internationales comme les dispositions du comité de Bâle que nous présenterons d'abord de façon sommaire, puis présenterons les règles de l'espace monétaire de l'UEMOA.

#### **1.2.3.1- Les institutions et les accords internationaux et sous-régionaux**

L'activité bancaire étant essentielle pour l'économie du monde entier, les institutions internationales et sous-régionales veillent à ce que des règles de meilleure gestion soient édictées via des accords.

##### **1.2.3.1.1- Les accords internationaux : L'accord de Bâle**

Avec l'accélération de la mondialisation et ses économies de plus en plus interdépendantes ou encore la libéralisation du début des années 80 consacrant une place centrale aux marchés financiers, les autorités bancaires ont commencé à mettre en place un cadre législatif international, structurant mieux la profession. Le risque de crédit a été le premier risque bancaire et financier placé au centre de la réglementation prudentielle (LAMARQUE, 2005 : 20). Le ratio de solvabilité imposé aux banques a ainsi pour vocation de sécuriser un système bancaire se plaçant toujours au cœur de l'économie. Il s'agit d'éviter autant que possible les effets négatifs des nouvelles pratiques bancaires ou des phénomènes de contagion en cas de faillite.

### 1.2.3.1.1- Le Ratio international de solvabilité : accord de Bâle 1 et BIS 98

Historiquement, le ratio international de solvabilité des banques, plus connu sous le nom de ratio de Cooke a été adopté à Bâle<sup>1</sup> en juillet 1988, sur proposition du comité de Bâle<sup>2</sup>, suite à des faillites spectaculaires de grandes banques à vocation internationale. OGIEN (2008 : 198) met en relief l'objectif du ratio de Cooke à savoir renforcer la solvabilité des banques et rendre ces dernières plus attentives aux crédits qu'elles accordaient. Conscient des limites de l'accord de 1988, le comité de Bâle n'est pas resté inactif. Il a d'abord proposé une première réforme autorisant les banques à utiliser les modèles internes pour déterminer le capital réglementaire qui s'applique au risque de marché des actifs négociés (le Train Book). Cette réforme a été mis en application le 1<sup>er</sup> janvier 1998, et elle est connue sous le nom de BIS 98. Cet accord a consacré l'approche Value at Risk (VaR) pour mesurer le risque de marché et le risque de crédit. Cette méthodologie permettait de prendre en compte l'effet de diversification provenant de la corrélation imparfaite entre les facteurs de risque. Malgré cette réforme, des insuffisances ont encore été constatées d'où la mise en place d'une autre réforme.

#### ❖ La réforme du comité de Bâle II et la remise en cause de l'ancien ratio.

Après plus de 10 ans d'utilisation, le ratio prudentiel bancaire de 1988, chargé de déterminer un montant minimum de fonds propres au regard des encours de crédit a présenté quelques limites. Plusieurs raisons ont poussé les autorités bancaires à la refonte du ratio de Cooke. Dans son mode de calcul, ce ratio se concentrait principalement sur le risque de crédit. L'accord définissait ainsi un niveau de fonds propres minimum ou égal à 8% des actifs pondérés détenus par un établissement. Or les membres du comité de Bâle ont pu constater avec le temps d'après NAULLEAU & al (2009 : 120) les limites d'un tel ratio que sont :

- la non prise en compte du capital économique plus adapté pour mesurer les risques réels que le simple capital réglementaire. L'adéquation entre fonds propres réglementaires et risque de crédit était donc peu satisfaisante ;
- l'inadaptation des pondérations face aux bouleversements qu'a connus la sphère financière depuis 10 ans : explosion des activités de marchés, mise en place de

<sup>1</sup> Bâle, ville de Suisse qui abrite le siège de la Banque des Règlements Internationaux (BRI)

<sup>2</sup> Officiellement, ce comité dénommé "Comité de contrôle des banques" s'est constitué en 1974, en tant qu'instance internationale de concertation à la suite de l'effondrement de plusieurs banques

nouvelles technologies accélérant la circulation de l'argent, naissance de nouveaux instruments ;

- la mauvaise prise en compte des risques souverains démontrée par les récentes crises de certains pays émergents.

Il a donc fallu réformer le ratio Cooke pour apporter des solutions à ces problèmes.

#### ❖ **Les objectifs du nouveau ratio de solvabilité**

Pour répondre à ces problèmes, des discussions ont donc été engagées en vue d'une réforme du mode de calcul du ratio de solvabilité bancaire. Ces discussions ont abouti à la refonte du ratio Cooke par le ratio Mc Donough. Le nouveau ratio pour ESCH & al (2003 : 295) s'articule autour de 3 axes :

- affiner le traitement des risques de crédit par le renforcement de l'outil d'évaluation (notation externe et interne) pour mieux adapter le niveau des pondérations à chaque client. L'objectif est de parvenir à une meilleure gestion du risque bancaire en affinant l'évaluation du risque, puis l'affinement de l'allocation de fonds propres ;
- mettre en place un dispositif de surveillance renforcé chargé de vérifier la concordance entre la stratégie des banques en matière de fonds propres et leur profil global de risque et disposant de suffisamment de pouvoir pour imposer un respect des règles ;
- promouvoir une meilleure transparence dans la politique de communication des banques vis à vis des marchés en publiant des recommandations sur les informations que les banques devront dévoiler.

Ces objectifs devaient être mis en place selon un calendrier (de juillet 1988 à janvier 2006) établi mais qui dans les faits était difficile à respecter en raison, parfois, d'achoppement dans les négociations ou de retards dans les applications.

#### **1.2.3.1.1.2- Le nouveau ratio de solvabilité : ratio Mac Donough (accords de Bâle II)**

Suite aux reproches que l'on pouvait faire à l'ancien ratio de solvabilité et compte tenu des objectifs, les autorités bancaires ont affiné ce ratio en intégrant le risque opérationnel et le risque de marché comme suit :

Total des fonds propres

Ratio de solvabilité Mac Donough =  $\frac{\text{Total des fonds propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque opérationnel} + \text{Risque de marché}} \geq 8\%$

Risque de crédit + Risque opérationnel + Risque de marché

L'architecture du nouveau ratio de solvabilité s'appuie sur trois piliers d'après ESCH Louis & al (2003 :19) répondant aux trois objectifs précédemment vus :

- exigences minimales de fonds propres ;
- processus de surveillance prudentielle ;
- recours à la discipline de marché, via une communication financière efficace.

Ce sont les deux premiers piliers qui vont principalement concerner la gestion du risque crédit.

❖ **Le premier pilier : Exigence minimale en fonds propres.**

SOW (2005 : 46) montre que de façon globale, les exigences de fonds propres réglementaires ne varient pas sensiblement avec le ratio Mc Donough mais la banque doit procéder à une réallocation des fonds propres en fonction de la nouvelle pondération des risques plus proche de la réalité économique. Si la logique de calcul des exigences minimales en fonds propres demeure fondamentalement la même, la mesure de ces derniers est profondément modifiée à la fois par sa précision (utilisation des notations et prise en compte des techniques de réduction des risques), par l'étendue des risques pris en compte et par l'adoption de méthodologies différenciées. Même si le nouveau ratio Mc Donough prend désormais mieux en compte les deux autres risques (de marché et opérationnel), le risque de crédit représente encore une très bonne part du risque supporté par la banque. Cette amélioration donne la possibilité à la banque de mieux appréhender son risque de crédit fortement consommateur de fonds propres.

L'ensemble des paramètres qui permettent de déterminer l'exigence minimale de fonds propres (EFP) se résume en cette formule :

$$K = PD \times LGD \times EAD \times M$$

Avec K : exigence en fonds propres, PD : Probabilité de défaut, LGD : pertes en cas de défaut, EAD : exposition au défaut et M : maturité.

❖ **Le deuxième pilier : Processus de surveillance prudentielle.**

Pour OGIEN Dov (2008 : 407), il s'agit pour ce pilier de mettre en place un processus de surveillance prudentielle destiné à vérifier l'adéquation des fonds propres de chaque établissement et les procédures d'évaluation internes. Ce processus doit servir de cadre et s'appliquer de manière équitable pour tout le monde. Ce deuxième pilier concerne l'analyse crédit dans le sens où il dépend des méthodes choisies par la banque en interne pour :

- évaluer son propre risque ;
- mettre en place sa notation interne ;
- allouer ses fonds propres.

Le processus de surveillance mis en place est chargé d'éviter ces problèmes liés à la non uniformisation des méthodes internes employées par chaque banque dans le cadre du ratio Mac Donough.

❖ **Le troisième pilier : Recours à la discipline de marché.**

Le troisième pilier pour ESCH Louis concerne la communication financière. C'est le recours à la discipline de marché via :

- une communication financière efficace sur la structure du capital,
- l'exposition aux risques et l'adéquation des fonds propres favorisant des pratiques bancaires saines et sûres.

Le ratio Mac Donough, même s'il ne change pas fondamentalement l'analyse du risque crédit, permet une meilleure allocation de fonds propres et donc une meilleure prise en compte du risque crédit sur les sociétés.

**1.2.3.1.2- Les institutions sous régionales : L'UEMOA ET LA BCEAO**

L'activité bancaire s'est inscrite dans un environnement économique. En Afrique de l'Ouest, l'institution d'application des politiques monétaires est la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest). Des nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers ont été mises en place par cette institution dans le souci de :

- prendre en considération l'évolution des normes internationales admises en matière de supervision ;
- assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières ;

- prendre d'avantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire.

Dans les conditions d'exercice de la profession, la banque est assujettie à des règles minimales de provisionnement des risques en souffrance. Selon les types de risques en particulier celui du risque de crédit, il est obligatoire ou non de provisionner :

- les risques directs ou engagements par signature sur l'Etat et ses démembrements, la provision est facultative ;
- les risques garantis par l'Etat, il est recommandé de constituer une provision à hauteur de la créance garantie (capital + intérêt) sur une durée maximale de cinq ans lorsque le risque couvert n'est pas inscrit dans le budget de l'Etat ;
- les risques privés : s'ils concernent des créances impayées ou immobilisées, la provision (capital + intérêt) est facultative. Pour les créances irrécouvrables, elles doivent être passées en perte pour l'intégralité de leur montant. Dans le cas des créances douteuses ou litigieuses, les dispositions suivantes sont prévues :
  - si elles ne sont couvertes d'aucune garantie, la provision est à 100% pendant l'exercice en cours ;
  - si elles sont assorties de garanties réelles, la provision est facultative pour les deux premiers exercices et doit porter au moins sur 50% du total du risque pour la troisième année, mais dès qu'on est à la quatrième année, la provision est de 100%.

Dans la réglementation des opérations effectuées :

- une réglementation des participations : en effet, les banques ne doivent prendre une partie supérieure à 25% du capital dans une entreprise ou à 15% de leurs fonds propres. Pour le cas des sociétés immobilières ou d'immobilisation hors exploitation, le montant des participations est limité à un maximum de 15% des fonds propres ;
- une réglementation des prêts aux dirigeants , actionnaires principaux et au personnel : un montant de 20% des fonds propres effectifs ne doit pas être dépassé et si un concours atteint au moins 5% des fonds propres de la banque, celle-ci est tenue de mettre au courant la BCEAO ou la commission bancaire.

Dans les normes de gestion, cinq (5) ratios sont à respecter :

- la règle de couverture de risques est définie comme étant le rapport fonds propres sur risque. Il est fixé à un minimum de 8%. En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme,

les banques doivent financer leurs emplois à moyen et long terme par des ressources de 75% minimum.

- un ratio de division des risques : le montant total des risques sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ;
- un seuil de liquidité et d'illiquidité : le ratio de liquidité s'exprime sous la forme du rapport des actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (3mois maximum) sur le passif exigible à court terme ou engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (3 mois maximum). La norme est de 75% et doit être respectée à tout moment par l'établissement ;
- un ratio de structure de portefeuille qui est le rapport entre les encours de crédits bénéficiant des accords de classement par le total des crédits bruts distribués qui doit être égal ou supérieur à 60%.

Le respect de toutes les dispositions intervient dans la politique de crédit de la banque plus particulièrement dans la gestion du risque de crédit. Car même si ces dispositions concernent l'établissement, dans le respect de ces normes intervient le risque de crédit qui peut fausser surtout les ratios cités dans les normes de gestion. Les banques sont sous la surveillance de la Banque Centrale qui a mis en place une commission bancaire pour créer et maintenir les conditions d'une intermédiation bancaire de qualité. Elle est un organe de surveillance de et contrôle des banques.

De façon générale, la gestion externe du risque de crédit ne participe pas activement à la gestion proprement dite au sein de la banque mais rend celle-ci plus attentive quant à l'octroi des crédits.

#### **1.2.4- La gestion interne du risque de crédit**

La mesure du risque de crédit sur les entreprises est en enjeu important qu'il s'agisse des besoins traditionnels comme le crédit bancaire aux entreprises ou les besoins émergents générés par des nouveaux instruments comme la titrisation des créances ou des nouvelles règles de solvabilité bancaire. La gestion quantitative du risque de crédit s'est développée tardivement du fait de l'inexistence ou de la faiblesse des bases de données et de la complexité qu'elle engendre. Cette gestion est aujourd'hui en pleine expansion à cause :

- du développement de nouveaux instruments de transfert du risque de crédit (dérivés de crédit, titrisation), et du goût des investissements pour ces vecteurs de placement,

- de l'adaptation de modèles statistiques,
- de l'évolution de la réglementation prudentielle des banques.

Il convient de rappeler que les systèmes internes de gestion du risque doivent répondre aux critères que sont :

- les exigences minimales pour l'approbation de l'approche fondée sur la notation interne : en fait, la banque doit montrer à son autorité de contrôle qu'elle répond aux exigences minimums c'est-à-dire :
  - qu'elle fait une bonne classification des prêts de son portefeuille avec les différentes caractéristiques du risque de crédit ;
  - qu'elle dispose d'une structure globale de notation efficace des catégories de risques de crédit, d'organe de surveillance et de règles relatives au processus d'évaluation du risque mais également de systèmes informatiques performant pour une collecte des données ;
  - les normes minimales pour l'estimation des probabilités de défaut par le biais d'informations disponibles sur des bases de données informatisées permettant d'élaborer des modèles statistiques de défaillance.

Des modèles de gestion sont développés et dans la plupart des cas ils se basent sur la probabilité de défaut de paiement ou de changement de rating. Nous allons étudier d'abord des méthodes qualifiées de traditionnelles avant de présenter les nouveaux instruments de gestion du risque de crédit.

#### **1.2.4.1- L'analyse traditionnelle**

On parle d'analyse traditionnelle lorsque les banques se contentaient de faire une analyse financière des crédits au cas par cas pour apprécier le risque de crédit. Et devant des réponses inadéquates à leurs interrogations, elles se sont tournées vers les agences de notation pour tenter de répondre à leurs inquiétudes concernant une mesure adéquate du risque de crédit. Nous allons d'abord rappeler brièvement les principes de l'analyse financière avant de développer la réponse des agences de notation.

#### 1.2.4.1.1- L'analyse financière

L'évaluation du risque de crédit se faisait traditionnellement sur la base des états financiers des débiteurs. Cette analyse financière se faisait selon le modèle financier ou fonctionnel du bilan de l'entreprise. Elle avait essentiellement pour objectif de vérifier si les ratios correspondaient aux normes internationales définies par le secteur donné. Après cette analyse des états financiers de l'entreprise, le comité de crédit de la banque prenait la décision finale. Mais, il convient de remarquer que cette méthode n'a pas tardé à montrer des insuffisances. Cela a poussé les banques à se tourner vers les agences de notation qui ont trouvé une façon originale d'analyser le risque de crédit sur une autre base : le rating.

#### 1.2.4.1.2- Le rating interne

COLMANT & al (2004 : 2) définissent le rating comme un instrument de mesure de la qualité d'une entreprise en terme de crédit. L'évaluation du risque de crédit s'est traduite par une notation individuelle des entreprises en sus de l'analyse financière. Cette notation apprécie la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers sur la base des critères :

- quantitatif comme le taux de croissance du chiffre d'affaires, le résultat positif ;
- qualitatif comme le management, le niveau de centralisation.

Le rating interne s'inspire du rating externe avec quelque fois le même système de notation ou une notation avec correspondance par rapport au système des agences. L'analyse du risque de crédit dicte à la banque les politiques à mettre en place dans la gestion. Il convient de noter que ces analyses ne se font pas isolément, elles participent à une combinaison dans la plupart des cas.

Pour NYAHOHO (2002 : 175), il ne s'agit pas d'évaluer simplement et de laisser le libre cours au crédit (amortissement naturel) mais il s'agira de mettre en place des outils de suivi permanent de ce risque de crédit et de son impact dans le cadre de la politique de gestion.

Le rating présente des risques au niveau de la banque car elle correspond à une évaluation à un temps donné  $t$ . En effet, il peut arriver que des clients de la banque transitent d'une position de rating vers une autre. C'est pourquoi il faut un suivi constant des emprunteurs pour maîtriser ce phénomène de transition. Il existe un lien étroit entre tous les crédits plus précisément entre les emprunteurs, les secteurs, et ceci fait que la défaillance d'un

emprunteur ou d'un secteur donné rende tous les autres crédits fragiles d'où le développement d'une analyse moderne basée sur le portefeuille.

#### 1.2.4.2- Les différentes approches proposées par le Bâle II

Le ratio de Mc Donough propose une approche réellement nouvelle, avec plusieurs options (annexe 4, page 99).

- ☞ Une option standard : dans laquelle les 8% du ratio se décomposeraient en 6% affectés aux risques de crédit, 1,6% aux risques opérationnels et 0,4% aux risques de marché. Cette approche reprendra les notations externes des agences et des banques centrales.
- ☞ Une approche dite "IRBA Fondation" (Internal Rating Based Approach Foundation): qui permettra aux banques d'avoir recours, en partie, à leurs modèles internes d'évaluation du risque de crédit, dès lors qu'ils seront avalisés par des autorités de régulation nationale.

Le régulateur a prévu pour cette deuxième approche, la possibilité pour les banques d'estimer elles-mêmes leur probabilité de défaillance sur leurs débiteurs et de pouvoir utiliser les valeurs fournies par les autorités de contrôle pour les autres paramètres de calcul des risques. Conformément à cette approche, les banques évaluent seules leurs probabilités de défaillance (PD) et les autorités de contrôle déterminent de leur côté, l'exposition à la perte au moment du défaut (EAD), le taux de perte en cas de défaut (LGD), ainsi que la maturité (M) du crédit pour l'instant fixée à deux ans et demi.

- La probabilité de défaillance (PD) : c'est la probabilité que le preneur de crédit fasse défaut face à ses engagements de paiement. Cette probabilité dépend de qualité du crédit initial, mais surtout de la pérennité du débiteur et de sa capacité financière actuelle et future. Seuls sont exclus les contentieux de type commercial et les retards de paiement ne dépassant pas un certain délai de grâce coutumier. Quoi qu'il en soit la raison du défaut, le Comité de Bâle considère la probabilité de défaillance, comme étant une mesure de la probabilité d'occurrence d'un défaut sur une contrepartie donnée à un horizon particulier. Cette probabilité n'étant

généralement pas mesurée directement (faute d'un nombre suffisant d'observations), elle est plutôt calculée par le biais d'une notation donnée par la banque.

- Exposure At Default (EAD) : c'est l'exposition à la perte au moment du défaut. Elle correspond au montant dû par la contrepartie au moment où elle fera défaut sur un engagement donné à un horizon correspondant à celui utilisé pour la probabilité de défaut. Pour un prêt, il s'agira donc du capital restant dû à l'horizon considéré et éventuellement des intérêts courus non échus au même moment. Il est clair que plus le montant d'exposition est élevé, plus grande sera la perte en cas de défaut. Cette exposition évolue différemment dans le temps en fonction du type de crédit.
- Loss Given Default (LGD) : c'est le taux de perte en cas de défaut correspondant à la partie des encours définitivement irrécouvrable équivalente au pourcentage de perte non couverte et exprimée par la formule  $(1 - \text{Taux de recouvrement})$ . Cette perte tient compte des possibilités de recouvrement que possède la banque en cas de défaut, sous la forme de garanties, de gages ou encore de dérivés de crédit.
- Le Taux de recouvrement (TR) : il mesure la part du montant de l'exposition au moment du défaut que la contrepartie sera à même de rembourser. Ce taux s'applique à un engagement donné et il dépend fortement de sa séniorité (les plus anciens sont remboursés en premier, les juniors le sont en dernier). Concrètement, il correspond au pourcentage de la valeur au pair remboursé.
- Effective Maturity (EM) : il s'agit de la maturité du crédit. En d'autres termes, c'est le délai imparti à l'emprunteur pour honorer ses engagements.

Ces cinq paramètres définis, permettent de quantifier la perte moyenne attendue sur un engagement et à un horizon donné. En cas de défaut, la perte constatée serait égale à l'exposition au moment du défaut diminuée du recouvrement, soit :

$$\text{Perte en cas de défaut} = \text{EAD} \times (1 - \text{TR}) = \text{EAD} \times \text{LGD}$$

La perte moyenne attendue, connue sous l'appellation "Expected Loss" sera donc :

$$\text{Expected Loss} = \text{EAD} \times \text{LGD} \times \text{PD}$$

Cette perte moyenne attendue n'a réellement de sens que si elle est calculée sur un portefeuille entier. La perte calculée sur une ligne individuelle ne sera jamais réalisée.

- ☞ Une option « advanced » : qui prendra en compte exclusivement les modèles des banques, encore une fois après qu'ils ont été certifiés par la banque centrale. Cette

méthode se rapproche fortement de la méthode "IRBA Foundation", vue qu'elle n'est autre que l'image transposée de celle-ci. Cette dernière approche est connue sous l'appellation "IRBA Advanced" pour souligner le caractère avancé comparé à "IRBA Foundation".

Contrairement à la deuxième approche, cette méthode est réputée pour être complexe. L'adoption de cette méthode interne d'évaluation des risques est plutôt réservée aux établissements disposant d'un savoir faire reconnu par leurs autorités de contrôle en matière de mesure et gestion des risques. Pour calculer la pondération du risque, les banques doivent évaluer pour chaque crédit sauf pour le cas des particuliers, les cinq paramètres cités ci-dessus à savoir, la probabilité de défaillance (PD), l'exposition à la perte au moment du défaut (EAD), le taux de perte en cas de défaut (LGD), ainsi que la maturité (M) du crédit.

En termes d'exigences qualitatives imposées par le régulateur pour l'évaluation des risques de crédit, elles portent principalement sur le système de notation interne. Cette expression de système de notation interne recouvre à la fois l'ensemble des processus, méthodes, contrôles ainsi que les systèmes de collecte et d'information permettant d'évaluer le risque de crédit, d'attribuer des notations internes et quantifier les estimations de défaut et de pertes. Ces exigences qualitatives viennent compléter les paramètres quantitatifs afin de fournir une évaluation assez fiable des risques.

#### **1.2.4.3- L'analyse du portefeuille et les techniques modernes**

L'analyse du portefeuille interne est utilisée pour limiter les impacts de l'effet de concentration dans un portefeuille de crédit d'une banque. Elle s'applique sur la base de ratios qui visent à s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par la banque. Il s'agira pour la banque de mesurer le risque additionnel qui s'ajoute au risque global du portefeuille dans le cadre d'un octroi de crédit ou de renouvellement d'une ligne de crédit pour optimiser l'allocation des ressources affectées au crédit.

Dans une optique de performance, les banques ont emprunté les applications des méthodes du marché financier pour mesurer le risque de crédit. Ces techniques sont dites modernes car elles interviennent dans une optique de quantification, de détection des risques de crédit et de mesure de l'impact d'un nouveau crédit sur le portefeuille.

L'analyse quantitative constitue un progrès important dans les méthodes de gestion du risque et présente les avantages suivants :

- elle permet de connaître les crédits générateurs de risque et de quantifier leur risque ;
- c'est une mesure du risque sur plusieurs crédits, ce qui autorise des comparaisons ;
- elle tient compte de la corrélation entre les sources de risque de crédit, ce qui contribue à donner une indication synthétique pertinente du risque pris par la banque sur l'ensemble des ses crédits ;
- elle permet de définir une stratégie claire vis-à-vis des risques de crédits et vis-à-vis du risque global (respect des contraintes réglementaires ou de la stratégie vis-à-vis du risque) ;
- elle permet également une gestion journalière du risque de crédit sur la base d'informations internes (impayés par exemple) et externe (nouvel entrant dans le secteur par exemple).

Nous allons présenter les techniques les plus usitées dans le cadre de la gestion interne du risque de crédit.

#### 1.2.4.3.1- Le modèle Kealhofer, McQuown et Vasicek (KMV)

RABICOT & al (2004 : 405) définissent le modèle KMV comme un modèle qui se base sur la recherche d'explication de l'événement de défaut. L'explication repose par exemple sur une modélisation de la valeur de firme. En effet, KMV a émis l'hypothèse qu'une entreprise s'approche du défaut lorsque la valeur de ses actifs descend en dessous de la valeur comptable de la dette. La détermination de la probabilité de défaut s'appuie donc sur une modélisation de la valeur des actifs et permet ainsi d'établir une distribution à chaque instant futur de l'écart entre la valeur des actifs et la valeur de la dette.

Ce modèle soulève deux grands types de questions :

- le paramétrage : comment estimer la valeur des actifs et sa volatilité ? Comment estimer le seuil de défaut ?
- la modélisation de la constatation du défaut rend t-elle correctement compte de la réalité ?

La valeur des actifs est une variable dominante du modèle. En fait, l'hypothèse de base est que le défaut se produit lorsque cette valeur descend en dessous de la valeur comptable de dette ; à un niveau inférieur appelé seuil de défaut. Le défaut se produit lorsqu'il est inférieur à 0, avec seuil de défaut inférieur à la valeur comptable de la dette. La valeur des

actifs est supposée égale à la valeur actuelle, calculée sur une durée de vie infinie des flux opérationnels futurs générés par l'entreprise.

L'hypothèse est qu'une action soit assimilée à un call sur la valeur des actifs d'une firme, dont le prix d'exercice est la valeur de la dette. Cette équivalence repose sur le fait que les actionnaires ne sont pas obligés de verser la différence entre la valeur des actifs liquidés et la valeur de la dette, si elle est négative. En effet, les actionnaires ont le droit de rembourser les créanciers et de liquider les actifs de la firme. L'opération s'accompagne d'un flux (play-off) égale à  $\text{Max}(0, \text{valeur des actifs} - \text{valeur de la dette})$  c'est-à-dire un pay off strictement équivalent à celui de l'achat d'un call sur la valeur des actifs, de prix d'exercice de la valeur comptable de la dette.

La baisse du pay off est donc limitée à 0, et le gain est illimité, tel celui d'une option :

$S = \text{Max}(0, V_t - D)$  si  $V_t < D$  ;

$S = 0$  si  $V_t > D$

D est le prix du call, donnant le droit d'acheter les actifs de la firme à la valeur comptable de la dette. Ce qui entraîne que le prix de l'action est celui d'un call de prix d'exercice D, de durée de vie infinie et dont la valorisation dépend du niveau initial de la valeur des actifs et de la volatilité<sup>3</sup> des ses valeurs  $V_t$ . L'estimation de la valeur des actifs et de sa volatilité repose sur l'établissement de deux équations :

(1)  $\sigma_s = f_1(\sigma_v, V)$  exprime une fonction de la volatilité de la valeur des actifs et de la valeur des actifs elle-même

(2)  $S = f_2(a_v, V)$  exprime le cours de l'action par la formule théorique d'un call sur la valeur des actifs, qui dépend de cette variable et de sa volatilité.

Soit ce système qui admet comme couple unique de solutions  $(\sigma_v, V)$  qui sont des variables que l'on cherche à estimer. Le processus d'évolution des actifs conduit donc à estimer la  $V_t$ , valeur des actifs à l'échéance et permet d'établir la distribution de la valeur des actifs à une échéance T et pour un seuil de défaut fixé et constant. La probabilité de défaut, autrement dit la probabilité que la valeur des actifs  $V_t$  soit inférieure au seuil de défaut D à une échéance T s'exprime sous la forme :

$$P = [\ln(D/V_t) + (0,5 \times \sigma^2 \times T)] / \sigma$$

Ainsi dans ce modèle, la probabilité de défaut est une fonction croissante de la volatilité des actifs et de l'horizon de risque.

#### 1.2.4.3.2- Credit Metrics de JP MORGAN

Crédit Metrics modélise l'évolution du spread de chaque crédit en supposant que celui-ci dépend du niveau de rating de ce crédit (GATFAOUI, 2008 : 86). Deux crédits de même rating mais d'emprunteurs différents seront supposés avoir le même spread. La mise en œuvre de cette méthode repose sur :

- une attribution d'une notation à chaque crédit en fonction de sa solvabilité présumée. Cette notation peut être par exemple celle des agences de notation spécialisées (Standard & Poors Moody s) ou une notation interne ;
- la détermination d'une matrice de transition. Cette matrice consiste à donner pour un crédit auquel on a attribué un rating actuel, les différents ratings potentiels de ce crédit à un horizon donné, ainsi que les probabilités associées de se trouver dans cet état;
- à chaque rating, on attribue une courbe des taux en prenant en compte le risque spécifique de cette catégorie de rating par rapport à un crédit sans risque de crédit. Cette courbe des taux peut être déterminée à partir d'un panel de crédit ayant ce rating ;
- il faut également attribuer à chaque crédit un taux de recouvrement en cas faillite.

Pour HULL John (2010 : 130), la méthode permet également de se baser sur l'espérance et la volatilité du taux de recouvrement correspondant au rating et à la séniorité de la dette (hiérarchisation fondée sur l'ancienneté dans le portefeuille).

La matrice de transition (annexe 5, page 100) est un outil privilégié d'estimation des probabilités conditionnelles de défaut sur l'horizon annuel d'un panel de crédit.

#### 1.2.4.3.3- La méthode Value at Risk (VaR)

La VaR est l'abréviation du terme anglais, « Value at Risk » qui signifie « valeur en risque ». Selon PETEY (2000 : 294), elle mesure la perte maximale encourue sur horizon temporel donné et un niveau de confiance choisi, si l'on exclut les événements défavorables ayant une faible probabilité de se produire.

Cette notion de la VaR repose donc sur trois paramètres fondamentaux :

- La distribution des résultats des portefeuilles (souvent supposée Normale)
- Un niveau de confiance choisi (95% ou 99% en général) ;
- Et un horizon temporel donné.

Le principe de détermination d'une VaR est simple. La relation entre une valeur possible et ses chances de survenir est une distribution de probabilité.

Dès lors tout devient une affaire de probabilité. Il s'agit de déterminer quel niveau de pertes potentielles ne sera dépassé que dans une fraction faible des cas. Au-delà, l'établissement bancaire fait défaut par définition. Cette fraction s'appelle le seuil de tolérance pour le risque.

Voyons dans l'exemple suivant le mode de calcul d'une VaR pour risque de crédit :

Une perte potentielle est caractérisée par deux chiffres :

- ✓ sa valeur ;
- ✓ la probabilité de dépasser cette valeur.

Supposons qu'une banque détienne un portefeuille de 1000 dont le rating moyen est A. Les statistiques de défaut associés à ce rating sont : un taux de défaillance moyen de 1% et une volatilité annuelle de ce taux dans le temps de 1,5%. La volatilité traduit l'instabilité temporelle des défaillances.

La casse statistique sera de 1% de l'encours, soit 10.

La volatilité des pertes pour défaut sera de  $1,5 \times 1000$  soit 15

On suppose que la perte en cas de défaut est de 100%, c'est-à-dire qu'il n'y a aucune récupération.

On estime que la distribution de probabilité des pertes suit une loi Normale, ce qui implique les résultats suivants :

- il y a 2,5 chances sur 100 pour que les pertes dépassent 1,96 fois la volatilité ;
- dans notre exemple, les pertes potentielles au seuil de tolérance de 2,5% sont donc de  $1,96 * 15 = 30$  ;
- le capital nécessaire à la couverture de ce portefeuille sera de 30 selon le modèle de la VAR.

Bien entendu toute la difficulté réside dans le choix du multiple, dont la précision peut être illusoire, surtout si l'on cherche à évaluer des événements rares. L'accroissement de la richesse des bases existantes et des apports opérationnels des modèles prennent alors toute leur importance.

L'application de la méthode VaR pose quatre (4) problèmes d'après DIETSCH & al (2008 : 201) à savoir :

- l'ajustement des performances pour le risque : il s'agira de voir si le capital économique octroyé à la perte est couvert par les revenus des dettes (frais généraux + intérêt + commissions) ;

- la quantification de l'effet de diversification au moyen d'une VaR crédit : voir comment mesurer l'économie des risques (fonds propres) en cas de diversification dans un portefeuille de crédit. Mais, il faut voir que les risques dans un portefeuille ne s'additionnent pas arithmétiquement et le total des risques est inférieur à la somme des risques ;
- la fixation des limites : comment la banque va redistribuer ses engagements entre les divers crédits dont elle dispose en tenant compte de la perte potentielle tout en respectant les exigences de fonds propres (ratio de Mac Donough) et une rentabilité suffisante ;
- le sens d'une optimisation au niveau d'un portefeuille de crédit : comment gérer une optimisation quantitative du couple risque-rentabilité.

En résumé, la VaR permet une gestion et un contrôle intégré des risques de la banque fondée sur la perte maximale. Le management doit mettre en place ou repenser la procédure d'allocation du capital pour les différents types de crédit.

Cette méthode est complétée par le Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) qui intervient en réponse au premier problème soulevé ci-dessus et que nous verrons en détail pour l'analyse de l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques.

#### 1.2.4.3.4- Le scoring

Cette méthode présentée par TUFFERY (2007 : 401) vise à obtenir rapidement une première indication sur le degré de vulnérabilité d'une entreprise appartenant à un secteur donné. Le score établi pour une entreprise indique une classe de risque de défaillance dans laquelle elle se situe. En effet, au score on associe une probabilité de défaillance, de normalité ou de risque. La fonction score utilisée est une fonction discriminante de la forme :

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

Où

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

Par exemple pour une entreprise donnée les ratios retenus peuvent être :  $R_1$  : frais financiers / résultat d'exploitation ;  $R_2$  : couverture des capitaux investis ;  $R_3$  : la capacité

de remboursement ;  $R_5$  : le délai crédit – fournisseur, etc. Les deux premiers à eux seuls peuvent avoir un pouvoir discriminant d'environ 50% dans toute la fonction Z.

La méthode des scores permet de situer l'entreprise dans un secteur ou dans un portefeuille vis-à-vis des risques futurs de dégradation sur plusieurs périodes. En prenant l'exemple du Score Conan / Holder, on a 5 ratios qui se présentent comme suit :

$R_1 = \text{EBE} / \text{Endettement Global}$ ,  $R_2 = \text{Capitaux permanents} / \text{total Bilan}$ ,  $R_3 = \text{VRD} / \text{Total Bilan}$ ,  $R_4 = \text{Frais financiers} / \text{CAHT}$ ,  $R_5 = \text{Frais de personnel} / \text{VA}$ .

Score (S) s'exprime ainsi :

$$S = 0,24 R_1 + 0,22 R_2 + 0,16 R_3 - 0,87 R_4 - 0,10$$

Le calcul du score abouti au diagnostic suivant:

- $S < 4$  : risque élevé ;
- $4 < S < 9$  : risque à surveiller ;
- $S > 9$  : bon risque.

Ces méthodes mettent l'évidence sur l'importance des statistiques surtout pour la définition des probabilités de défaut. Dans la sous région UEMOA, il se pose le problème de statistiques sur les entreprises même au niveau des banques primaires. Ce qui nous pousse à dire que les techniques modernes sont un peu trop en avance sur la gestion du risque de crédit faite actuellement dans nos banques. Pour que la gestion du risque de crédit soit efficace, il faut d'abord bien circonscrire et évaluer les risques associés aux opérations de prêt et de placement de la société ; puis, il faut élaborer, consigner officiellement par écrit et mettre en œuvre des politiques claires énonçant les paramètres nécessaires au contrôle de ce risque.

### 1.2.5- Les institutions de suivi et de contrôle du risque de crédit

Il existe des institutions de suivi et de contrôle du risque de crédit que nous essayerons d'énumérer en précisant leur rôle.

#### 1.2.5.1- La centrale des risques

La centralisation des risques bancaires 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 (rapport annuel BCEAO, 2002, page 42). 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 d'allocation du capital en crédit .

#### **1.2.5.2- La centrale des incidents des paiements**

La centrale des incidents de paiements enregistre les incidents de paiement autres que ceux concernant les chèques ou les cartes de crédit, en fait, les lettres de change et les billets à ordre (BOUSQUET, 2005 : 91). La loi uniforme sur les instruments de paiement dans la zone UEMOA a mis en place un système de prévision et de répression des infractions. Elle permet aux banques d'apprécier le risque encourus pour les demandes de crédits.

#### **1.2.5.3- La centrale des bilans**

Depuis sa création en 1962 et singulièrement au cours des deux dernières décennies, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a entrepris diverses réformes de la politique de la monnaie et du crédit pour adapter constamment celle-ci aux exigences du financement de l'activité économique. Dans cette dynamique, il a été retenu de disposer d'une centrale des bilans à l'échelle de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA. Après avoir réuni les conditions lui permettant de disposer des informations financières et juridiques sur les entreprises de l'UEMOA, la Banque Centrale a constitué, au 30 septembre 2007, une base de données sur 34.986 entreprises.

#### **1.2.5.4- Les accords de classement**

NSABIMANA André (2002 : 276) précise que les accords de classement constituent un instrument important de contrôle à posteriori des crédits distribués par les banques primaires. En fait, la banque centrale laisse l'entière responsabilité aux établissements financiers dans l'octroi des crédits puis intervient pour surveiller la qualité intrinsèque du crédit.

Les accords de classement visent principalement à inciter les banques à détenir des actifs sains mais également à encourager les entreprises à consentir des efforts pour améliorer leur gestion et l'équilibre de leur situation financière.

Pour qu'une entreprise bénéficie d'un accord, elle doit avoir :

- des ratios de base (comme l'indépendance financière, la capacité de remboursement, le ratio d'endettement et le ratio d'endettement acceptable) ;
- d'autres ratios qui complètent l'appréciation de sa structure financière entre autre le poids des intérêts dans ses activités, la durée moyenne des crédits.

Elle doit également disposer d'une bonne cotation de ses signatures.

Chacune de ces institutions participent à l'analyse et à la gestion du risque de crédit dans la mesure où ces organes devraient constituer des bases de données externes pour les banques.

### **1.3- Vers une nouvelle approche : Bâle III**

Suite au passé récent marqué de faillites, crise financière, nationalisations et soutien des États aux établissements financiers, rien n'est véritablement réglé, mais le temps de l'urgence, voire de la panique est révolu. Selon COLMANT & al (2008 : 45), la place est aux institutions chargées de remettre de l'ordre dans ce beau gâchis, en premier le FMI (Fonds Monétaire International) qui va aider les plus atteints. Mais la solution à plus long terme est bien dans la régulation pour inciter le monde de la finance à être moins aventureux. C'est le rôle du comité de Bâle qui édicte les règles de prudence de la profession. La mise en place des accords de Bâle III sont prévus par le Comité de Bâle suivant un calendrier allant de 2013 à 2019. Le dispositif actuel connu sous le nom d'accord Bâle II n'a manifestement pas suffi, il s'agit donc à présent de mettre au point Bâle III qui tire les leçons de la crise.

Pour HULL & al (2010 : 255), le nouvel accord devrait se concentrer sur cinq points d'attention majeurs.

En premier lieu, s'assurer que le capital détenu par les grandes banques est bien constitué d'avoirs tangibles c'est-à-dire de capitaux effectivement disponibles et non d'instruments financiers complexes et sujets à fluctuations.

En second lieu, améliorer l'évaluation du risque sur les produits complexes comptabilisés en hors bilan (les produits dérivés).

Troisièmement, un nouveau ratio viendrait limiter l'effet de levier du crédit et donc, en un mot, limiter le pouvoir des banques à créer de la monnaie.

Quatrièmement limiter les effets de procyclicité (la tendance naturelle de la régulation à aggraver les crises). Pour cela, les banques devront constituer des réserves appelées coussins qui pourraient être constitués individuellement ou collectivement.

Cinquièmement, surveillance accrue du risque systémique et des interconnexions.

Mondialisation oblige, aujourd'hui les plus gros établissements interviennent dans la plupart des pays industrialisés. S'ils venaient à déposer leur bilan, les entreprises qu'ils financent ou leurs clients investisseurs en subiraient le contrecoup et il en résulterait une crise généralisée. Il est donc prévu d'imposer à ces banques des contraintes de prudence plus dures à la mesure du risque qu'elles font courir à l'économie réelle.

Bien entendu, toutes ces mesures contraignantes ne plaisent guère à la profession. Ils mettent en avant deux inquiétudes à juste titre :

- fondamentalement, limiter la prise de risque c'est aussi limiter la capacité de financement, donc le crédit, donc la croissance,
- plus grave, il faudrait être certain que ces normes vont imposer la même rigueur à tous dans tous les pays.

C'est dans le même ordre d'idées que ces auteurs affirment que le comité de Bâle a déjà fait un certain nombre de propositions suite aux pertes importantes subies par les banques durant la crise du crédit débutée en 2007 et qu'il est fort probable que la réglementation des banques change très prochainement.

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner la notion de risque de crédit, de présenter la gestion du risque de crédit et d'étudier les différentes méthodes de gestion dudit risque partant de l'identification de celui-ci à son contrôle, en passant par son évaluation et sa gestion. La gestion du risque de crédit est un élément fondamental d'une gestion saine et prudente dans l'activité bancaire. La gestion du risque de crédit variera d'une banque à l'autre ; toutefois il ressort de cette analyse qu'un programme complet de gestion du risque de crédit doit prévoir :

- le repérage du risque de crédit auquel la banque est exposée, ou pourrait l'être dans le cadre de ses opérations de prêt, de même que l'élaboration et la mise en œuvre de politiques visant à gérer et à contrôler efficacement ce risque ;
- l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes efficaces d'octroi de crédit, de préparation des documents et de recouvrements ;

- l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes complets de surveillance et de contrôle de la nature, des caractéristiques et de la qualité du portefeuille de crédit ;
- l'élaboration de méthodes de gestion du risque de crédit.

Dans la zone UEMOA des réflexions sont encore en cours en vue d'étudier les conditions de mise en œuvre du nouvel accord de Bâle II qui devient plus accommodante avec les activités de détail qu'exerce la quasi-totalité des banques de cet espace (Lamarque, 2005 ; BCEAO,2007). Il serait mieux que les décisions se précisent le plus rapidement possible car nous sommes déjà dans une optique de Bâle III.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2 : IMPACT DE LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT SUR LA PERFORMANCE DES BANQUES

La structure des systèmes bancaires a connu de nombreux changements depuis les années quatre-vingts. Ces changements sont le fruit de l'adaptation des banques au nouvel ordre des marchés financiers marqué par une ouverture des marchés qui s'est traduite par une accentuation de la concurrence. Dans le cadre d'une telle restructuration des systèmes bancaires, comprendre la performance bancaire et ses déterminants devient un enjeu important.

### 2.1- La performance des banques

Nous définirons d'abord la notion de performance, ensuite nous mettrons en relief Les dimensions de performance d'une banque et leur influence de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques, et enfin nous mettrons en exergue les indicateurs de performance bancaire et les ratios liés à la gestion du risque de crédit.

#### 2.1.1- Définition de la performance

Dans la littérature, plusieurs définitions sont conjointement ou indistinctement employées en vue d'établir de manière précise le concept de performance. Selon VOYER Pierre (1999 : 84), on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable. Pour lui, elle peut aussi représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, et du bien-fondé d'une organisation.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures selon ESSOURI Linda<sup>3</sup> :

- les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référentiel qui peut être endogène ou exogène ;

<sup>3</sup> ESSOURI Linda, La mesure & l'analyse de la performance : concepts de base de l'analyse de performance d'un portefeuille et phénomène de persistance

- le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement ;
- l'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus ;
- la capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Nous retenons de ces définitions que pour certains auteurs, la performance est assimilée à l'efficacité et à l'efficience, à la compétitivité ou encore à la capacité, et d'autres la considèrent comme semblable au rendement et même à la productivité.

### **2.1.2- Les dimensions de performance d'une banque et leur influence de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques**

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur les dimensions de performance des banques et l'impact de la gestion du risque de crédit sur cette dernière, et parmi eux, Shrieves et Dahl (1992). En effet, leur littérature qui découle d'une modélisation relative à la notion de risque et de performance, démontrent une influence simultanée et positive entre l'évolution du niveau de capital et l'évolution du niveau de risque des banques américaines. Ainsi, à une hausse du niveau de risque correspond une hausse du niveau de fonds propres détenu et inversement.

De même, d'autres travaux confirment cette relation à savoir Kwan et Eisenbeis (1995) pour les banques américaines, Altunbas et al (2004) pour les banques européennes, Heid et al (2004) pour les banques allemandes et Godlewski (2004) pour les banques des pays en développement.

L'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques serait donc matérialisé par les facteurs organisationnels susceptibles d'expliquer la rentabilité des banques et par les créances douteuses.

#### **2.1.2.1- Les facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels susceptibles d'expliquer la rentabilité des banques sont constitués des charges d'exploitation bancaires, des capitaux propres, des crédits bancaires

et la taille de la banque (MANSOURI et AFROUKH, 2008 : 5). Nous nous limiterons à deux facteurs que sont : les capitaux propres et les crédits bancaires.

Les divergences entre les constructions théoriques et les investigations empiriques sont constatées au niveau de l'impact des capitaux propres sur la rentabilité des actifs bancaires. Plusieurs études empiriques ont révélé que les capitaux propres exercent un effet stimulant sur la profitabilité des banques (BASHIR, 2000 ; ABREU et MENDES, 2002 ; NACEUR, 2003) mais l'excès du ratio de capital est considéré comme nuisible à la rentabilité des actifs puisque, en élevant ce ratio, les banques tendent à réaliser une fructification minimale des capitaux disponibles.

En revanche, on constate une quasi-unanimité des économistes sur l'impact positif des crédits bancaires sur la rentabilité des actifs, corroborant ainsi les prédictions de la théorie économique. Le renforcement de la politique de crédit élève les profits bancaires. Autrement dit, plus la banque octroie des crédits, plus les revenus augmentent et donc les profits (BASHIR, 2000 ; NACEUR, 2003). Néanmoins, la politique de crédit peut parfois entraver la profitabilité bancaire, en particulier lorsqu'une politique expansionniste de crédit est incompatible avec la stratégie poursuivie en matière de recherche de ressources financières (BASHIR, 2000). Dès lors, le renforcement de la politique de crédit devrait être conduit en symbiose avec une stratégie efficiente de drainage de ressources additionnelles. En conséquence, la maîtrise de la politique de dépôts devrait normalement aider la banque à augmenter ses profits (NACEUR, 2003).

#### **2.1.2.2- Les créances douteuses**

Le portefeuille de crédit représentant l'actif productif principal d'une institution de finance, la maîtrise du risque de crédit s'avère un facteur clé de performance. La réalisation de ce risque se traduit dans la comptabilité bancaire par le poste de créances douteuses. Les crédits bancaires sont déclassés en créances douteuses lorsqu'un défaut de remboursement a déjà été constaté par le créancier, mettant ainsi sérieusement en doute le recouvrement total de la créance. Les créances douteuses, qu'elles soient couvertes par des provisions ou non, sont donc un indicateur adéquat des difficultés de remboursement rencontrées par les emprunteurs, difficultés qui affectent la rentabilité bancaire. Cette variable, créances douteuses, reflète l'efficacité de la banque dans la distribution de crédits et renseigne sur la qualité des débiteurs (sous réserve que les règles de déclassement soient respectées par les

établissements)<sup>4</sup>. Concrètement, la variable créances douteuses est mesurée par le rapport des créances douteuses brutes aux crédits bruts d'un établissement<sup>5</sup>.

Les créances irrécouvrables ont tendance à alourdir les coûts des banques de même que leur efficacité dans l'allocation de crédit. Pour faire face à l'incertitude de faillite, la théorie financière propose de préserver des fonds de garantie sous forme de capitaux propres.

## **2.2- Les indicateurs de performance bancaire et les ratios liés à la gestion du risque de crédit**

Selon VOYER (1999 : 225), il existe plusieurs façons de grouper les indicateurs de performance, et un nombre quasiment infini d'indicateurs possibles. Chaque institution doit choisir, sur la base de ses activités propres et de la structure financière, définissant l'importance relative de telle ou telle information, quels sont les indicateurs à projeter et à étudier.

### **2.2.1- Indicateurs de la qualité du portefeuille**

Pour AMENC & al (2003 : 240), le portefeuille constitue généralement l'actif principal d'une institution financière, ainsi que sa première source de revenus. La majorité des charges de programme sont généralement liées au décaissement et au recouvrement de crédits. Une gestion prudente du portefeuille de crédits constitue par conséquent la clef de voûte des activités d'une institution financière. Parmi les principaux indicateurs de la qualité du portefeuille se trouvent le portefeuille à risque, le taux de provision pour créances douteuses et le taux d'abandon de créances.

---

<sup>4</sup> Le déclassement des créances saines en créances douteuses peut parfois être sujet à contentieux lorsqu'un établissement cherche à masquer une situation peu favorable.

<sup>5</sup> Les créances douteuses brutes sont égales à la somme des créances douteuses nettes et de l'encours de provisions. L'encours de provisions ou stock de provision est défini par la somme des flux de provisions : les dotations aux provisions dont la valeur est comptabilisée en positif et les reprises de provisions qui viennent en déduction du stock de provisions.

Les crédits bruts représentent la valeur totale de l'encours de crédit. L'encours de crédits bruts ne tient pas compte des éventuels déclassements de créances en créances douteuses.

### 2.2.1.1- Portefeuille à risque

Le portefeuille à risque peut être considéré comme l'indicateur le plus important de la qualité du portefeuille. Ce ratio mesure l'encours total des crédits en retard, exprimé sous la forme d'un pourcentage de l'encours total de crédits. Il montre ainsi quelle part du portefeuille devrait être passée en perte si tous les crédits en retard s'avéraient irrécouvrables. Plus les impayés apparaissent tôt dans le cycle de remboursement, plus le pourcentage du portefeuille à risque est élevé. Le portefeuille est classé à risque à partir d'un certain nombre de jours de retard (par exemple 1, 30 ou 60) à compter de la date de remboursement prévue par l'échéancier.

$$\text{Portefeuille à risque} = \text{Encours total des crédits en retard} / \text{Encours brut de crédits}$$

### 2.2.1.2- Taux de provisions pour créances douteuses

Ce ratio doit se fonder sur le taux de défaillance historique, et prendre en compte tout changement important dans les conditions externes ou capacités internes de l'institution. Une gestion financière prudente et les règles de publication de l'information financière recommandent que ce ratio reflète le niveau maximum de crédits potentiellement irrécouvrables.

$$\text{Taux de provisions pour créances douteuses} = \text{Provision pour créances douteuses} / \text{Encours brut de crédits}$$

### 2.2.1.3- Taux d'abandon de créances

Le taux d'abandon de créances mesure la proportion de créances passées en perte au cours de la période, par rapport à l'encours moyen de crédits, autrement dit le pourcentage du portefeuille perdu en créances irrécouvrables. L'abandon de créances indique une approche prudente de la gestion financière, mais non une reconnaissance officielle du fait que les emprunteurs en retard n'ont plus de dette vis-à-vis de l'institution. Les efforts de recouvrement sur les crédits en retard doivent se poursuivre, même après déclaration de l'abandon de créances. On utilise les pourcentages saisis pour le portefeuille à risque et le

taux d'abandon de créances pour calculer les provisions pour créances douteuses du bilan, et la dotation aux provisions pour créances douteuses du compte de résultat.

$$\text{Taux d'abandon de créances} = \frac{\text{Montant des créances passées en perte}}{\text{Encours moyen de crédits}}$$

## 2.2.2- Indicateurs de rentabilité

VOYER Pierre (1999 : 228) précise que d'un point de vue financier, une institution financière investit dans ses actifs (tels que le portefeuille, les placements et l'équipement) de façon à générer un revenu financier. C'est pourquoi il est important d'évaluer la qualité de gestion des actifs, ou le résultat obtenu après déduction des charges (subventions comprises). Un indicateur pour ce type d'évaluation est le rendement retraité des actifs, qui compare le résultat net retraité à la base d'actifs de l'institution. Les deux moyens les plus courants de calculer la base d'actifs sont : le montant moyen des actifs productifs et le montant moyen des actifs totaux.

### 2.2.2.1- Rendement retraité des actifs productifs

Les actifs productifs se composent généralement des dépôts à vue en banque, de tous les autres dépôts rémunérés, de l'encours brut de crédits et des placements à long terme. Ils peuvent être considérés comme les éléments sur lesquels les dirigeants peuvent agir dans le cadre de leurs efforts pour maximiser la rentabilité. Les fonds disponibles doivent continuellement être transférés sur ces éléments, pour maximiser la rentabilité tout en minimisant les risques. À ce titre, le rendement retraité des actifs productifs moyens est une bonne mesure de la performance opérationnelle des dirigeants.

$$\text{Rendement retraité des actifs productifs} = \frac{\text{Résultat net retraité}}{\text{Montant moyen des actifs productifs}}$$

### 2.2.2.2- Rendement retraité des actifs totaux

Un ratio de rentabilité dont le dénominateur est le montant moyen du total des actifs évalue la capacité des dirigeants à déployer des fonds sur l'ensemble des actifs. Ce ratio informe

donc davantage sur la stratégie à long terme de l'institution concernant la gestion des actifs et dettes que sur la performance opérationnelle.

$$\text{Rendement retraité des actifs totaux} = \text{Résultat net retraité} / \text{Montant moyen des actifs totaux}$$

### 2.2.3- Le multiplicateur des fonds propres

Les auteurs BROQUET & al (2004 : 403) présentent le multiplicateur des fonds propres comme un indicateur courant de la solvabilité, qui mesure le degré de financement par endettement des actifs de l'institution, ou encore le « levier financier » de l'institution. Si l'institution n'a pas de dettes, le multiplicateur est égal à 1,0. Par contre, si son bilan présente de l'épargne, des emprunts commerciaux ou concessionnels, ou d'autres formes de dettes, cela signifie que l'institution fait levier sur sa base de fonds propres, en ayant recours au financement par endettement, pour augmenter le niveau d'investissement dans sa base d'actifs. Pour une institution financière, un investissement plus élevé dans les actifs s'accompagne généralement d'un portefeuille plus large. Par cet effet de levier, une institution peut accroître l'étendue de son activité et élargir ses activités génératrices de revenus.

$$\text{Multiplicateur des fonds propres} = \text{Total des actifs} / \text{Total des fonds propres}$$

### 2.2.4- Indicateurs d'efficacité et de productivité

ESSOURI (2004 : 188) affirme que les ratios d'efficacité et de productivité permettent d'évaluer la façon dont une institution fait emploi de ses ressources limitées. Un emploi efficace des ressources permet à une institution de proposer des services à ses clients au coût le plus faible possible. Plus la productivité d'une institution est élevée, plus elle génère un montant sorti (produits financiers, crédits) élevé pour chaque unité entrée (charges d'exploitation, agents de crédit).

### 2.2.4.1- Rendement du portefeuille

Selon AMENC & al (2003 : 299), le rendement du portefeuille est la mesure du produit généré par le portefeuille. Dans le cas d'une institution ayant un portefeuille très productif, le pourcentage du produit par rapport à l'encours moyen de crédits serait égal au taux d'intérêt effectif appliqué. Dans la pratique, le rendement est généralement plus faible, parce que les retards et non-remboursements sur le principal du crédit s'accompagnent généralement de retards ou de non-remboursement des intérêts.

$$\text{Rendement du portefeuille} = \text{Produit de l'activité de crédit} / \text{Encours moyen de crédits}$$

### 2.2.4.2- Ratio des charges d'exploitation

Le ratio des charges d'exploitation présente les charges d'exploitation (coûts des ressources et provisions pour créances douteuses non compris) sous la forme d'un pourcentage de l'encours moyen de crédits. Il montre ainsi les charges supportées par l'institution, liées à son activité de crédit. Une valeur raisonnable de ce ratio se situe entre 15 et 25 %.

$$\text{Ratio des charges d'exploitation} = \text{Charges d'exploitation} / \text{Encours moyen de crédits}$$

### 2.2.5- Les indicateurs de la performance financière des banques

ROUACH & al (2009 : 223 ) démontrent par une revue de littérature que si l'on s'intéresse aux multiples études réalisées sur la performance financière des banques, nous sommes confrontés à l'utilisation d'une multiplicité de critères retenus. Il s'agit essentiellement de ceux qui font intervenir les données comptables de l'entreprise et d'autres qui se basent sur les valeurs de marché. Nous avons ainsi sélectionné trois critères de performance, le Return On Equity (ROE), le Return On Assets (ROA), qui sont des indicateurs calculés de manière ex post et le RAROC.

#### 2.2.5.1- Le Return On Equity (ROE)

La performance financière se mesure par le ROE. Il s'agit du rapport entre le résultat net et les fonds propres.

$$\text{ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Fonds propres}$$

Ce concept intéresse particulièrement les actionnaires dont l'attention se porte sur le profit qui rémunère leurs apports.

### 2.2.5.2- Le Return On Assets (ROA)

La rentabilité des actifs (ROA) se calcule en divisant le résultat net par le total actif.

$$\text{ROA} = \text{Résultat Net} / \text{Total actif}$$

Le résultat après impôt traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré ; il relève donc d'un concept patrimonial et non de trésorerie. Ce résultat net peut donc être distribué sous forme de dividendes, ou mis en réserves (et augmenter ainsi le montant des capitaux propres de l'entreprise).

Ces mesures ROE et ROA sont bien évidemment soumises aux critiques classiques inhérentes aux mesures comptables de performance. En effet, ces mesures ne permettent pas de comparaison internationale fiable dans le sens où les référentiels comptables diffèrent encore d'un pays à l'autre. De plus, la mesure de la performance par le rendement comptable est court termiste. Elle ne tient pas compte du risque de l'actionnaire alors que cet élément est fondamental dans l'évaluation de tout rendement, d'où l'intérêt de se référer à la méthode Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) qui permet une allocation optimale de fonds propres bancaires. De plus, cette méthode cadre parfaitement avec l'orientation prise par la nouvelle réglementation bancaire. Cette nouvelle approche privilégie une approche risque-rentabilité avec une prise en compte plus importante du coût du risque.

### 2.2.5.3- La méthode Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)

Lancé dans les années 80 par la Bankers Trust (absorbée depuis par la Deutsche Bank), le modèle RAROC est une méthode d'analyse utilisée maintenant par la plupart des grands établissements de crédit du monde entier, il s'agit de la rentabilité ajustée au risque rapporté au capital réglementaire.

L'idée derrière le modèle RAROC consiste à rapporter un rendement net à un capital économique alloué et éventuellement comparer cette performance au coût du capital de la banque.

### 2.2.5.3.1- Le calcul de la rentabilité ajustée au risque rapporté au capital réglementaire (RAROC).

HULL & al (2010 : 456) indiquent que le calcul et le principe général de l'allocation optimale des fonds propres par la méthode RAROC sont assez simples. Il s'agit d'apporter le rendement d'un actif à sa consommation en capital économique. Le fait de rapprocher rendement et risque est de nature à permettre une comparaison entre les instruments financiers différents. En d'autres termes, cette méthodologie permet en matière de crédit une approche systématique, comparable dans son utilisation aux méthodes microéconomiques d'optimisation des choix d'investissement de la firme. L'instrument RAROC apparaît comme un outil par excellence de comparaison et de sélection des différentes opportunités. Pour le calcul, on obtient le ratio suivant :

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Résultat sur l'opération} - \text{Provisions économiques}}{\text{Fonds propres économiques.}}$$

Ou bien :

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Revenus} - \text{La perte moyenne}}{\text{Pertes inattendues.}}$$

Le numérateur comprend :

- les revenus : pour identifier les revenus, deux éléments sont essentiels : la comptabilisation des flux (encours) et leur actualisation ;
- La perte moyenne qui agit comme un provisionnement forfaitaire.

Le dénominateur comprend :

- Les fonds propres économiques

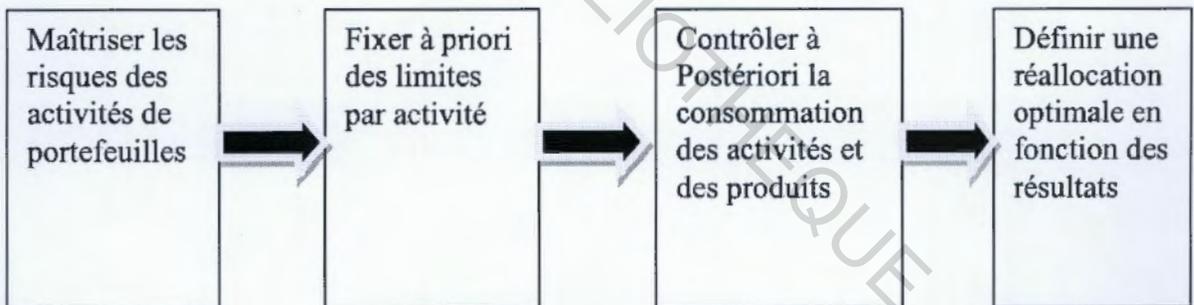
Il est nécessaire de faire la distinction entre fonds propres économiques et fonds propres réglementaires. Les fonds propres réglementaires sont les fonds propres destinés à couvrir la probabilité de pertes moyenne, avec un minimum légal défini par le ratio de Bâle. Les fonds propres économiques permettent aux banques d'aller plus loin dans leur allocation et de couvrir des pertes non couvertes par les fonds propres réglementaires, qu'on peut alors considérer comme des pertes inattendues.

### 2.2.5.3.2- Les différentes approches de la méthode RAROC

Sans remettre en cause le principe de son mode de calcul, la mesure de la performance ajustée au risque peut avoir deux approches répondant à différents objectifs selon les choix de la banque (THEORET Raymond, 1999 : 45).

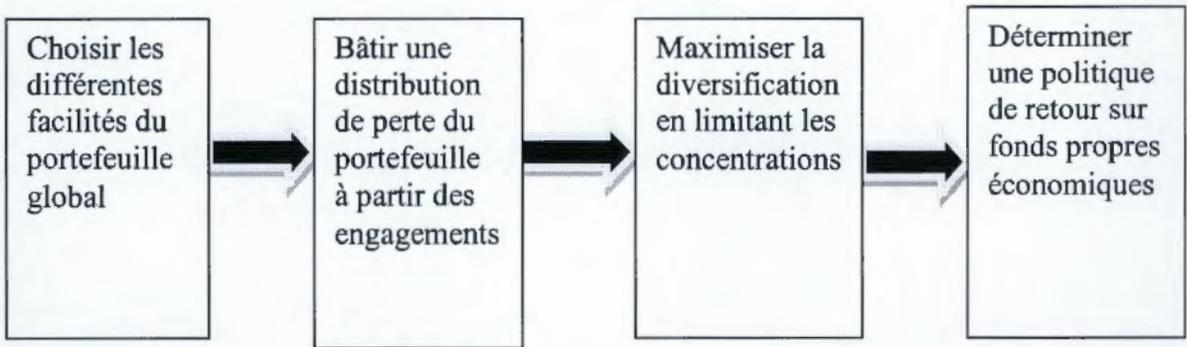
#### ✓ L'approche top down (également appelée approche stratégique)

Le but est de décomposer le portefeuille de crédits en sous portefeuilles (secteurs d'activité, pays, etc.) et à partir de cette décomposition, rechercher une allocation optimale du capital économique en sous portefeuilles comme suit :



#### ✓ Approche bottom-up (également appelée approche systématique)

Le but est d'identifier la consommation en capital économique de chaque facilité du portefeuille global de la banque et établir une sélection entre ces différentes facilités fondées sur le risque. Chercher à réduire la queue de distribution de perte de portefeuille en limitant toute concentration surpondérée sur certaines contreparties comme suit :



La grande richesse de ces méthodologies RAROC peut cependant constituer leur point de faiblesse. Ainsi, sur la base d'une étude d'une banque commerciale internationale quatre ans après la mise en place de son outil RAROC, l'économiste HALL met clairement en évidence que les utilisateurs de cette technique, les agents de la banque, font part de certaines réticences. Ils perçoivent un conflit d'intérêt entre les deux principales missions données à cet instrument d'allocation du capital économique, ressource rare de la banque, à savoir la gestion des risques et la mesure des performances.

En conclusion à ce chapitre, la difficulté de fixer une définition universelle du concept de performance existe toujours, mais les recherches qui s'articulent autour de ce concept le rendent plus claire et compréhensible. De ce fait, nous pouvons aller plus loin que la définition exacte du terme, jusqu'à l'identification des facteurs qui déterminent et affectent soit positivement ou négativement, la performance essentiellement bancaire. Nous avons d'abord montré l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance bancaire en utilisant les facteurs organisationnels tels que les capitaux propres, les crédits bancaires, et les créances douteuses, puis nous avons mis en exergue les indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit, entre autres, le ROE, le ROA et le RAROC.

Pour les banques, les objectifs et les stratégies sont plus que jamais orientées vers la rentabilité notamment pour les actionnaires. Les sanctions du marché en cas de mauvaises performances sont en effet impitoyables. Dans cet environnement et selon cet objectif primordial, la gestion du crédit est le facteur de réussite d'une banque universelle. Sa gestion et son analyse est un enjeu très important puisqu'une bonne gestion du risque de crédit permet d'atteindre et même d'améliorer la performance des banques.

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

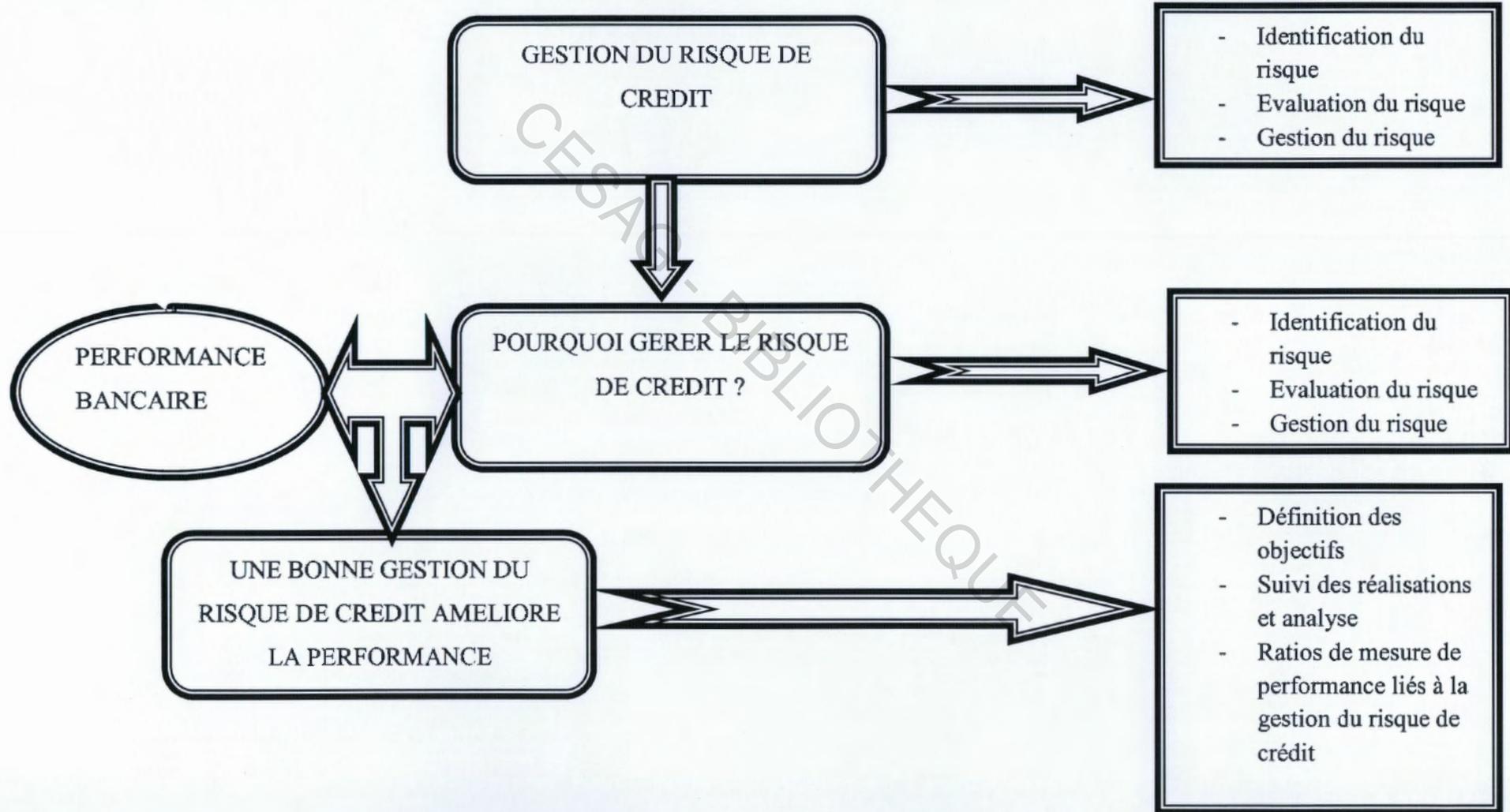
Nous présenterons le modèle d'analyse retenu. Notre recherche s'est faite avec des outils de recherche tels que le questionnaire et l'entretien que nous éluciderons.

### **3.1- Modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse est représenté par la figure suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MODELE D'ANALYSE



### 3.2- Le questionnaire

Le questionnaire est un l'un des outils d'investigation auquel nous avons eu recours. Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages (POIRIER, 2000 : 76). C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté lors de questions ouvertes).

L'usage du questionnaire permet :

- de travailler à plus grande échelle ; le nombre de participants n'est pas limité par le temps (le questionnaire est rapide à diffuser, le participant répond à son rythme en dehors de la présence des stagiaires) ou par les coûts (déplacements, frais téléphoniques) ;
- de limiter les effets liés à la personnalité des intervieweurs ;
- de s'adapter au rythme et à l'emploi du temps du participant.

#### 3.2.1- Processus d'élaboration du questionnaire

Nous avons élaboré deux questionnaires, l'un pour l'analyse de la gestion du risque de crédit et l'autre pour l'analyse des indicateurs de la performance de la BOAD.

Pour élaborer nos questionnaires nous sommes passés par deux étapes :

- nous avons eu recours en premier lieu, aux informations théoriques liées à notre problématique ;
- en deuxième lieu, nous avons eu un échange préliminaire avec les responsables de la gestion des risques et des indicateurs de la performance de la BOAD, pour recueillir des informations complémentaires ou des éléments d'appréciation qui nous ont permis d'ajuster et d'adapter notre recherche théorique au contexte des banques de développement.

### **3.2.2- La forme des questionnaires**

Les questionnaires (annexe 6, page 101) sont constitués d'une série de 10 questions chacun, certaines sont des questions fermées et d'autres permettent aux personnes à qui s'adressent ces questionnaires de développer les pratiques utilisées pour la gestion du risque de crédit et l'évaluation de la performance.

### **3.3- L'entretien**

Nous mettrons en exergue la méthode utilisée et le statut de l'entretien choisi.

#### **3.3.1- La méthode utilisée**

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif car il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En plus, après le recueil des questionnaires, il nous permettra de mieux comprendre certaines réponses.

#### **3.3.2- Le statut de l'entretien utilisé**

Nous avons opté pour le statut principal. Le questionnement ici est plus affiné, les thèmes d'entretien utilisés parlent davantage aux interlocuteurs parce qu'ils renvoient à leur expérience. Les différents entretiens que nous comptons effectuer nous permettront aussi d'approfondir notre problématique ou de la remodeler.

Ce chapitre a montré les différentes démarches utilisées pour mieux aborder l'aspect pratique de notre analyse à savoir :

- Premièrement, les questionnaires qui nous permettront d'avoir des informations sur la gestion du risque de crédit et l'évaluation de la performance de la Banque ;

Deuxièmement, nous procéderons à des entretiens semi-directifs qui nous permettront d'avoir des échanges avec les responsables de la gestion du risque de crédit et des responsables de l'évaluation de la performance de la Banque.

Au demeurant, cette première partie nous a instruits sur la gestion du risque de crédit qui peut se faire de manière interne avec les modèles tels que le modèle KMV, le modèle Credit Metrics et le scoring ; et de manière externe avec les agences de notations et les institutions monétaires qu'elles soient internationales ou sous régionales. Il a aussi été question d'analyser la performance des banques et de mettre en relief les indicateurs de celle-ci tout en dégagant la relation qui existe entre la gestion du risque de crédit et la performance car les entreprises ont un objectif de pérennité. Nous avons aussi dégagé l'impact de la gestion du risque de crédit sur cette performance et avons pu démontrer qu'une meilleure gestion du risque de crédit améliore la performance des banques. Nous avons enfin détaillé la méthodologie utilisée pour pouvoir faire face à la partie pratique de notre analyse via des questionnaires et des entretiens.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette partie est consacrée à la phase pratique de notre stage ; elle comporte trois chapitres. Le premier chapitre nous permettra d'abord de présenter la BOAD mais particulièrement l'une des Divisions dans laquelle nous avons effectué notre stage.

Le second chapitre nous permettra de mettre en relief la gestion du risque de crédit à la BOAD.

Le troisième et dernier chapitre portera d'abord sur l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance de la Banque, puis sur une analyse tant de la gestion du risque de crédit que des indicateurs de performance liés à la gestion dudit risque, et enfin sur les différentes propositions pour une meilleure gestion du risque de crédit et une amélioration de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BOAD**

Dans ce chapitre, nous présenterons la BOAD mais particulièrement l'une des Directions dans laquelle s'est effectué notre stage.

### **4.1- Présentation de la BOAD**

Cette section portera sur les missions et objectifs de la Banque (BOAD), ses activités, son organisation, quelques statistiques liées à son activité et la présentation de l'une des Direction dans laquelle s'est effectué notre stage.

#### **4.1.1- Missions et objectifs**

Nous présenterons les missions et les objectifs assignées à la BOAD.

##### **4.1.1.1- Missions**

Les missions principales assignées à la BOAD sont :

- ❖ La collecte des disponibilités intérieures aux fins de financement des actions de développement, l'animation du marché régional des capitaux.
- ❖ Le développement des Etats membres de l'Union les plus défavorisés par les conditions naturelles.

##### **4.1.1.2- Objectifs**

La BOAD est un établissement public à caractère international qui a pour objectif, aux termes de l'article 2 de ses statuts, de :

- ❖ promouvoir le développement équilibré des Etats membres,
- ❖ réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest en finançant les projets prioritaires de développement rural, infrastructures de base, infrastructures modernes, télécommunications, énergie, industries, agro-industries, transport, tourisme et autres services.

#### 4.1.2- Activités

Les activités développées par la BOAD sont diverses et concernent :

- les prêts à moyen et long terme pour le financement de projets d'investissement ;
- les avances de fonds remboursables pour la réalisation d'études de factibilités d'exécution de projet d'investissement ;
- l'assistance et le conseil aux Etats et aux institutions nationales concernées dans le cadre des opérations de privatisations ;
- l'assistance aux Etats dans le cadre de la définition et dans la mise en œuvre des politiques économiques et de programmes de développement ;
- les projets de concours du secteur privé notamment les PME ;
- les actions en faveur des couches défavorisées.

#### 4.1.3- Organisation

L'organisation (annexe 7, page 105) des services de la Banque (BOAD) incombe au Président dans le cadre des dispositions des statuts de la Banque. Il est assisté d'un Vice-président. L'organisation générale de la Banque comprend son siège établie à Lomé au Togo et une Mission Résidente dans chacun des Etats membres.

Sur le plan interne, la Banque Ouest Africaine de Développement est organisée en Directions. Chaque Direction est subdivisée en Divisions ayant chacune des attributions précises. L'organisation de la BOAD tourne autour de trois unités suivantes :

- La Présidence et les Unités Organisationnelles rattachées,
- Le Secrétariat Général et les Unités Organisationnelles rattachées,
- Les Directions directement rattachées à la Présidence.

##### 4.1.3.1- La Présidence et les Unités Organisationnelles rattachées

La Présidence comprend le Président de la Banque, le Vice-Président et le Bureau du Président.

###### ❖ La Présidence

- Le Président fait appliquer les dispositions des Statuts de la Banque, détermine l'organisation de ses services, fixe leur effectif et dirige leurs activités. Il représente la Banque à l'égard des tiers.

- Le Vice-président assiste le Président dans l'exécution de ses fonctions et responsabilités.
- Le Bureau du Président a pour mission d'assister le Président dans l'exercice de ses fonctions.
  - ❖ Les Unités Organisationnelles rattachées à la Présidence
- Le Cabinet du Président (CDP) ;
- Le Contrôle Général (CG). Il comprend trois Divisions :
  - la Division de l'Audit Interne (DAI);
  - la Division de l'Evaluation Rétrospective des Projets (DERP)
  - la Division du Contrôle Financier (DCF).
- ❖ La Direction de la Communication et des Relations Publiques (DCRP) ; Elle comprend trois divisions :
  - la Division de la Communication, du Marketing et de Relation Publique (DCMRP) ;
  - la Division de la Gestion du Savoir (DGS) ;
  - la Division de la Traduction et de l'Interprétariat (DTI).
- ❖ Les Unités Organisationnelles rattachées à la Vice-présidence

Ces unités organisationnelles sont :

- L'Unité de Mobilisation des Ressources et de la Cooperation (UMRC) ;
- L'Unité de gestion Environnementale et du Developpement Durable (UGED).

#### **4.1.3.2- Le Secrétariat Général et les Unités Organisationnelles rattachées**

- ❖ Le Secrétariat Général (SG) a pour mission de conseiller le Président sur les dossiers relevant de sa compétence.

Les unités qui s'y rattachent sont :

- ❖ l'Unité de Coordination des Missions Résidentes et de la Prospection (UCMRP) ;
- ❖ l'Unité du Secrétariat des Conseils et des Services Généraux (USCSG) ;
- ❖ l'Unité Organisation et Méthodes (UOM) ;

- ❖ les Missions Résidentes (MR) ayant une fonction de représentation de la Banque ainsi que de prospection des projets et de contribution au suivi des opérations financées dans les pays hôtes.

#### 4.1.3.3- Les Directions directement rattachées à la Présidence

Ces directions sont :

- ❖ la Direction des Ressources Humaines (DRH). Elle comprend trois Divisions :
  - la Division de l'Administration du Personnel et des Affaires Sociales (DAPAS) ;
  - la Division du Recrutement et de la Gestion des Emplois et Compétences (DREC) ;
  - la Division de la Formation (DFOR) ;
- ❖ la Direction des Affaires Juridiques (DAJ). Elle comprend deux divisions :
  - la Division du Recouvrement et du Contentieux (DRC) ;
  - la Division des affaires Juridiques Opérationnelles et de la Réglementation (DAJOR) ;
- ❖ la Direction du Système d'Information (DSI)

La Direction du Système de l'Information comprend trois Divisions :

- la Division des Etudes et du Développement (DED) ;
  - la Division du Système et des Réseaux (DSR) ;
  - la Division de l'exploitation et du Support (DES).
- 
- ❖ la Direction du Patrimoine et de la Sécurité (DPS). Elle comprend deux Divisions :
    - la Division du Patrimoine et de la Sécurité (DPAS) ;
    - la Division des Approvisionnement (DAPP).
  - ❖ la Direction des Entreprises et des Institutions Financières (DEIF). Elle comprend deux Divisions :

1. la Division des Entreprises (DE) ;
  2. la Division des Institutions Financières (DIF).
- ❖ la Direction des Financements Innovants et Structurés (DFIS). Elle comprend deux Divisions :
    - la Division des Financements Innovants (DFI) ;
    - la Division des Financements Structurés (DFS).
  
  - ❖ la Direction du Développement Rural et des Infrastructures (DDR). Elle comprend trois divisions :
    - la Division du Secteur Public Marchand (DSPM)
    - la Division du Développement Rural et des Projets Sociaux (DRPS)
    - la Division des Routes et des Infrastructures de Base (DRIB)
  
  - ❖ la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC). Elle comprend trois Divisions :
    - la Division de la Trésorerie (DT) ;
    - la Division de la comptabilité Générale (DCG) ;
    - la Division du Budget et du Contrôle de Gestion (DBC).

Nous avons effectué une partie de notre stage à la Division du Budget et du Contrôle de Gestion et avons eu des informations concernant la performance de la BOAD.

- ❖ la Direction de Gestion des Engagements et des Risques (DGER). Elle comprend deux Divisions :
  - la Division des Décaissements et du Portefeuille (DDP) ;
  - la Division de la Gestion des Risques (DGR).
  
- ❖ la Direction de la Stratégie et des Etudes (DSE). Elle comprend deux Divisions :
  - la Division des Etudes et de la Planification (DEP) ;
  - la Division de l'Intégration Régionale et de la Coopération (DIRC).

#### **4.1.4- Quelques statistiques de l'activité de la Banque et perspectives**

En se référant au rapport annuel 2010 de la BOAD, la poursuite de la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2013 met en exergue un niveau d'activité important en 2010. Outre les financements consentis dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED), à travers le Fonds de Développement Energie (FDE) dont la BOAD assure la gestion, les engagements de la banque en 2010, au profit des économies de l'Union, s'élèvent à 260,8 milliards FCFA.

La BOAD a consenti, sous forme de prêts directs, un montant de 241 milliards FCFA, soit 92,4% des engagements totaux. Les financements directs concernés ont permis la réalisation de projets agricoles, la construction d'infrastructures économiques (routes), l'accroissement des capacités techniques d'entreprises industrielles, de même qu'un développement des services,

S'agissant de prêts indirects (lignes de crédit, accords cadres de refinancement, avances globales spécialisées), ils ressortent à 10,5 milliards FCFA, soit 4% du montant des approbations de l'exercice 2010. Ils ont servi au refinancement de deux institutions financières nationales, dans le but d'accompagner le développement des PME et PMI dans l'espace de l'UEMOA.

Les perspectives de la Banque en ce qui concerne la gestion du risque de crédit sont : l'application des nouveaux accords de Bâle II et le recours aux agences de notations externes. Ceci permettra à la Banque de se comparer aux autres banques internationales et de mieux répondre aux préoccupations sous régionales.

Il convient de présenter l'une des principales directions dans laquelle s'est déroulé notre stage à savoir la DGER.

#### **4.2- La Direction de la Gestion des Engagements et des Risques (DGER)**

Nous présenterons ses missions, les divisions qui se rattachent à cette Direction en mettant un accent particulier sur leur fonctionnement. Il convient de présenter également l'organigramme de cette Direction (annexe 8, page 106).

#### **4.2.1- Missions**

La DGER a pour mission :

- la formulation et la mise en œuvre de la politique de la Banque en matière de gestion du portefeuille ;
- la formulation et la mise en œuvre de la politique de la Banque en matière des engagements ;
- la formulation et la mise en œuvre de la politique de la Banque en matière des risques financiers et de contrepartie.

#### **4.2.2- Divisions rattachées**

Elle comprend deux Divisions :

- la Division de la Gestion des Engagements (DGE) ;
- la Division de la Gestion des Risques (DGR).

##### **4.2.2.1- La Division des décaissements et du portefeuille**

Cette division est chargée des décaissements, du suivi et des remboursements.

##### **4.2.2.1.1- Les décaissements**

Elle est chargée au plan des décaissements de :

- notifier aux emprunteurs la levée des conditions d'entrée en vigueur et des conditions de décaissement ;
- instruire les dossiers relatifs aux décaissements sur les financements conformément aux procédures des opérations bancaires, d'acquisition des biens et services.

##### **4.2.2.1.2- Le suivi et les remboursements**

Au plan du suivi et remboursement, elle est chargée de :

- notifier aux emprunteurs et aux partenaires concernés le cas échéant les tableaux d'amortissement provisoires et définitifs ;

- effectuer les rappels d'échéance des prêts et des autres sommes dues au titre des financements de la Banque ;
- suivre les remboursements des échéances des prêts et procéder aux relances pour le règlement des impayés selon les procédures en vigueur,
- notifier les intérêts de retard et les suspensions de décaissement en cas de non paiement à l'échéance des sommes dues ;
- préparer et notifier les autres mesures de sanctions applicables aux emprunteurs défaillants ;
- établir et tenir à jour la situation des opérations bancaires ;
- élaborer l'état de recouvrement des créances au titre des prêts ;
- tenir les statistiques relatives aux décaissements ;
- contribuer à la mise en œuvre des nouvelles initiatives de la Banque concernant le portefeuille de prêts et participations.

#### **4.2.2.2- La Division de la Gestion des Risques (DGR)**

Elle intervient en matière de gestion des risques de contrepartie et de gestion des risques financiers.

##### **4.2.2.2.1- Gestion des risques de contrepartie**

Au plan de la gestion des risques de contrepartie, elle est chargée de :

- procéder à la notation de toute contrepartie avant un engagement de la Banque ;
- suivre de manière rapprochée la situation financière des entreprises et des institutions financières ayant bénéficié d'un financement de la Banque ;
- évaluer le risques que ces entreprises et institutions financières présente pour la Banque, procéder à leur notation et proposer des actions à prendre ;
- établir et mettre à jour les politiques de notation et de provisionnement de la Banque ;
- proposer les provisions à constituer sur les prêts et participations ;
- apporter un appui à la définition de stratégies et de politiques de développement du secteur privé ;

- faire des suggestions quant aux conditions d'intervention de la Banque dans le financement des entreprises ou des mesures à prendre pour sauvegarder les intérêts de la Banque ;
- contribuer à l'évaluation des garanties.

#### 4.2.2.2- Gestion des risques financiers

Elle est chargée au plan de la gestion des risques financiers de :

- proposer en rapport avec les unités organisationnelles concernées le programme de travail du comité chargé de la gestion Actif/Passif ;
- assurer la préparation technique des réunions du comité chargée de la gestion Actif/Passif (collecte et mise en forme des données, études et simulations, etc.) ;
- assurer le secrétariat du comité chargée de la gestion Actif/Passif ;
- préparer et suivre la mise en œuvre des politiques directives et orientations relatives à toutes questions concernant les risques financiers.

Ce chapitre nous a permis de présenter la BOAD via sa mission, ses objectifs, ses activités et son organisation.

## **CHAPITRE 5 : GESTION DU RISQUE DE CREDIT A LA BOAD**

Dans ce chapitre, il est question de mettre en exergue la gestion du risque de crédit à la Banque via la cartographie des risques de la Division de Gestion des Risques et d'analyser les méthodes utilisées pour la gestion du risque de crédit allant de l'évaluation au suivi/contrôle dudit risque. Nous ferons également une analyse de la gestion du risque de crédit à la Banque et ferons des propositions d'amélioration de la gestion du risque de crédit.

### **5.1- Cartographie des risques de la Division de Gestion des Risques**

Nous avons recensé l'ensemble des risques de la DGR et pouvons les représenter par la figure suivante : annexe 9, page 107).

Ces risques sont définis dans la politique de gestion du risque de la BOAD comme suit :

- le risque de crédit résulte de l'incapacité ou de la réticence de certaines contreparties de s'acquitter de leurs engagements financiers. Le risque de crédit est la principale source de perte pour la Banque et découle essentiellement des ses opérations de prêt et de trésorerie ;
- le risque de change est l'éventualité d'enregistrer des pertes liées à une évolution adverse des taux de change sur le marché;
- le risque de taux est le risque pour la Banque de voir sa rentabilité affectée négativement suite à des variations de taux d'intérêt ;
- le risque de transformation résulte d'un financement des emplois à long terme par des ressources à court terme ;
- le risque de liquidité résulte de l'éventualité de pertes résultant d'une insuffisance de liquidités pour répondre en temps voulu aux besoins de trésorerie ;
- le risque opérationnel regroupe tous les autres types de risques auxquels la Banque pourrait être exposés autre que ceux des risques de crédit, de marché, de liquidité et de transformation.

## 5.2- Méthodologie de la gestion du risque de crédit

Nous présenterons d'abord les éléments essentiels de la gestion du risque de contrepartie à la Banque et ensuite la gestion dudit risque.

### 5.2.1- Les éléments essentiels de la gestion du risque de contrepartie

La Banque en fonction de ses activités gère deux types de risque de crédit : le risque de crédit non marchand (risque souverain) pour son portefeuille de prêts aux Etats, et le risque de crédit marchand pour son portefeuille de prêts au secteur privé et public marchand (risque non souverain).

Des limites sont apposées à l'ensemble du portefeuille de la Banque et il existe une politique de tarification.

#### ❖ Les limites d'engagements

La Banque a défini une limite à l'ensemble du portefeuille de prêts des secteurs publics et privés. La connaissance de la limite géographique est également nécessaire pour mieux appréhender l'horizon d'action de la Banque.

##### ➤ Limite pour le secteur public

La limite des risques pris sous forme de prêts par opération est fixée à 10% des fonds propres de la Banque. L'engagement maximum de la Banque sous forme de prise de participation est limité par opération et par société à 10% des ressources de prise de participation de la Banque.

Le niveau d'engagement de la Banque par emprunteur (toutes opérations confondues et cumulées) est limité à 100% des fonds propres effectifs de la Banque pour les Etats ou les entreprises du secteur public marchand.

##### ➤ Limite pour le secteur privé

La limitation des risques pris sous forme de prêts directs par la Banque, par opération (autre que les projets de privatisation, les projets régionaux et ceux des secteurs des mines et de l'énergie), est fixée à 5% de ses fonds propres effectifs et le montant du prêt ne doit pas dépasser 50% du coût total hors taxes du projet.

➤ Limite géographique

Le marché sur lequel opère la Banque doit être clairement délimité et adapté à la connaissance et l'expérience dont elle dispose, mais elle n'a pas de limitation en ce qui concerne ses prêts. Ces prêts sont consentis sans distinction aucune aux pays membres de l'UEMOA.

❖ La politique de tarification

Selon la politique générale de la BOAD, le taux d'intérêt des prêts octroyés doit être suffisant pour équilibrer les comptes et provisionner les risques. Ceci explique la politique de tarification discriminatoire appliquée en fonction des risques liés à chaque catégorie de projets et du panier de ressources concerné (secteur marchand ou non marchand). Ainsi la Banque calcule pour chaque exercice comptable, un taux de référence pour chacun des secteurs correspondant à un taux d'équilibre qui prend en compte :

- le coût des ressources mobilisées pour ce secteur (moyenne pondérée des coûts des ressources d'emprunts) ;
- le coût de fonctionnement ;
- le coût du risque de crédit ;
- et une marge destinée à la couverture de la perte de change.

Les ressources propres affectées au financement des projets ne sont pas facturées au secteur non marchand (taux de 0%) alors qu'elles le sont au secteur marchand à un taux correspondant au coût moyen des ressources d'emprunts qui lui sont affectées.

Les prêts concernant le secteur non marchand font l'objet d'une bonification afin d'intégrer l'élément « don » dans les prêts aux Etats, mais pour les prêts au secteur marchand une marge est appliquée au taux de référence pour discriminer la tarification en fonction du risque inhérent à chaque projet à financer. La bonification au secteur non marchand est couverte par les ressources d'un fonds spécial géré par la Banque. Le barème de base de la BOAD ne comporte que des taux d'intérêt fixes. Toutefois, il est prévu une option de taux variables, en fonction des ressources et des demandes des emprunteurs.

Nous avons noté que cette politique de tarification n'a aucun lien avec la notation attribuée aux différentes institutions auxquelles la Banque accorde des prêts. Avec les agences de notations externes préconisées par les accords bâlois, les taux d'intérêt doivent être d'autant plus élevés que les notes sont basses.

### 5.2.2- Gestion du risque de contrepartie à la BOAD

Le risque encouru par la BOAD au niveau des crédits octroyés est celui du risque de contrepartie (non remboursement). La DGER est la structure chargée du suivi rapproché de la situation financière des entreprises et des institutions financières ayant bénéficié ou susceptibles de bénéficier d'un financement de la banque, d'évaluer le risque qu'elles représentent pour la banque, de procéder à leur classement et de proposer des actions à entreprendre.

Nous verrons comment la DGER gère le risque de crédit allant de son évaluation à son contrôle.

### 5.2.3- Evaluation du risque de contrepartie

Lorsqu'une demande de prêt est adressée à la banque, elle est réceptionnée soit par la Direction du Développement Rural et des Infrastructures (DDRRI), soit par la Direction des Entreprises et des Institutions Financières (DEIF) selon qu'elle provienne ou non du secteur marchand. Cette demande fait l'objet d'un premier examen appelé évaluation ex ante, et si l'examen est favorable, la demande est préclassée pour l'entrée dans le portefeuille de la Banque. Elle est ensuite soumise à l'appréciation de la DGER. Ainsi pour donner son avis appelé avis de seconde opinion sur l'acceptation ou non de la demande en question, la DGER confie le dossier à la DGR. La DGR a pour mission de faire ressortir les risques que comporte l'opération. Les éléments objets d'analyse sont entre autres :

- les états financiers certifiés des trois dernières années au moins et ceux provisoires de l'année en cours s'ils sont disponibles ;
- le rapport d'activité au 31 décembre de l'année N-1 ;
- l'évolution de la qualité du portefeuille de la contrepartie, notamment la situation des créances et spécifiquement celles en souffrance et les provisions y afférentes au cours de la période précédente ;
- le business plan (programme d'investissements et perspectives financières) actualisé des trois années à venir au moins ;
- l'organisation et la gestion de l'entreprise (modifications éventuelles intervenues) ;
- les éléments d'informations sur l'environnement de l'entreprise (situation du marché, évolutions envisagées et mesures prévues) ;

- la liste des garanties proposées par la contrepartie ;
- pour les nouveaux projets (n'ayant pas d'historique), la documentation sollicitée est la même en dehors des états certifiés et les informations y afférentes.

L'avis de seconde opinion de la DGR est émis oralement lors de l'examen du rapport d'évaluation du projet (élaboré par la DEIF) par le Comité des Engagements (CE) qui fait des recommandations à la Présidence. Ensuite, le dossier est soumis à l'appréciation du Conseil d'Administration (CA). Après l'accord du CA, il y a signature du contrat avec la contrepartie. La contrepartie peut donc commencer les procédures, pour le décaissement des fonds, qui sont parfois longues. Dès que la Banque décaisse les fonds, il y a naissance de l'encours de prêt donc la Banque commence à courir un risque de non remboursement de la créance.

### **5.3- Méthodes de gestion du risque de crédit**

La BOAD utilise la méthode de notation des risques pour gérer le risque de contrepartie.

#### **5.3.1- La notation des risques**

Le système de notation mis en place repose sur :

- une analyse approfondie de l'environnement et de la situation financière de la contrepartie ;
- une approche synthétique de tous les types d'engagements accordés à un même bénéficiaire ;
- la recherche d'une automatisation aussi performante que possible du traitement des informations.

La DGR est chargée d'établir une proposition de notation (annexe 10, page 108) des contreparties évoluant dans le secteur marchand, en activité et liées à la BOAD par un contrat de prêt, de prise de participation, de garantie ou de placement, à partir des éléments financiers et qualitatifs en sa possession qu'elle apprécie en fonction de sa connaissance du client, du secteur, du contexte, etc. La notation est mise en place et réévaluée à chaque nouveau concours accordé à la contrepartie et est réactualisée lors de la revue du portefeuille.

L'exercice de la notation vise in fine à noter un risque qui sera porté par la Banque. Etant donné que la BOAD fait face à une contrepartie, cette notation portera sur cette dernière et non sur les projets financés. Il existe une notation ex ante « avis de seconde opinion » et une notation ex post.

### 5.3.1.1- Les étapes de la notation

La notation se fait suivant plusieurs étapes à savoir :

- la collecte d'informations auprès des structures internes de la Banque ou de la contrepartie à travers des missions circulaires sur le terrain ;
- le traitement et l'analyse des informations recueillies. Le notateur doit s'assurer à ce niveau par des échanges de vue avec la contrepartie et les structures de la Banque impliquées dans la gestion du portefeuille que les dites informations sont actuelles, fiables et exhaustives ;
- l'alimentation de l'outil de notation en renseignant les parties réservées aux informations qualitatives et en procédant au dépouillement des états financiers ;
- l'attribution de la note provisoire et la rédaction de la note de situation qui devrait servir de fiche de suivi pour l'actualisation de la notation de la contrepartie ;
- l'élaboration de l'état de portefeuille noté ;

La méthode de notation des risques s'appuie sur des supports de notation et des sources d'informations.

### 5.3.1.2- Les supports de notation

La DGR utilise les supports de notation suivants :

- ❖ la fiche de synthèse client la plus récente permettant d'attribuer une note A, B, C ou D à chacun des critères d'appréciation définis par :
  - la valeur de la garantie ;
  - l'existence d'impayés ;
  - le rééchelonnement du concours ;
  - la situation financière et les perspectives de l'entreprise ;
  - le nombre d'années d'expérience et la qualité de gestion de la structure dirigeante ;

- la notoriété de l'actionnaire principal dans le milieu économique local (confiance de partenaires extérieurs crédibles) ;
- la situation de l'environnement.

Les trois premiers critères ne sont applicables que pour des contreparties déjà bénéficiaires des concours de la Banque.

- ❖ La fiche de relevé des garanties ;
- ❖ la note de situation qui récapitule l'historique des relations de la Banque avec la contrepartie, la situation actuelle et les perspectives de cette dernière.

### **5.3.1.3- Les sources d'informations**

Les sources d'informations sont constituées de l'ensemble des données recueillies et mises à jour en permanence dans le dossier constitué pour chaque contrepartie. Le dossier de base comprend les documents ci-après :

- les statuts, l'organigramme, la liste des actionnaires avec le montant de leur participation ;
- la statistique sur l'évolution passée et prévisionnelle de l'activité de production en volume ;
- tout autre document de nature à faciliter le suivi de la contrepartie.

### **5.3.2- Suivi du risque de crédit**

Le suivi du risque de crédit se fait principalement via le canal d'une revue mensuelle des impayés et créances douteuses, et de missions annuelles dans le cadre de la notation du risque de contrepartie.

#### **5.3.2.1- Revue mensuelle des impayés et des créances douteuses**

Cette revue s'effectue généralement sur la base des appels d'échéances dans un fichier Excel appelé « fichier de suivi remboursement ». De façon quotidienne, chaque règlement parvenu à la Banque est saisi dans ledit fichier par la division en charge qui est la DDP. Ensuite, de façon hebdomadaire, la DDP fait le point des impayés et règlements parvenus.

Une contrepartie est en impayé à la Banque si elle n'a pas effectué un remboursement dans un délai de six mois.

### **5.3.2.2- Les missions de suivi et de notation**

Les missions de suivi et de notation des contreparties sont effectuées annuellement et ont pour objectifs :

- ❖ d'analyse principalement :
  - les états financiers (bilan, compte de résultat, rapport d'activité) ;
  - les garanties dont la valeur est réévaluée à date par la DAJ ;
- ❖ de vérifier la mise en œuvre des recommandations de la mission précédente ;
- ❖ de faire des recommandations à partir des conclusions de l'analyse.

Les supports préalables pour ce suivi sont les dossiers permanents de suivi des risques tenus par la DGER grâce aux informations complémentaires fournies par la DEIF.

Ces informations sont destinées à la réactualisation de la notation de la contrepartie qui va déboucher sur une nouvelle notation de celle-ci.

## **5.4- Analyse des forces et faiblesses de la gestion du risque de crédit**

Cette section nous permettra de présenter les forces et les faiblesses relatives à la gestion du risque de crédit.

A l'issue de l'analyse de la gestion du risque de crédit de la Banque, nous pouvons faire une analyse en dégageant les forces et les faiblesses liées à ladite gestion.

### **5.4.1- Forces de la gestion du risque de crédit**

Les forces retrouvées pour la gestion du risque de crédit sont les suivantes :

- existence d'une évaluation ex ante avant la transmission des différents projets à la DGR ;
- réévaluation du projet à la DGR avec avis de seconde opinion.
- dans l'optique du calcul du ratio de solvabilité et conformément aux textes de Bâle :
- l'existence d'une base de données de notation d'au moins 5 années est un atout ;

- l'existence de différentes classes de notation faciliterait l'adoption de l'approche IRB simple ou avancée.

De même, la notation utilisée à la DGR pour la gestion du risque de crédit présente des avantages car :

- c'est un outil d'aide à la décision d'octroi de nouveaux concours et au suivi des risques ;
- c'est un instrument de détection de la dégradation ou de l'amélioration d'un risque lors des revues de portefeuilles. Il permet l'identification rapide et le suivi rapproché des emprunteurs en difficulté ;
- c'est un outil de mise en œuvre des règles de provisionnement ;
- c'est un système de gestion et de maîtrise des risques en vue de la détermination du profil de risques de portefeuille notable de la Banque et de l'élaboration d'une stratégie risque qui permet d'orienter les financements en hiérarchisant les risques ;
- la notation peut constituer une référence pour aider à définir des objectifs de développement ou de désengagement de portefeuilles de risques.

#### **5.4.2- Faiblesses de la gestion du risque de crédit**

La gestion du risque de crédit présente certaines insuffisances telles que :

- la non prise en compte du risque pays ;
  - absence de relation entre la politique de tarification et les notes attribuées aux contreparties ;
  - le plafond du montant de financement à attribuer à un client n'est pas lié à la note du client mais au secteur d'intervention (10%, 15%, etc. selon le cas) ;
  - les états financiers proviennent des contreparties elles-mêmes ;
  - la non disponibilité en temps réel des informations sur les clients de la Banque en raison du caractère annuel de l'établissement des bilans dans la zone UEMOA.
- Toute chose qui ne permet pas une prompt réaction des services de la Banque face au risque de crédit encouru.

## **5.4- Propositions d'amélioration de la gestion du risque de crédit**

Les recommandations portent d'abord sur l'approfondissement de l'approche des accords de Bâle tout en se projetant vers l'approche Bâle III, puis sur la proposition de méthodes de gestion du risque de crédit.

### **5.4.1- Approfondissement de l'approche des accords de Bâle et projection sur Bâle III**

Le régulateur des banques en Afrique de l'Ouest (BCEAO) n'a pas encore mis en vigueur les accords de Bâle II, mais comme la BOAD dans ses perspectives veut émettre des titres sur le marché international, nous lui recommandons d'approfondir ses techniques de calcul du ratio de solvabilité conformément aux accords de Bâle en optant pour l'approche IRB (Internal Rating Based) simple ou avancée.

A date, le ratio de solvabilité de la Banque s'appuie davantage dans son calcul sur la méthode du ratio Cooke, autorisé par le régulateur (esquisse en annexe) fondé sur des pondérations forfaitaires, sans discriminer la spécificité de chaque risque (client/projet). Les expériences empiriques ont révélé que la mise en œuvre de Bâle II affine l'analyse des risques et permet de réduire l'exigence minimale de fonds propres de près de 20%.

En effet, alors que la méthode des pondérations forfaitaires ne fait aucune discrimination en prenant en compte les probabilités de défaut liées à chaque risque (emprunteur de la Banque), l'approche IRB simple ou avancée préconisée par Bâle II recourt (i) aux probabilités de défaut liées à chaque emprunteur, (ii) à la perte en cas de défaut, (iii) à l'exposition en terme d'encours et (iv) à la maturité.

Ce faisant, des contreparties (emprunteurs) ayant de bonnes notations, se voient appliquer des pondérations de 0% alors que l'approche forfaitaire aurait pu imposer 20% ou autre ; il apparaît ainsi une économie de fonds propres accroissant la marge de crédit de la Banque.

S'agissant des critères quantitatifs au niveau de Bâle II, l'utilisation de la méthode IRB simple ou avancée sera conditionnée par la mise en place d'une base de données sur cinq ans pour les probabilités de défaut. De même, des données sur sept ans devront être disponibles pour les LGD et EAD avant de pouvoir utiliser l'approche avancée. Par ailleurs, l'estimation des probabilités de défaut sera elle-même soumise à un certain nombre de critères : existence de six à neuf classes de probabilités de défaut au minimum pour les créances saines et deux classes au minimum pour les créances douteuses. La

probabilité de défaut devra être estimée à l'horizon d'un an pour chacune de ces classes et la définition du défaut devra couvrir l'une au moins des situations suivantes : l'improbabilité de remboursement (en capital ou en intérêts), le cas de perte associée à une autre obligation (principe de contagion), les impayés de plus de 90 jours ou le dépôt de bilan ou les procédures assimilées.

Les expositions à l'intérieur de chaque classe interne de notation seront traitées comme ayant des caractéristiques de pertes spécifiques et mesurables. Les caractéristiques de cette approche seront les suivantes :

- Default Probability (DP), la probabilité de défaut de l'emprunteur. Elle exprimera la probabilité que le débiteur ne veuille pas ou ne puisse pas remplir ses engagements contractuels ;
- Loss Given Default (LGD), ou pertes en cas de défaut par type d'engagement de la Banque; il s'agit du pourcentage de perte que la Banque subirait par rapport au montant du crédit ouvert au moment du défaut ;
- Exposure At Default (EAD), c'est le niveau du crédit exposé au moment de la défaillance.

Dans cette méthode, le LGD est imposé par le régulateur mais la Banque maîtrise d'avance toutes ses composantes.

A partir de ces caractéristiques recueillies en interne et publiques, des pertes attendues ou pertes moyennes peuvent être calculées comme étant le produit de ces paramètres :

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

Il convient de préciser que la nuance entre l'IRB avancée et l'IRB simple réside dans le fait que l'IRB avancée discrimine davantage les données permettant de mieux exploiter les spécificités de chaque crédit pour améliorer l'économie en fonds propres.

#### 5.4.2- Propositions de méthodes

Nous proposons deux méthodes à la DGER : la Value at Risk (VaR) et la méthode Risk Adjusted Return On Capital (RAROC).

#### 5.4.2.1- La Value at Risk

Cette méthode permet de mesurer la perte maximale encourue sur un horizon donné, assortie d'une probabilité. Cette perte sera mesurée sur un horizon pertinent par l'évolution de la valeur de marché des composants du portefeuille pendant un intervalle de temps pertinent. L'évolution est donc fonction de mouvements de diverses sources appelées facteurs de risque.

Le calcul de la VaR (perte potentielle enregistrée sur chaque portefeuille en cas de scénario défavorable de marché sur un horizon réglementaire de dix jours) permettra de disposer d'une représentation agrégée et instantanée des risques, et de confronter en temps réel le risque ainsi mesuré à une limite globale ou perte de confiance donnée. Les pertes seront soit incluses dans le capital requis, soit elles seront retranchées des résultats.

En résumé, la VaR permettra une gestion et un contrôle intégré des risques de la Banque fondée sur la perte maximale. La DGER doit mettre en place une procédure d'allocation du capital pour les différents types de crédit.

Cette méthode doit être complétée par la méthode RAROC (Risk Adjusted Return On Capital).

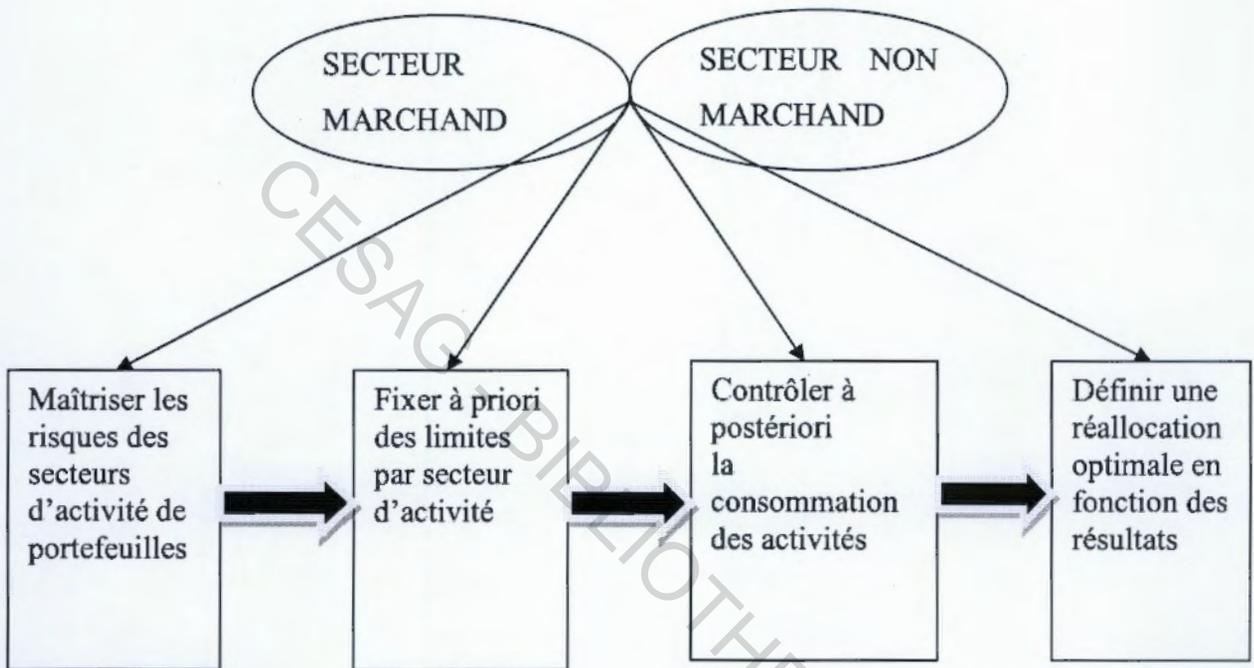
#### 5.4.2.2- La méthode RAROC suivant l'approche top down

La méthode RAROC apparaît comme la plus adéquate pour notre environnement mais il faudrait que la Banque puisse définir son RAROC de base qui est un seuil en deçà duquel la Banque ne peut accorder de crédit. Les difficultés de la mise en place de ses modèles internes qui sont :

- la nature de l'événement de crédit qui peut être : le défaut, le changement de rating, la dévaluation, etc. Il y a en conséquence nécessité de déterminer la nature du risque couvert par les fonds propres avant de procéder à la modélisation ;
- l'horizon du risque de crédit : la réglementation bancaire internationale impose un horizon moyen de dix jours ouvrés où la Banque estime le risque de crédit ;
- la mesure des probabilités de défaut ou de changement de rating qui sont l'une des principales variables d'entrée des modèles dévaluation du risque de crédit ;
- les modalités d'agrégation du risque de crédit : l'agrégation intervient à deux niveaux sur les hors bilan et les crédits qui peuvent être juridiquement compensés en cas de défaut

Elle pose également un problème lié à la modélisation (le choix de facteurs pertinents, modélisation de l'évolution des facteurs de risque), la détermination des sensibilités au risque et la mesure du risque.

La Banque décomposera son portefeuille de crédits en sous portefeuilles (secteurs d'activité, pays) et à partir de cette décomposition, elle recherchera une allocation optimale du capital économique en sous portefeuilles comme suit :



Source : Nous-même

Les deux premières étapes existent déjà à la Banque, il s'agira d'étudier la possibilité de mise en place des deux dernières étapes.

### 5.4.3- Autres propositions

Nous proposons également à la Banque de :

- renforcer le système de suivi/évaluation des projets par la supervision systématique et périodique de tous les projets ; à date, il est procédé à des ciblage ;
- instaurer des pénalités importantes en cas de non respect des contrats et des échéances de remboursement,
- renforcer davantage la politique de choix des projets à travers une plus grande sélectivité au niveau du financement;

- prendre en compte la notation dans la politique de tarification ;
- envoyer systématiquement des rappels d'échéances aux Etats et aux emprunteurs du secteur marchand.

Ce chapitre nous a permis de relever les forces et les faiblesses de la gestion du risque de crédit et des indicateurs de performance de la Banque liés à ladite gestion. Après l'analyse critique, il s'avère nécessaire de proposer des éléments et des méthodes d'amélioration de la gestion du risque de crédit et des indicateurs de performance de la Banque liés à celle-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT ET DE SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE DE LA BOAD**

Ce chapitre nous permettra de présenter l'évaluation de la performance de la BOAD via les indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit. Nous ferons également une analyse des indicateurs de performance et des propositions d'amélioration de ceux-ci. Il sera aussi question de montrer l'effet de la prise en compte des propositions de l'amélioration de la gestion du risque de crédit sur la performance de la Banque.

### **6.1- Evaluation de la performance de la BOAD**

Pour l'évaluation de sa performance, la Banque élabore une note d'analyse des performances contenant entre autres un tableau synoptique indiquant les cibles de performance ainsi que les réalisations. La note est produite trimestriellement. Les indicateurs liés à la gestion du risque de crédit concernent aussi bien la performance financière que celle opérationnelle de la Banque.

#### **6.1.1- Les indicateurs clés de la performance financière de la Banque**

Le tableau synoptique élaboré comporte les indicateurs clés de tous les axes d'activité de la Banque. Conformément à notre thème, nous avons choisi des indicateurs liés à la gestion du risque de crédit à savoir les ratios d'endettement, la trésorerie globale, le coefficient d'exploitation, la rentabilité, la solvabilité et la marge de crédit.

##### **6.1.1.1- Les ratios endettement**

Ces ratios mesurent le niveau et la capacité d'engagement de la Banque. Les indicateurs qui les caractérisent sont au nombre de deux (2).

- Le premier ratio d'endettement se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{Encours emprunts/Fonds propres}$$

Il s'agit de mesurer la proportion des dettes d'emprunt par rapport aux fonds propres de la Banque et ce ratio doit être strictement inférieur à 300%.

- Le deuxième ratio vient conforter le premier et se calcule ainsi :

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{Encours emprunts} / \text{Capital sujet à appel}$$

Le capital sujet à appel est le capital souscrit non appelé. Ce ratio est surveillé de près et doit être strictement inférieur à 100%. Lorsque les gestionnaires se rendent compte qu'il est plus ou moins proche de 70%, ils lancent une alerte pour que le capital souscrit soit appelé conformément aux normes établies.

#### 6.1.1.2- La trésorerie globale

Elle mesure la capacité de la Banque à faire face à ses échéances. Le non recouvrement d'une créance à l'échéance entraîne un déficit au niveau de la trésorerie et influence négativement les prévisions.

La Banque s'est dotée d'une politique de liquidité qui définit un minima et un maxima à respecter scrupuleusement.

#### 6.1.1.3- Le coefficient d'exploitation

Il permet de mesurer le poids relatif des charges de structure par rapport au produit net bancaire (PNB). Les causes de la dégradation de ce ratio peuvent amener à déceler ou à prévenir le risque de non remboursement des créances, étant entendu que le PNB tient intègre les encours clients.

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \text{Frais généraux} / \text{PNB}$$

#### 6.1.1.4- La rentabilité financière ou rentabilité des fonds propres

Elle mesure le résultat généré par 1F de fonds propres investis.

$$\text{Rentabilité} = \text{Résultat net} / \text{Fonds propres}$$

### 6.1.1.5- La solvabilité

Elle mesure la capacité de la Banque à faire face à ses engagements dans une hypothèse de cessation d'activité. Les actionnaires qui prennent le risque le plus élevé en investissant, veulent se rassurer que la réalisation de l'actif permettra de rembourser les fonds propres injectés dans le financement de ces mêmes actifs.

$$\text{Solvabilité} = \text{Fonds propres} / \text{Total bilan}$$

### 6.1.1.6- La marge de crédit

C'est le gain ou la perte différentielle unitaire découlant de l'activité de crédit. Elle se calcule en tenant compte du rendement moyen des prêts et du coût moyen des emprunts.

⇒ Le rendement moyen des prêts : c'est ce que rapporte à la Banque 1 FCFA de prêt.

$$\text{Rendement moyen des prêts} = \text{Produits des prêts} / \text{Encours moyen des prêts}$$

⇒ Le coût moyen des emprunts c'est ce que coûte à la Banque 1FCFA d'emprunt.

$$\text{Coût moyen des emprunts} = \text{Charges financières} / \text{Encours moyen des emprunts}$$

⇒ La marge de crédit

La marge de crédit étant la différence entre le rendement moyen des prêts et le cout moyen des emprunts, elle se calcule comme suit :

$$\text{Marge de crédit} = \text{Rendement moyen des prêts} - \text{Coût moyen des emprunts}$$

### 6.1.2- Les indicateurs clés de la performance opérationnelle de la Banque

Nous avons également choisi les indicateurs liés à la gestion du risque de crédit que sont : l'approbation des prêts, le taux de décaissement sur prêts, le recouvrement, le taux de

dégradation du portefeuille marchand, le taux de sinistre de l'activité marchande, le provisionnement des créances déclassées.

#### **6.1.2.1- Approbation de prêts**

La Banque suit périodiquement le nombre et le volume de financement (prêts) approuvés par secteur en fonction des objectifs qu'elle s'est fixée pour l'année en cours. En effet, c'est l'approbation des prêts qui déclenche les procédures de décaissements, et ce sont ces décaissements qui donnent naissance aux encours de prêts et donc au risque de non remboursement éventuel des créances. Le risque de crédit est induit par la prépondérance croissante des prêts du secteur marchand dans le portefeuille globale de Banque.

#### **6.1.2.2- Taux de décaissement sur prêts**

Après l'approbation des prêts, les procédures qui mènent aux décaissements sont parfois longues et les emprunteurs peuvent désister, la Banque doit suivre l'évolution des décaissements effectifs en fonction de ses objectifs. Ces désistements nuisent à la mission principale de la Banque qu'est l'octroi de crédit, et partant entraînent une baisse des produits bancaires qui sont soumis au risque de crédit.

#### **6.1.2.3- Le recouvrement**

Il mesure l'efficacité du système de recouvrement de la Banque. Cet indicateur met en exergue les efforts fournis par la DGER pour limiter le risque de crédit car il n'existe plus de risque sur un montant recouvré.

#### **6.1.2.4- Le taux de dégradation du portefeuille marchand**

Nous avons constaté que le secteur marchand est le secteur le plus rentable de la Banque et par conséquent présente un risque élevé. La dégradation de ce portefeuille doit donc être limitée.

Dégradation portefeuille marchand = Créances en souffrance / Encours des prêts du secteur marchand

Avec :

Créances en souffrance = Créances déclassées + créances impayées.

Créances déclassées = Créances douteuses + créances contentieuses.

#### 6.1.2.5- Le taux de sinistre de l'activité marchande

Les encours des prêts marchands ne doivent pas être constitués majoritairement de créances contentieuses, cela remettrait en cause la politique d'octroi de crédits de la Banque. La Banque sera donc obligée de faire recours à des procédures judiciaires pour le recouvrement des créances.

Taux de sinistre de l'activité marchande = Créances contentieuses / Encours des prêts du secteur marchand

#### 6.1.2.6- Provisionnement des créances déclassées

Il met en relief le degré de prudence au vu de l'effort de provisionnement de la Banque. Les créances sont déclassées en fonction du retard constaté pour leur recouvrement. La Banque limite le provisionnement de celles-ci comme suit :

Provisionnement des créances déclassées = Provisions en principal / Créances déclassées

#### 6.1.2.7- La couverture des encours contentieux

Elle mesure le niveau global de couverture des encours contentieux par les provisions. La Banque limite la couverture de ceux-ci.

Couverture des encours contentieux = Encours des provisions / Encours contentieux

Avec :

Encours des provisions = provisions en principal + les intérêts.

### 6.1.2.8- Encours des prêts

Les encours des prêts sont intimement liés à l'activité de crédit car il tient compte des décaissements et des remboursements de crédit. Il se calcule comme suit :

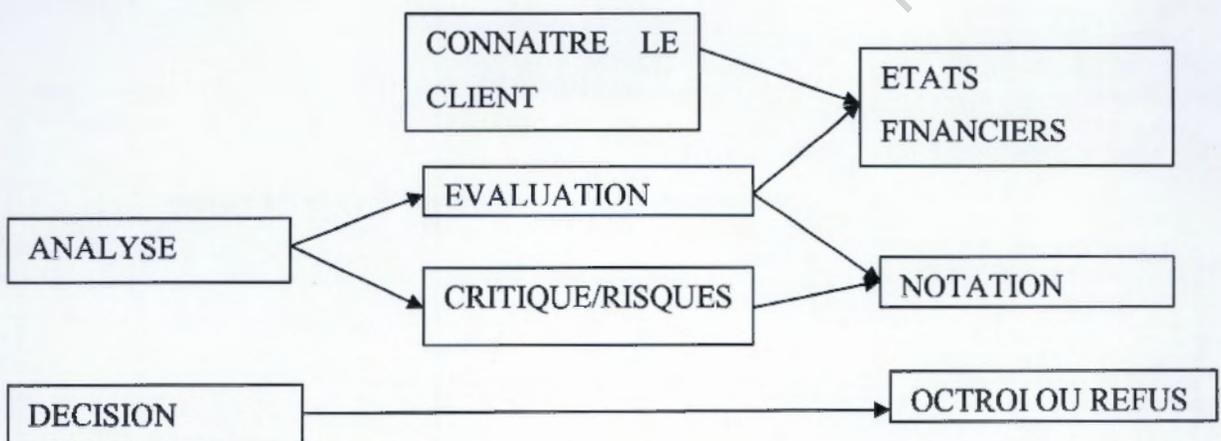
$$\text{Encours des prêts} = \sum \text{Décaissements} - \sum \text{Remboursements}$$

## 6.2- Résultats de l'analyse de la gestion du risque de crédit et de son impact sur la performance

Dans cette section, nous présenterons les résultats issus de l'analyse des indicateurs de la performance, de la relation entre la gestion du risque de crédit et la performance et de l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance.

### 6.2.1- Processus d'analyse de la gestion du risque de crédit

La figure ci dessous présente de manière globale le processus d'analyse puis de décision d'octroi de crédit à la Banque.



Source : Nous-mêmes

On peut ainsi voir qu'une bonne information au préalable est nécessaire avant toute analyse. Parmi les informations provenant du client, il y a les documents comptables et financiers obligatoires et les documents prévisionnels qui permettent d'évaluer les perspectives des dirigeants. Ces documents prévisionnels permettront ensuite d'être confrontés avec la réalité et donneront une indication sur la crédibilité du client et de la confiance à lui accorder. Ces informations sont évoquées dans les analyses afin de rendre compte des relations qu'entretiennent les clients vis-à-vis de la Banque. Ces relations peuvent être opaques et floues ou apparaître au contraire très transparent.

Nous avons remarqué que les états financiers proviennent des contreparties elles mêmes, bien qu'étant certifiés par des commissaires aux comptes, le fait que ces données proviennent de la contrepartie elle-même présente une faille, mais la centrale des bilans étant encore au stade embryonnaire, la Banque Centrale doit faire des efforts pour permettre aux banques de mieux travailler.

La Banque peut étoffer les données transmises par clients par diverses informations d'origine interne et externe.

✓ Le système d'information interne

Un système d'information performant améliore la quantité et la qualité de l'information disponible. Ainsi, les analystes peuvent, via les technologies de l'information de la Banque, consulter toute sorte de données très utiles, notamment pour l'élaboration de contrats, ou la compréhension et le suivi quotidien des comptes clients.

Les données financières (bilans et compte de résultat) sont également largement retraitées. Après l'introduction des données comptables dans le système, les ratios financiers sont automatiquement gérés par le système informatique et l'analyste n'a alors qu'à les interpréter. L'essentiel du travail de l'analyste étant de trouver les causes d'éventuelles anomalies financières et les sources de risques au sein du dossier.

✓ La notation interne

La Banque établit une notation interne de ses clients. Cette notation remise à jour très régulièrement évolue selon la nature des risques et des événements survenant dans la vie des contreparties. Elle donne également une bonne information sur l'ensemble d'un groupe.

✓ Les supports de notation tels que :

- la fiche de relevé des garanties (annexe 11, page 109) permet à la Banque de couvrir une partie du risque de non remboursement ;
- la note de situation (annexe 12, page 110) récapitule l'historique des relations de la Banque avec la contrepartie, la situation actuelle et les perspectives de cette dernière.

L'état de portefeuille des prêts est suivi au quotidien et les décaissements sont suivis de façon hebdomadaire.

Pour le calcul de sa solvabilité, la Banque utilise le ratio de Cooke (annexe 13, page 111) adapté aux règles de l'UEMOA.

### **6.2.2- Résultats de l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance**

Ces résultats seront d'abord présentés en fonction des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit, puis en fonction du processus de gestion du risque de crédit à la Banque.

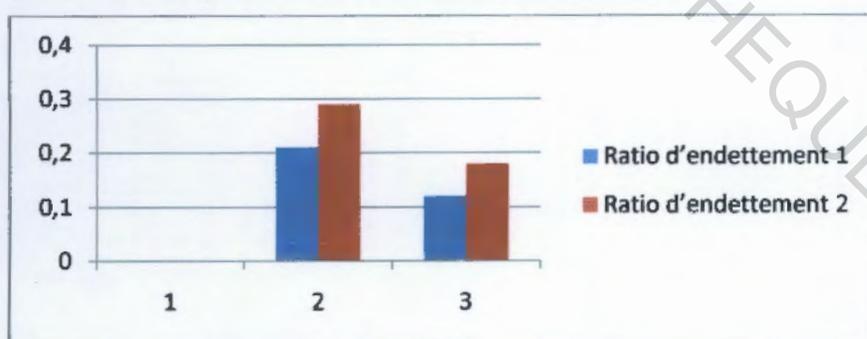
#### **6.2.2.1- Les indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit**

La présentation des résultats relatifs aux indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit à la Banque se fera via une analyse dynamique des variations des données de trois années consécutives présentées par des graphiques à savoir 2009 (1), 2010 (2) et 2011 (3). Nous prendrons l'année 2007 comme base et verrons les variations par rapport à l'année de base.

Indicateurs	2009	2010	2011
Ratio d'endettement 1	0	21	12
Ratio d'endettement 2	0	29	18
Trésorerie globale	0	56	1
Coefficient d'exploitation	0	0	1
Rentabilité	0	62	64
Solvabilité	0	-11	-4
Marge de crédit	0	12	40
Approbation de prêts	0	-2	120
Taux de décaissement sur prêts	0	2	1
Taux de dégradation du portefeuille marchand	0	-13	-13
Taux de sinistre de l'activité marchande	0	12	9
Provisionnement des créances déclassées	0	-16	-25
Encours des prêts	0	19	15

#### ☞ Les ratios d'endettement

Le premier ratio d'endettement a augmenté respectivement de 21% en 2009 et de 12% en 2011 par rapport à l'année 2010. La proportion des dettes d'emprunt s'est accrue par rapport aux fonds propres, ce qui traduit une amélioration de la mobilisation des ressources qui accroît la capacité d'octroi de crédit de la Banque.



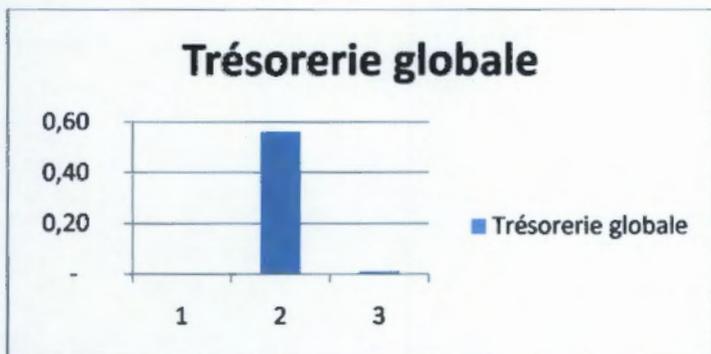
La Banque devrait surveiller le premier ratio car il croît rapidement de 2009 à 2011.

Le second ratio d'endettement augmente aussi rapidement de 2009 à 2011, il doit également être surveillé.

#### ☞ La trésorerie globale

La trésorerie globale de la Banque augmente de 2009 à 2011.

Ceci traduit une augmentation des produits qui peut être due au recouvrement des créances aux échéances fixées.



#### ☞ Le coefficient d'exploitation

Ce coefficient est le même en 2009 et 2010, puis il y a une augmentation relative d'1% en 2011 par rapport à 2010.

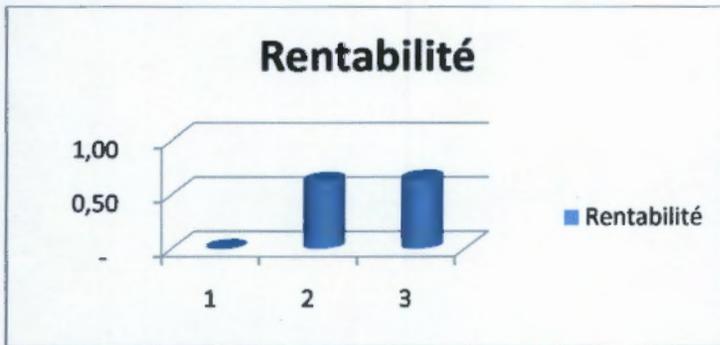


Les frais généraux sont relativement stables. Le poids relatif des charges de structure par rapport au produit net bancaire ne varie pratiquement pas.

#### ☞ La rentabilité

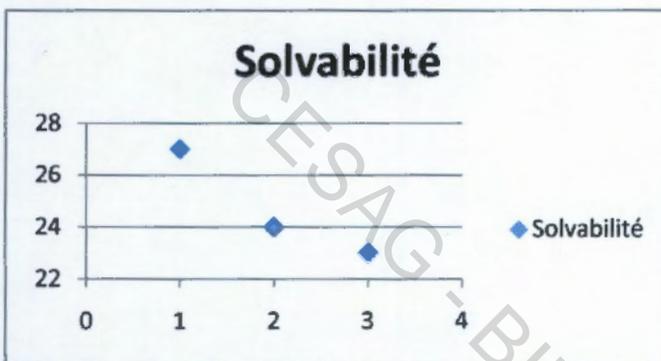
La rentabilité de la Banque croît de 2009 à 2011.

Le résultat généré par 1F de fonds propres augmente de 2009 à 2011, ceci serait dû à l'accroissement des fonds propres de la Banque qui favorisent la couverture du risque de crédit.



#### ☞ La solvabilité

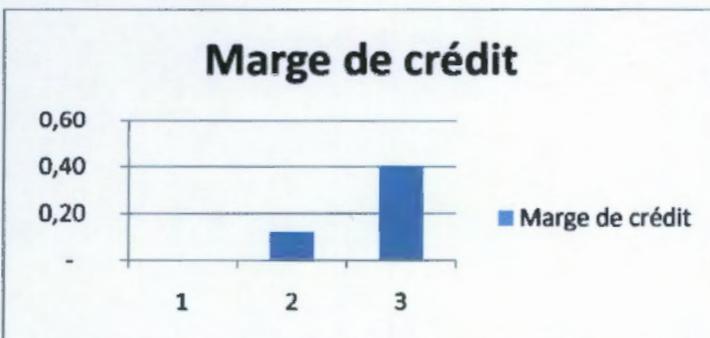
Nous notons une baisse de la solvabilité de la Banque



La réalisation de l'actif se détériore relativement par rapport à la couverture des fonds propres.

#### ☞ La marge de crédit

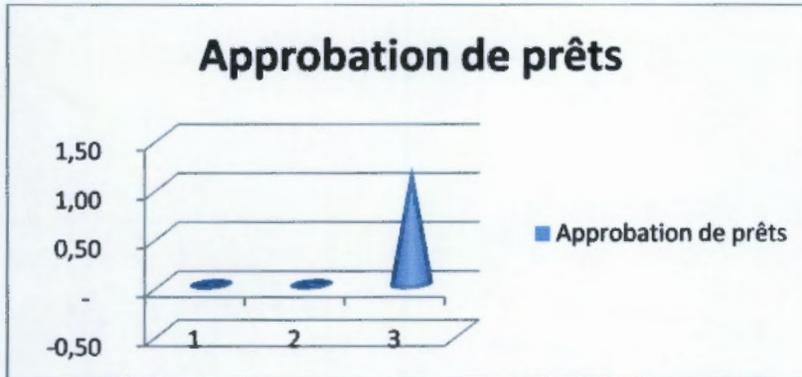
La marge de crédit de la Banque augmente de 2009 à 2011.



La banque réalise un gain différentiel unitaire sur son activité de crédit. Le rendement moyen des prêts sur ces différentes années couvre le coût moyen des emprunts, ce qui permet de dégager un gain.

### ☞ L'approbation de prêts

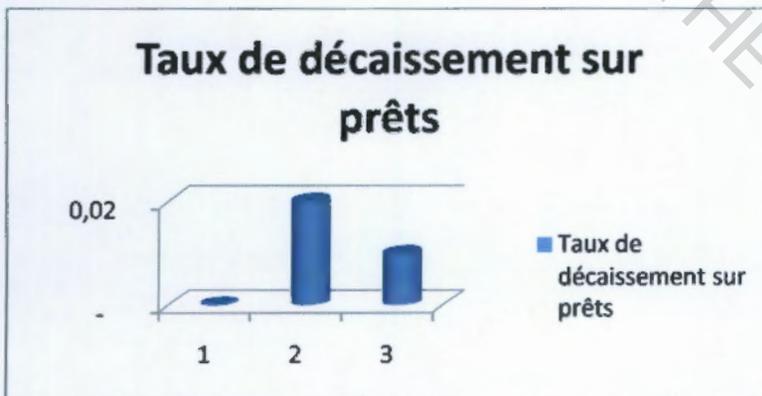
Le volume de prêts approuvés baisse de 2009 à 2011.



La baisse de 2009 à 2011 pourrait s'expliquer par le renforcement du système d'évaluation des projets. L'augmentation drastique observée de 2010 à 2011 pourrait s'expliquer par la qualité des projets à financer et la volonté de la Banque de favoriser le développement rapide de la sous région.

### ☞ Le taux de décaissement sur prêts

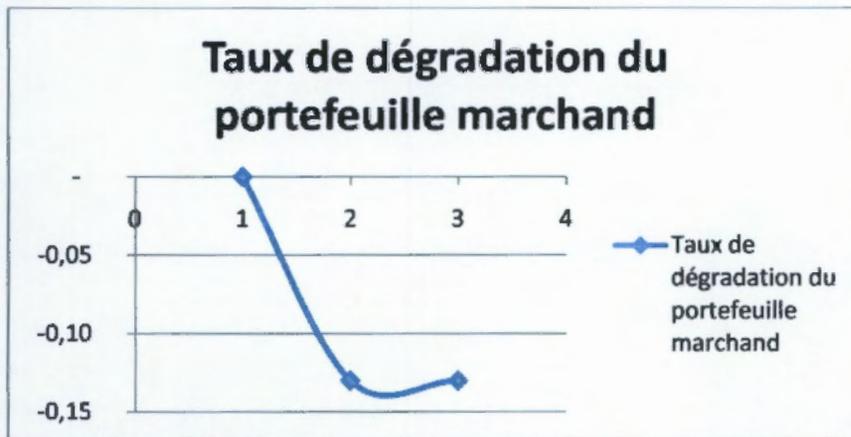
Le taux de décaissement des prêts augmente de 2009 à 2010, il augmente également en 2011 par rapport à 2010.



Cette augmentation traduit également l'augmentation des encours clients qui donnent naissance au risque de crédit.

### ☞ Taux de dégradation du portefeuille marchand

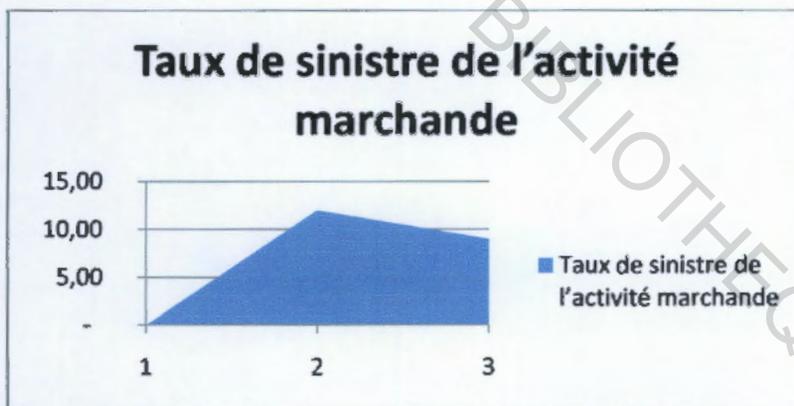
Nous notons une baisse du taux de dégradation du portefeuille marchand.



Cette baisse montre l'augmentation des créances saines dans le portefeuille de la Banque.

#### ☞ Taux de sinistre de l'activité globale

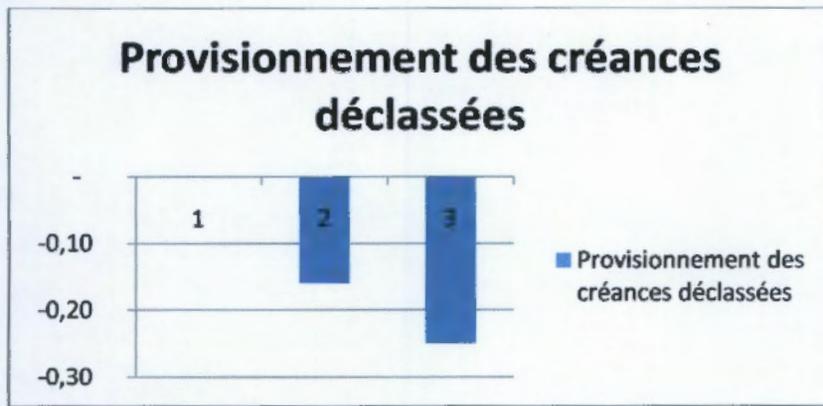
Le taux de sinistre de l'activité marchande de la Banque croît de 2009 à 2011, puis diminue en 2011 par rapport à 2010.



Ceci traduit plus de rigueur dans la politique d'octroi de crédit de la Banque.

#### ☞ Provisionnement des créances déclassées

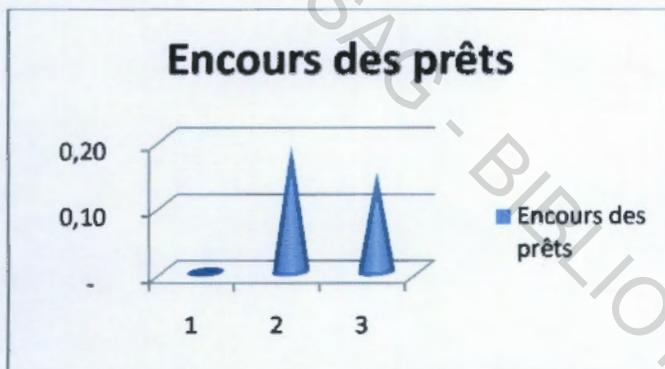
Le taux des créances provisionnées diminue de 2009 à 2011.



Cette diminution peut se traduire par le recouvrement des créances dans les délais.

#### ☞ Encours des prêts

Nous remarquons que les encours de prêts augmentent avec le temps.



Les remboursements de crédits étant proportionnels aux décaissements, cette augmentation montre que la Banque octroie davantage de crédit. Elle doit renforcer la gestion du risque de crédit.

En définitive, nous pouvons dire que la gestion du risque de crédit influence certains indicateurs de mesure de performance de la Banque liés au risque de crédit. La bonne ou mauvaise gestion du risque de crédit peut améliorer ou dégrader la performance de la Banque.

### 6.3- Le processus de gestion du risque de crédit et la performance de la Banque

La participation à la gestion du risque de crédit nous a permis d'élaborer une figure (annexe 14, page 112) qui met en exergue la relation entre la gestion du risque de crédit et la performance de la Banque.

Il s'agit de montrer comment le non remboursement d'une créance affecte le résultat via la constitution des provisions au compte de résultat, et ce résultat impacte le bilan par la diminution des fonds propres. Puisque les fonds propres sont utilisés pour le calcul des indicateurs de performance, leur diminution détériore les ratios et pourrait empêcher la Banque d'atteindre ses objectifs.

Une meilleure gestion du risque de crédit va permettre de concilier risque et profit et de comparer sur une base commune plusieurs portefeuilles ayant des caractéristiques différentes.

#### **6.4- Forces et faiblesses des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit**

L'analyse des indicateurs de la performance de la Banque nous a permis de dégager les forces et les faiblesses de ceux-ci. Nous présenterons d'abord les forces et ensuite les faiblesses relatives aux indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit à la Banque.

##### **6.4.1- Forces des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit**

Les forces que nous avons pu noter sont les suivantes :

- suivi périodique des indicateurs clés de la performance de la Banque et alerte systématique en cas de dépassement ;
- les indicateurs clés de performance de la Banque sont en valeurs relatives et permettent de suivre périodiquement l'évolution de chaque ratio et indicateur, puis de prendre des mesures correctives si nécessaire.

##### **6.4.2.- Faiblesses des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit**

Les faiblesses que nous avons notées sont les suivantes :

- absence d'un réseau de tableaux de bord opérationnel intégrant toutes les structures de la Banque ;
- absence d'un système de comptabilité analytique permettant de mieux répercuter les coûts dans les taux prêteurs de la Banque.

## **6.5- Propositions d'amélioration des indicateurs de performance liés à la gestion du risque de crédit**

Pour améliorer les indicateurs de la performance liés à la gestion du risque de crédit, nous proposons à la Banque de :

- instaurer un suivi de la performance de chaque structure ayant une délégation de prêter et ladite structure devra être revue régulièrement et systématiquement ;
- mettre en place un réseau de tableaux de bord intégrant toute les structures de la Banque ; il convient de mentionner que ledit réseau est en cours d'élaboration à la Division du Budget et du Contrôle de Gestion ;
- prendre en compte parmi les indicateurs, le taux d'abandon de créances qui permet à la Banque de mesurer la proportion des créances passées en perte sur une période, la Banque va cependant continuer les procédures qui permettent de récupérer les fonds auprès des clients défectueux.

## **6.6- Impact de la prise en compte de l'amélioration de la gestion du risque de crédit sur la performance**

Nous avons fait le lien entre la gestion du risque de crédit et la performance de la Banque pour montrer qu'une mauvaise gestion de ce risque a un impact négatif sur la performance, et inversement qu'une meilleure gestion de ce risque conduit à une amélioration de la performance de la Banque.

Au vu de nos recommandations, l'amélioration de la gestion du risque de crédit par la DGER permettra à la Banque d'améliorer le résultat de la Banque via :

- l'allocation optimale des fonds propres ;
- le calcul de la rentabilité ajustée au risque ;
- la prévision des pertes en cas de défaillance des débiteurs ;

- la possibilité d'une gestion du risque de crédit avec un contrôle intégré dudit risque fondé sur la perte maximale ;
- le renforcement du suivi des encours qui conduirait à la dotation de moins de provisions douteuses ;
- une adéquation entre la politique de tarification et la notation attribuée à chaque contrepartie.

Ce chapitre a porté sur l'influence de la gestion du risque de crédit à la BOAD sur la performance de celle-ci. Nous avons aussi fait des propositions l'amélioration des indicateurs de la performance de la Banque liés à la gestion du risque de crédit, en préconisant un réseau de tableaux de bord qui permettra de mieux suivre les indicateurs de performance au niveau de chaque structure.

Ces propositions ont abouti sur l'impact de la prise en compte de l'amélioration de la gestion du risque de crédit sur la performance de la Banque.

Il a été question dans cette partie de présenter d'abord la BOAD, particulièrement la Direction de Gestion des Engagements et des Risques ; ensuite d'analyser la gestion du risque de crédit dans ladite Direction et de mettre en relief les indicateurs de la performance de la Banque, puis nous avons fait une analyse en faisant ressortir les forces et faiblesses constatées après ces analyses, enfin nous avons fait des recommandations pour une meilleure gestion du risque de crédit qui améliorerait la performance de la Banque.

La gestion du risque de crédit est un élément fondamental d'une gestion saine et prudente dans l'activité bancaire. Elle nécessite l'établissement de politiques et mécanismes afin de gérer avec prudence le rapport risque / rendement sous divers aspects.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le risque existe et existera toujours. Il ne doit pas pour autant figer les banques dans l'attentisme. Il n'y a pas de développement sans entreprises et il n'y a pas d'entreprises sans crédit. Les banques veulent bien prendre des risques mais il appartient aux autorités étatiques de veiller à ce que le sel ne se transforme en vinaigre car la catastrophe de l'Etat sera la catastrophe des banques, les sinistres bancaires seront autant de sinistres pour l'Etat (le cas de la crise financière de 2008 où on peut tirer les causes dans l'octroi des crédits de manière laxiste et imprudente).

La conséquence est inhérente au crédit ; il ne peut être totalement éliminé. Tout le jeu consiste à prendre de bons risques, des risques normaux. Un risque pouvant être considéré normal lorsque son appréciation s'effectue à partir de normes généralement admises dans la profession.

La conscience du risque doit émerger de toute l'activité de la banque et avant tout, s'intégrer pleinement dans la démarche professionnelle quotidienne de ses collaborateurs.

Mais il faut que la culture du risque acquière une portée plus générale, en touchant l'ensemble du personnel. Il doit y avoir, à tout niveau et en permanence un réflexe sur ce plan, une très forte capacité de réaction face à l'incertitude et ses conséquences défavorables.

Les accords bâlois préconisent l'utilisation du ratio de solvabilité Mac Donough pour l'allocation des fonds propres en tenant compte des risques que courent les banques. Il existe plusieurs méthodes de gestion du risque de crédit et il revient à chaque banque d'utiliser celles qui répondent le mieux à ses objectifs

Les banques comme toute entreprise ont pour objectif d'assurer leur survie et cette pérennité s'apprécie à travers leur performance. Pour la mesure de la performance des banques, il existe une panoplie d'indicateurs directement liés à la gestion du risque de crédit, et les banques choisissent celles qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs.

L'analyse de la gestion du risque de crédit à la BOAD a permis de mettre d'abord en exergue l'utilisation de la méthode de notation pour la gestion du risque de crédit et les procédures de suivi/contrôle y afférentes, puis de dégager les forces et faiblesses, et enfin de faire des propositions pour améliorer ladite gestion.

L'évaluation de la performance de Banque se fait via des indicateurs de nature tant financière qu'opérationnelle. Nous avons fait ressortir l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance de la banque via l'analyse des résultats découlant de l'évaluation de la performance de la Banque. Nous avons également fait une analyse critique du système d'évaluation de la performance de la Banque et fait des propositions pour

l'amélioration de celui-ci. Une meilleure gestion du risque de crédit permettra une amélioration de la performance de la Banque, et inversement, une mauvaise gestion du risque de crédit dégradera la performance de la Banque.

On l'a dit, il n'y a pas de modèle unique ; chaque établissement bancaire doit rechercher lui-même une très large gamme de possibilités, les solutions les mieux adaptées à son activité, ses structures, ses ressources, sa culture. Il faut faire adapter les risques et les procédures efficaces qui permettent de maîtriser les risques tant en amont qu'en aval. Il faut également savoir partager les risques avec d'autres établissements et nouer des partenaires mais sans assurer tous les risques afférents.

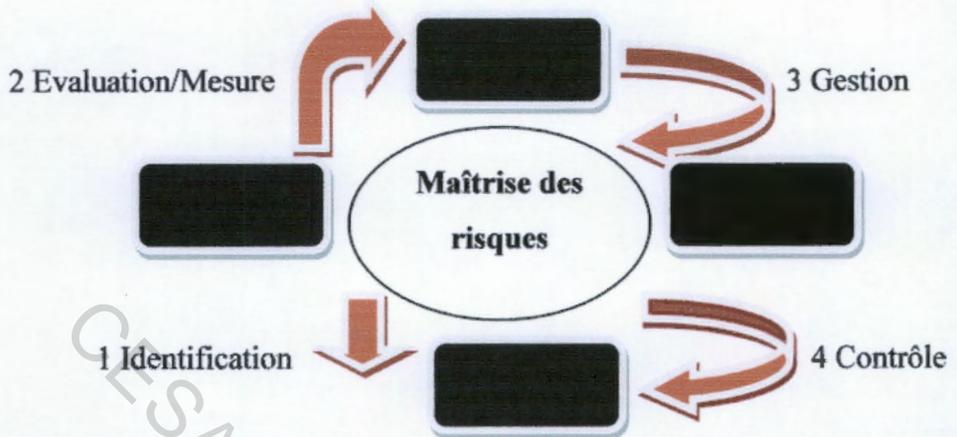
L'avenir est sans doute à la formation d'alliance multiple et à la constitution des réseaux plus ou moins larges et diversement structurés. Ainsi, on peut estimer que les établissements qui recherchent l'excellence et l'amélioration continue de leur performance, et qui acceptent les contraintes de discipline et de rigueur qui résultent de la montée des risques, seront capables d'affronter avec moins d'angoisse un monde devenu dangereux pour l'activité bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**ANNEXE 1 : Processus de maîtrise des risques**

Figure 1: Processus de maîtrise des risques



Source : NATAF Karine, *Gestion du risque de contrepartie de la banque*, 2002, page 22.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 2 : Notations externes**

Tableau 1: Notations externes

Catégorie de contrepartie	Notation					
	AAA à AA-	A+ à A-	BBB+ à BBB-	BB+ à B-	moins de B-	Non noté
Etats et banques multilatérales de développement	0%	20%	50%	100%	150%	100%
Banques	20%	50%	100%	100%	150%	100%
Sociétés	20%	50%	100%	100%	150%	100%
Détail: Immobilier						40%
Détail: Autres						75%

Source : *Quantitative Impact Study n°3* : Octobre 2002

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 3 : Rating des différentes agences de notation**

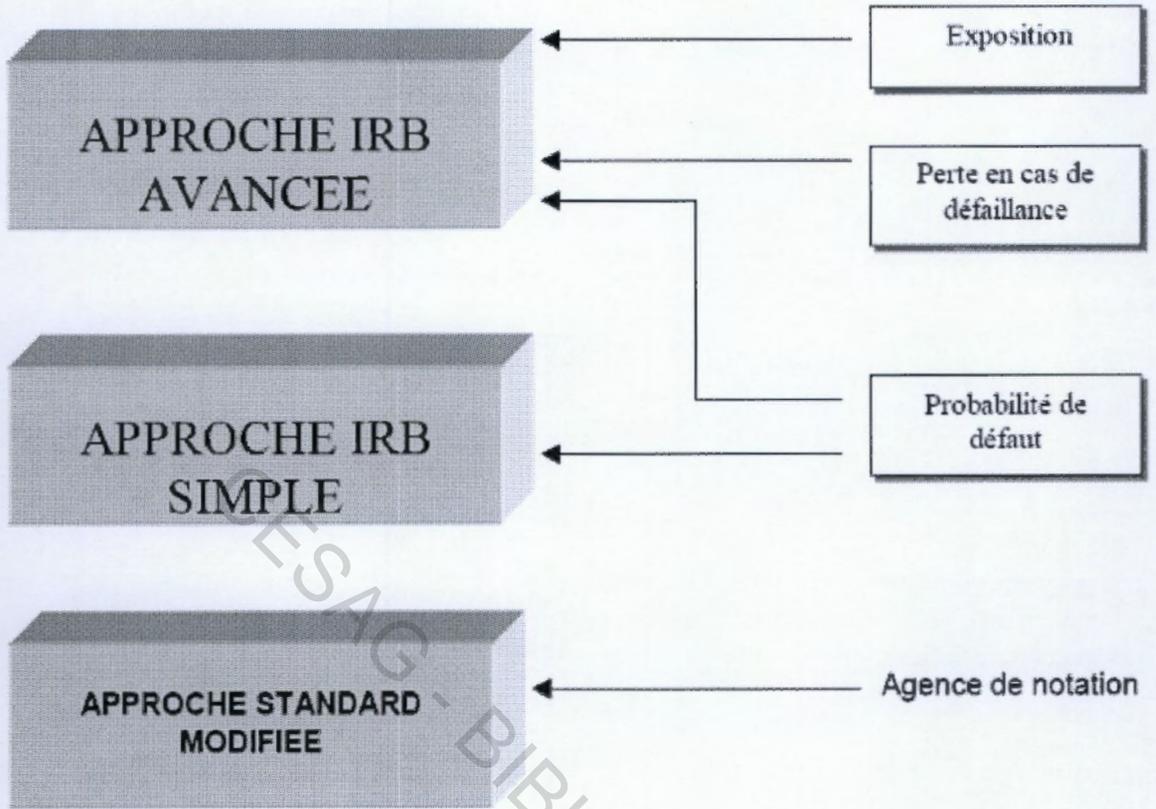
Tableau 2: Rating des différentes agences de notation

Principales notations financières						Commentaire
Moody's		Standard & Poor's		Fitch Ratings		
Long terme	Court terme	Long terme	Court terme	Long Terme	Court terme	
Aaa	P-1	AAA	A-1+	AAA	F1+	Prime. Sécurité maximale.
Aa1		AA+		AA+		High Grade. Qualité haute ou bonne.
Aa2		AA		AA		
Aa3		AA-		AA-		
A1		A+	A-1	A+	F1	Upper Medium Grade. Qualité moyenne.
A2	A	A				
A3	P-2	A-	A-2	A-	F2	Lower Medium Grade. Qualité moyenne inférieure.
Baa1		BBB+		BBB+		
Baa2	P-3	BBB	A-3	BBB	F3	
Baa3		BBB-		BBB-		
Ba1	Not Prime	BB+	B	BB+	B	Non Investment Grade. Spéculatif.
Ba2		BB		BB		
Ba3		BB-		BB-		
B1		B+		B+		
B2		B		B		
B3		B-		B-		
Caa		CCC		C		CCC
Ca	CC	CC	Extrêmement spéculatif.			
C	C	C	Peut être en déjà défaut. Utilisé en cas de publication d'un avis de mise en faillite.			
	D	D	DDD		D	En défaut sur une ou plusieurs obligations.

Source : *Abc bourse* (les agences de notation financière)

**ANNEXE4 : Les approches IRB retenues**

Figure 2: Les approches IRB retenues



Source : Comité de Bâle II

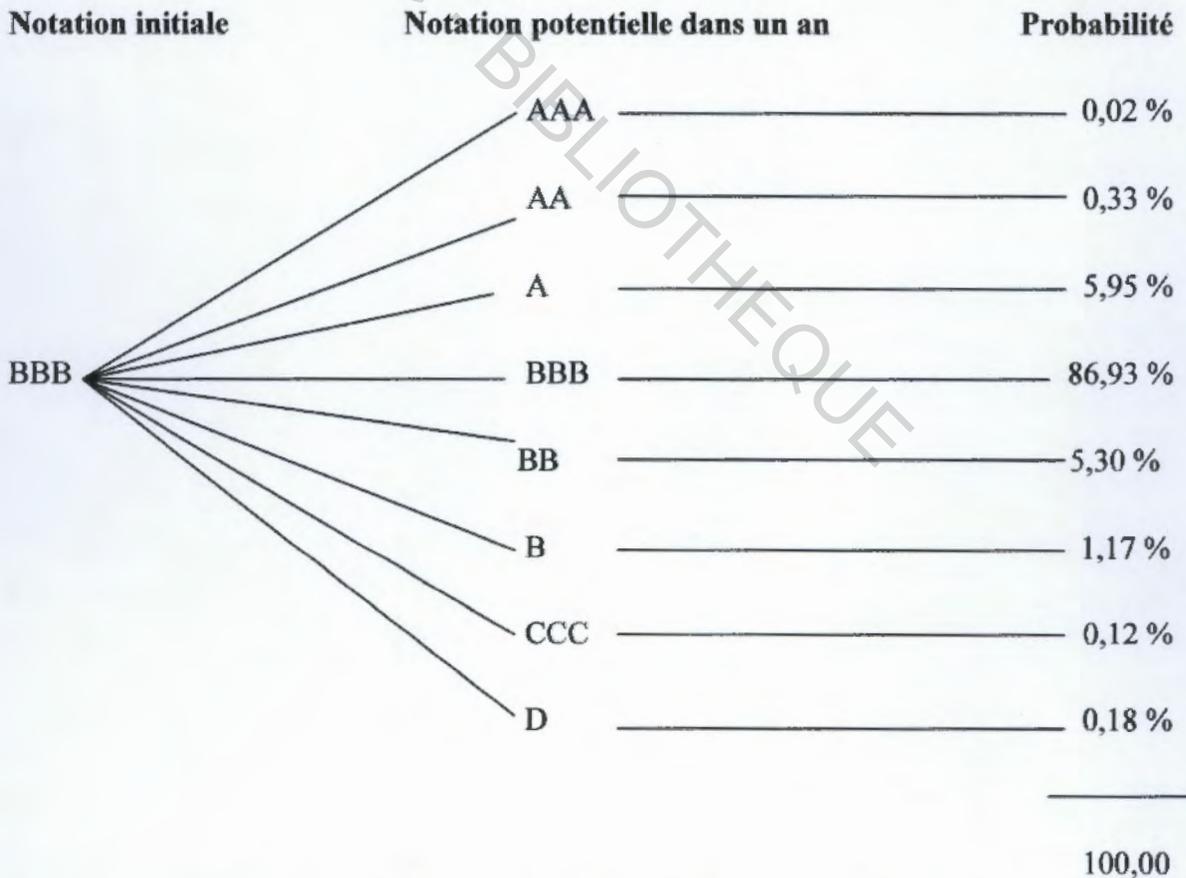
**ANNEXE 5 : Matrice de transition**

Tableau 3: Matrice de transition

RATING	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	DEFAULT
AAA	90,81%	8,33%	0,68%	0,06%	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%
AA	0,70%	90,65%	7,79%	0,64%	0,06%	0,14%	0,02%	0,00%
A	0,09%	2,27%	91,05%	5,52%	0,74%	0,26%	0,01%	0,06%
<b>BBB</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,33%</b>	<b>5,95%</b>	<b>86,93%</b>	<b>5,30%</b>	<b>1,17%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,18%</b>
BB	0,02%	0,14%	0,67%	7,73%	80,53%	8,84%	1,00%	1,06%
B	0,11%	0,11%	0,24%	0,43%	6,48%	83,46%	4,08%	5,20%
CCC	0,22%	0,00%	0,22%	1,30%	2,38%	5,00%	64,85%	19,79%
Default	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%

Source : *Standard & Poor's*

Cette table s'analyse comme suit, en lisant par exemple la ligne BBB du tableau ci-dessus :



La probabilité pour notre actif de notation initiale BBB de rester BBB après une période d'un an est de 86,93 %, celle de devenir B est de 1,17%, celle de faire défaut est de 0,18%.

**ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRES**

**QUESTIONNAIRE RELATIF A LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT A LA DIRECTION DE GESTION DES RISQUES**

**Principes généraux de gestion des risques**

1- La Banque dispose-t-elle d'un langage commun en matière de risque DE crédit (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi) ?

.....

2- La Banque a-t-elle mis en place des objectifs en matière de gestion du risque de crédit ?

Si oui, lesquels ?

.....  
.....  
.....

3- La Banque a-t-elle adopté la définition du risque de crédit donnée par le Comité de Bâle II ?

.....

**Analyse de la gestion du risque de crédit**

4- Existe-t-il un processus d'identification du risque de crédit ?

Si oui, quelles sont les différentes étapes de cette évaluation ?

.....

5- Existe-t-il un processus d'évaluation du risque de crédit ?

Si oui, quelles sont les différentes étapes de cette évaluation ?

.....  
.....  
.....

6- Quelles sont les méthodes utilisées pour la gestion du risque de crédit ?

.....  
.....  
.....  
.....

7- Ces méthodes concourent t-elles à attribuer une note aux contreparties ? .....  
Si oui, cette note est-elle prise en compte pour la fixation des taux d'intérêt ? .....

8- Quelle est la politique (délai) de déclassement et de provisionnement des créances douteuses?

.....  
.....  
.....  
.....

9- La Banque effectue-elle le suivi/contrôle du risque de crédit ? .....  
Si oui, quelles sont les différentes étapes de ce suivi ?

.....  
.....  
.....

10- Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion du risque de crédit à une évolution dudit risque, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la Banque? .....

**QUESTIONNAIRE RELATIF A L'IMPACT DE LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT SUR LA PERFORMANCE DE LA BOAD**

1- Comment se définit la performance de la Banque :

Efficacité ..... et ..... efficience :  
.....  
Rendement ..... / ..... Productivité/  
Capacité.....

2- Comment se mesure la performance de la Banque ?.....

3- La Banque peut-elle dire que la culture de la performance est forte, à tous les niveaux de l'Institution ?

- Non, seulement au niveau supérieur de management.....
- Oui, pour la majorité des employés.....
- Oui, pour tous les employés.....

4- Existe t-il des indicateurs de mesure de la performance de la Banque?.....

Si oui, lesquels ?

.....  
.....  
.....  
.....

5- Existe-t-il un réseau de tableau de bord intégré regroupant toutes les structures de la Banques ?.....

6- D'après vous, existe-t-il un lien entre la gestion du risque de crédit et la performance de la Banque ?.....

Si oui, lequel ?

.....  
.....

7- Existe-t-il des indicateurs de mesure de performance liés à la gestion du risque de crédit ?.....

Si oui, lesquels ?

.....  
.....

8- Existe-t-il un processus de suivi des indicateurs de performance de la Banque ?.....

Si oui, quelles sont les étapes dudit processus ?

.....  
.....  
.....

9- Les indicateurs de performance sont-ils suivis périodiquement ?.....

Si oui, quelle est la période de suivi ?.....

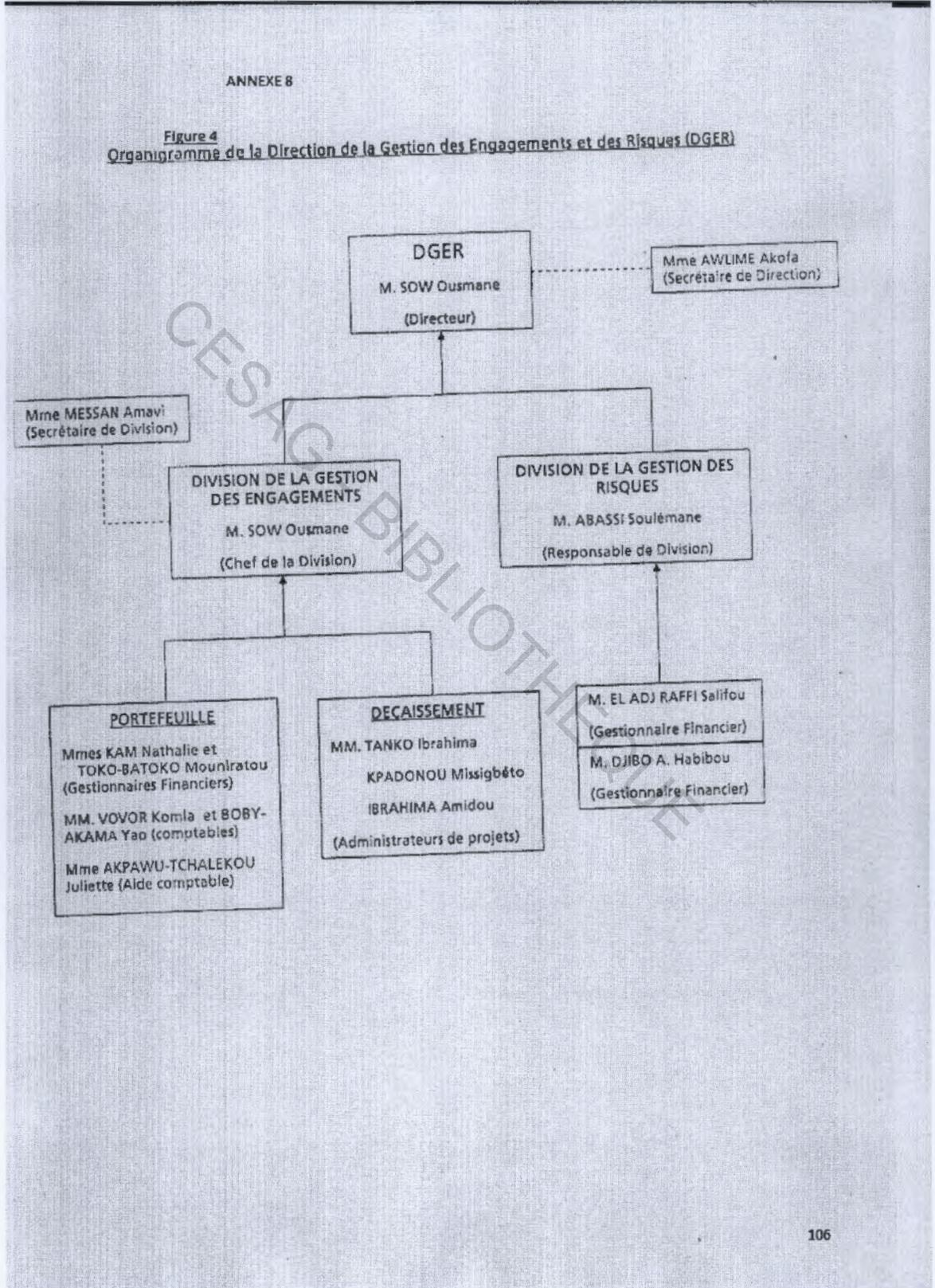
10- Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les indicateurs de performance à l'environnement externe, aux objectifs ou de l'activité de la Banque?

.....  
.....



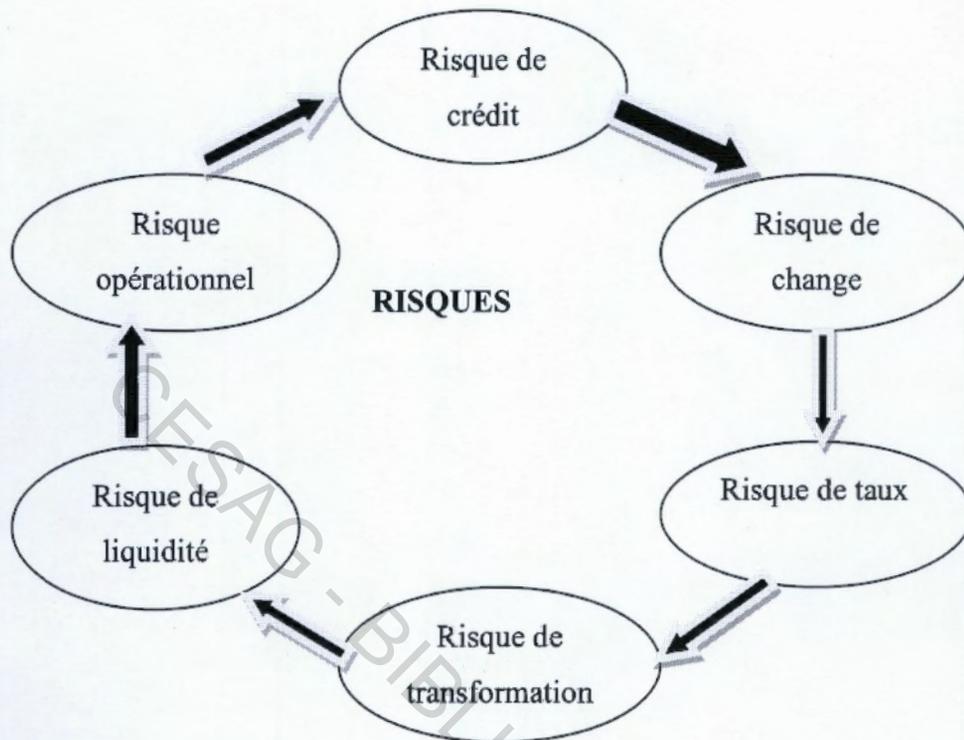
**ANNEXE 8 : Organigramme de la Direction de Gestion des Engagement et des Risques (DGER)**

Figure 4: Organigramme de la Direction de Gestion des Engagement et des Risques (DGER)



**ANNEXE 9 : Cartographie des risques de la Division de Gestion des Risques**

Figure 5: Cartographie des risques de la Division de Gestion des Risques



Source : Résumé de la politique de gestion du risque de la BOAD, 2009

**ANNEXE 10 : Tableau explicatif des notations de la BOAD**

Tableau 4: Tableau explicatif des notations de la BOAD

COTATION	SIGNIFICATION
AAA	Signature d'excellente qualité. Capacité extrêmement forte à honorer le service de la dette.
AA	Signature d'excellente qualité. Capacité forte à honorer le service de la dette.  La différence avec le triple A pourrait se situer au niveau de la qualité des garanties et de la confiance de partenaires extérieurs.
A	Signature de bonne qualité avec une capacité forte à honorer le service de la dette.  La différence avec la notation double A pourrait résider dans l'expérience de la structure dirigeante et le degré de confiance de partenaires extérieurs crédibles.
BBB	Signature de bonne qualité avec une capacité financière satisfaisante à honorer le service de la dette. Cependant, les perspectives sont susceptibles de subir de légères détériorations dans le futur.
BB	Signature de bonne qualité avec une capacité financière satisfaisante à honorer le service de la dette. Cependant, les perspectives pourraient être très vulnérables aux conditions de l'environnement.
B	Signature de bonne qualité mais perspectives pas très favorables en général.
C	Signature préoccupante. La situation financière actuelle ressort déséquilibrée et les perspectives défavorables. L'environnement du projet n'est pas prometteur. La possibilité de défaillance de la contrepartie est très probable. Affaire à suivre de très près. Il est déconseillé de prendre de nouveaux engagements sur ce débiteur.
D	Affaire douteuse ou contentieuse. Aucun engagement nouveau ne devrait être pris sur cette contrepartie.

Source : Politiques de provisionnement des prêts, prises de participation et garanties de la BOAD ; novembre 2010.

ANNEXE 11 : Fiche de relevé de garanties

ANNEXE 11

<b>BOAD</b>
<b>Direction des Engagements et des Risques</b>
Fiche de relevé de garanties

INDUSTRIES CHIMIQUES DU SENEGAL (01704)

Relevé de garanties au 31/12/2010

Pays	
Prêteur	
Emprunteur	
Montant des prêts (prêts en vie)	
Encours au 31/12/2010	
Date du dernier réajustement	néant

Synthèse appréciation des garanties	
Encours à couvrir	5 253 553 180
Valeur des garanties	4 097 771 480
% couverture encours	78%
Note attribuée aux garanties	

Type de garantie	Libellé	montant garanties	% de couverture		Notation de la Banque		Confiance		montant
			prêts	Encours	taux modèle	taux retenu			
Sûretés réelles (opérantes)	Hypothèque sur les concessions minières de Tobène nord et sud	5 253 553 180	100%	100%	A	75%		3 940 164 885	
Autres sûretés (opérantes)	compte séquestre	1 050 710 636	20%	20%	D	15%		157 606 595	
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
<b>total garanties</b>		<b>6 304 263 816</b>	<b>120%</b>	<b>120%</b>		<b>78%</b>		<b>4 097 771 480</b>	



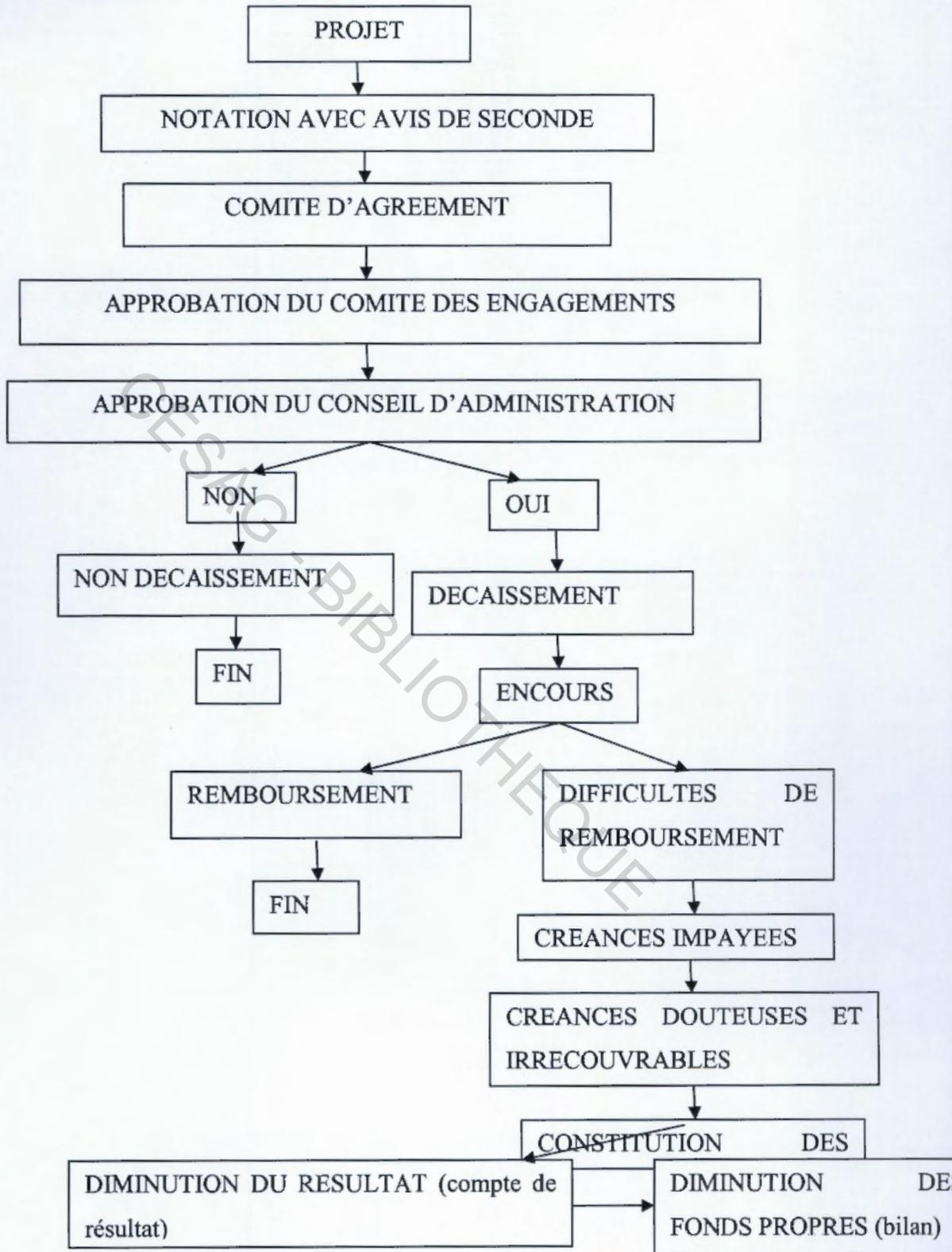
**ANNEXE 13 : Fiche de calcul du ratio de solvabilité**

ANNEXE 13

CALCUL DU RATIO Cook (adaptée aux règles de l'UMOA)	
Pondération	Rubriques
	<b>1-RISQUES</b>
	Caisse
	Banque(1)
0%	s.total 1
	Banques et correspondants bancaires
	Crédit aux administrations centrales
	Crédit aux établissements de crédit
	Titres de placements sur les Etats
	Autres institutions fin.
20%	s.total 2
	crédits à la clientèle
	Compte régulier actif
	Divers
50%	s.total 3
	Autres titres de placements et participation
	Immobilisation
	Débiteurs Divers
100%	s.total 4
	<b>Total actif (contrôle bilan)</b>
100%	Engagements donnés HB
	s.total 5
<b>A</b>	<b>Total risques S. total 1 à 5</b>
	<b>2- Fonds propres effectifs (FPE)</b>
	Capital
	Report à nouveau
	Dotation non rem. non affectées et libérées
	Réserves
	Écarts de réévaluation
	provisions à caractère de réserves
	Primes d'émissions (part versée)
	Fonds de garantie non rem. Et non affecté
	Subventions
	Résultat bénéficiaire
	S.total -a
	<b>Déductions</b>
	Capital non libéré
	report à nouveau débiteur
	Perte en instance d'affectation
	fraie et valeurs incorporelles
	Dotations des Agences à l'étranger
	S.total - b
<b>B</b>	<b>Fonds propres effectifs( c= a-b)</b>
	<b>Ratio Cooke =FPE/RISQUES = B/A (&gt;=8%)</b>

**ANNEXE 14 : Relation entre gestion du risque de crédit et performance de la BOAD**

Figure 6: Relation entre gestion du risque de crédit et performance de la BOAD



Source : Nous-même.

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1- AMENC Noël, LE SOURD Véronique (2003), *Théorie du portefeuille et analyse de sa performance*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 352 pages.
- 2- BOUCHET Michel-Henry (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson Education France, 248 pages.
- 3- BOUSQUET Alain (2005), *Abus bancaires : comment faire face*, Editions Cheminements, 237 pages.
- 4- BROQUET Claude, COBBAUT Robert, GILLET Roland, VAN DEN BERG André (2004), *Gestion de portefeuille*, 4<sup>ème</sup> édition, De Boeck Supérieur, 520 pages.
- 5- CAMARA Lucien (2006), *La gestion des risques en microfinance*, Edition Plantation.
- 6- CHURCHILL & COSTER Dan (2001), *Manuel de gestion des risques en microfinance*, CARE INTERNATIONAL.
- 7- COLMANT Bruno, DELFOSSE Vincent, ESCH Louis (2004), *Les obligations : concepts financiers et comptables essentiels*, 2<sup>ème</sup> édition Larcier, 224 pages.
- 8- COLMANT Bruno, SAMSON Chantal (2008), *L'année du krach: Premiers enseignements d'une crise*, Larcier, 144 pages.
- 9- DELVAUX André & MOISES François (2000), *Droit bancaire et financement des marchés publics*, Larcier, 2000, 124 pages.
- 10- DESCMICHT François (2004), *Pratique de l'activité bancaire*, Edition DUNOD.
- 11- DIETSCH Michel & PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque, 308 pages.
- 12- DOUBI BI TRA (2011), *Banque Finance & Bourse*, Editions Harmattan, 370 pages.
- 13- DOV OGIEN (2008), *Comptabilité et Audit Bancaire*, 2eme édition, DUNOD.
- 14- DUTAILLIS Georges P. (1981), *Le risque du crédit bancaire*, Editions Clet Banque.
- 15- ESCH Louis , KIEFFER Robert, LOPEZ Thierry - 2003 - 504 pages
- 16- ESSOURI Linda (2004), *La mesure & l'analyse de la performance: concepts de base de l'analyse de performance d'un portefeuille et phénomène de persistance*.
- 17- FAURE Y.A., LABAZEE Pascal (2000), *Petits patrons africains: entre l'assistance et le marché*, KARTHALA Editions, 644 pages.

- 18- GATFAOUI Hayette (2008), *Une histoire du risque de défaut*, Editions Publibook, 161 pages.
- 19- HOUHOU Siham (2001), *La gestion du risque de contrepartie*, 146 pages.
- 20- HULL John, GODLEWSKI Christophe, MERLI Maxime (2010), *Gestion des risques et institutions financières*, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, 576 pages.
- 21- JACOB Henri, SARDI Antoine (2001), *Management des risques bancaires*, Editions AFGES, 393 pages.
- 22- JORION Philippe (2009), *Financial Risk Manager Handbook*, fifth edition, Wiley finance, 752 pages
- 23- KEUFFI Daniel (2011), *La régulation des marchés financiers dans l'espace OHADA*, 420 pages
- 24- LAMARQUE E (2005), *Gestion bancaire*, Dareios et Pearson Education.
- 25- NATAF Karine (2002), *Gestion du risque de contrepartie de la banque*, 172 pages.
- 26- NAULLEAU Gérard , ROUACH Michel (2009) , *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque : Les Essentiels de la banque*, 2<sup>ème</sup> édition, La Revue Banque, 127 pages.
- 27- NYAHOHO Emmanuel (2002), *Finances Internationales, Théorie Politique et Pratique*, 2<sup>ème</sup> édition presses de l'université du Québec, 255 pages.
- 28- NSABIMANA André (2002), *Organisation Régulation et efficacité économique du système*, Presses universitaires de Louvain, 343 pages.
- 29- PETEY Joël (2000), *Mesure et contrôle du risque de crédit et performance de la gestion des risques dans les banques*, 320 pages.
- 30- POIRIER Geneviève (2000), *Le questionnaire*, 2<sup>ème</sup> Edition, Lyon, 81 pages.
- 31- RABOCOT François Eric, THEORET Raymond (2004), *Le calcul numérique en finance empirique et quantitative*, 2<sup>ème</sup> édition, PUQ, Québec, 822 pages.
- 32- SOW Ousmane (2005), *Le Ratio International de solvabilité des banques*, 1<sup>ère</sup> Edition, Collection Banque Pro, Dakar, 218 pages.
- 33- THEORET Raymond, *Traité de gestion bancaire*, PUQ, Québec, 1999, 260 pages.
- 34- TUFFERY Stéphane (2007), *Data mining et statistique décisionnelle : l'intelligence des données*, Editions Ophrys, Lyon, 533 pages.

- 35- VAN GREUNING Hennie & BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja (2004), *Banque Mondiale : Analyse et gestion du risque bancaire*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions ESKA, Paris, 386 pages.
- 36- VOYER Pierre (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>ème</sup> édition, PUQ, Québec, 446 pages.
- 37- WORLD ECONOMIC OUTLOOK (2008), *International Monetary Fund, French*, 300 pages.

#### SITES INTERNET

- 38 BASHIR A. (2000), "Assessing the Performance of Islamic Banks: Some Evidence from the Middle East 1993-1998": Papier présenté à la 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Economic Research Forum (ERF), [www.erf.org.eg](http://www.erf.org.eg).
- 39 NACEUR Ben S. (2003), The determinants of the Tunisian banking industry profitability: Panel evidence 1980-2000: Papier présenté à la 11<sup>ème</sup> Conférence de l'Economic Research Forum (ERF), [www.erf.org.eg](http://www.erf.org.eg).

#### ARTICLES

- 40 ABREU M. et MENDES V. (2002), "Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Evidence from E.U Countries", Porto Working paper series.
- 41 DID Desjardins Développement International (2005), *Pratique saine de crédit : un élément clé de contribution à la pérennité des institutions de finance communautaire*.
- 42 MANSOURI et AFROUKH Said (2008), *La rentabilité des banques et ses déterminants : cas du Maroc*, EQUITY AND ECONOMIC DEVELOPMENT, ERF, 15th ANNUAL CONFERENCE.

#### RAPPORTS DE LA BANQUE

- 43 BCEAO (2002), *Rapport annuel BCEAO*.
- 44 BOAD (2009), *Rapport annuel*.
- 45 BOAD (2009), *Résumé de la politique de gestion du risque de la BOAD*.
- 46 BOAD (Octobre 2002) *Quantitative Impact Study n°3*.
- 47 BOAD (novembre 2010), *Politiques de provisionnement des prêts, prises de participation et garanties de la BOAD*.