



**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  
(2010-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**L'ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DE  
CONTREPARTIE: CAS DE LA BANK OF  
AFRICA- SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



110683

**Présenté par :**

Ralph OUENDO

**Dirigé par :**

M. Serge GANGBO

Sous Directeur à la BCEAO

Avril 2012

**M0080MPCGF12**

**2**

## DEDICACES

Je dédicace ce mémoire à mes parents et à toutes les personnes qui m'ont encouragé et soutenu jusqu'à présent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier :

- Monsieur Faustin AMOUSSOU, Directeur Général de la BANK OF AFRICA – SENEGAL, pour m'avoir permis d'effectuer un stage dans sa banque ;
- Monsieur Sita DIALLO, Directeur Administratif et Financier, ainsi que son assistante Madame GUEYE, pour m'avoir soutenu durant mon stage ;
- Monsieur Alpha GUEYE, responsable du secrétariat des engagements, ainsi que tout le personnel dudit secrétariat pour m'avoir fourni les informations nécessaires à la rédaction de mon mémoire ;
- Monsieur Serge GANGBO, mon maître de mémoire, pour m'avoir guidé durant mes recherches.
- Monsieur Patrick SAIZONOU de la BOA-BENIN, pour ses recommandations.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

- **AFH**: African Financial Holding
- **ATD**: Avis sur Tiers Détenteur/Avis sur Tierce Détention
- **BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- **BMCE** : Banque Marocaine du Commerce Extérieur
- **BHB** : Banque de l'Habitat du Bénin
- **BOA** : Bank Of Africa
- **DAT** : Dépôt à Terme
- **RA** : Risque Atténué
- **RCCM** : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
- **RNA** : Risque Non Atténué
- **UMOA** : Union Monétaire Ouest-Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure du modèle d'analyse.....	28
Tableau d'adéquations besoins/financements.....	43
Tableau d'adéquation des garanties à la nature des crédits.....	44

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES ANNEXES**

Guide d'entretien (individuel) destiné au responsable du secrétariat des engagements.....	59
Guide d'entretien (de groupe) destiné aux agents du secrétariat des engagements.....	60

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
LISTE DES ANNEXES .....	V
TABLE DES MATIERES .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....	5
<b>CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE RISQUE DE CONTREPARTIE.....</b>	<b>7</b>
1-1-DEFINITION DU RISQUE DE CONTREPARTIE .....	8
1-2- SOURCES DU RISQUE DE CONTREPARTIE.....	9
<b>CHAPITRE 2 : TECHNIQUES DE GESTION DE GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE.....</b>	<b>12</b>
2-1- LA REDUCTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE .....	12
2-2- LES DISPOSITIFS REGLEMENTAIRES .....	21
<b>CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>27</b>
3-1- LE MODELE D'ANALYSE.....	27
3-2- LES METHODES DE COLLECTE DES DONNEES .....	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	32
<b>CHAPITRE 4 : LA PRESENTATION DE L'ENTITE.....</b>	<b>34</b>
4-1- ACTIVITES DE LA BOA SENEGAL .....	34
4-2- <i>LE SECRETARIAT DES ENGAGEMENTS</i> .....	38
<b>CHAPITRE 5: LA GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE A LA BOA.....</b>	<b>39</b>
5-1- L'EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE.....	39
5-2- ÉTATS PREVISIONNELS ET RELATIONS BANCAIRES .....	41
5-3- BESOINS DE L'ENTREPRISE ET PROPOSITIONS DE CREDIT .....	42
5-4- LE MONITORING.....	44
5-5-LES CAS PARTICULIERS .....	48
<b>CHAPITRE 6 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>50</b>

6-1- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	50
6-2- RECOMMANDATIONS .....	52
CONCLUSION GENERALE .....	55
ANNEXES .....	58
BIBLIOGRAPHIE .....	61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

La banque est un établissement financier dont le rôle essentiel consiste à collecter l'épargne des agents économiques à capacité de financement et à mettre cette épargne à la disposition des agents économiques à besoin de financement. Ainsi, dans le cadre de ses opérations de crédit, elle utilise l'information disponible sur les agents pour apprécier la qualité et la rentabilité de l'investissement liées à un futur incertain. En outre, elle ne maîtrise pas le comportement de l'emprunteur et par conséquent ne distingue pas le bon client du mauvais. Ainsi, l'octroi de crédits expose la banque au risque de non remboursement de tout ou partie de ses clients.

La BANK OF AFRICA-SENEGAL (BOA-SENEGAL) du groupe BANK OF AFRICA (BOA) effectue des opérations de prêt et est de ce fait exposée à ce risque. Opérant au Sénégal dans un contexte économique national marqué par les difficultés croissantes des entreprises et des ménages, la BOA-SENEGAL comme toutes les autres banques commerciales pratiquant des opérations de crédit, est exposée au risque de contrepartie. Pour s'en prémunir, BOA-SENEGAL a adopté une stratégie propre de gestion de risque.

En effet, tout crédit comporte le risque que ses recettes (les intérêts) ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ne s'effectue à l'échéance fixée par la banque. En effet, l'intermédiation financière dans la mesure où elle consiste à mobiliser des ressources auprès du public pour les prêter à d'autres agents économiques, est, par essence source constante d'incertitudes et donc de risques. Ce risque de non remboursement, appelé risque de contrepartie doit être rigoureusement apprécié car une mauvaise évaluation de ce dernier pourrait entraîner la faillite de la banque.

Ledit problème a de manière générique, plusieurs causes telles que :

- une mauvaise appréciation de la situation financière des clients ;
- le non respect des règles établies par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- une mauvaise estimation relative aux états prévisionnels des clients ;
- l'inadéquation entre les propositions de crédit et les besoins de financement ;
- un mauvais examen des relations bancaires.

Le non remboursement de la banque par certains clients n'est pas sans conséquences. En effet cette situation ne permettant pas à la banque de récupérer les fonds alloués à sa clientèle, empêchera cette dernière de rembourser les personnes physiques et morales ayant effectué des dépôts en son sein. Il constitue un problème majeur susceptible d'entraver l'expansion de toute banque. C'est par crainte de voir la continuité de l'exploitation de sa banque, compromise, que tout banquier n'accordera un crédit que s'il estime que la probabilité de remboursement excède celle de non remboursement. La persistance et la récurrence d'un tel problème pourrait éventuellement aboutir à la faillite de la banque.

L'analyse du risque de contrepartie revêt ainsi une importance stratégique pour les banques et ces dernières essayent de mettre en place une politique pour y pallier. Plusieurs solutions sont envisageables en vue de remédier à cet état de choses ; en fonction des causes identifiées ci-dessus, nous pouvons citer :

- une appréciation adéquate de la situation financière de la clientèle ;
- le respect des règles édictées par la BCEAO ;
- le bon établissement des états prévisionnels des clients ;
- l'adéquation entre propositions de crédit et besoins de financement ;
- un examen correct des relations bancaires.

De tout ceci, nous retiendrons une solution qui est une gestion optimale du risque de contrepartie.

Au total, dans le cadre de ses opérations de crédit, la banque se doit de se demander à titre principal : comment réduire le risque crédit ? Afin de mieux cerner cette problématique, il convient de préciser qu'elle se structure en trois problèmes spécifiques à savoir :

- Que recouvre la notion de risque crédit ?
- Comment limiter voire éviter le risque crédit ?
- Quelles sont les stratégies de la BOA-SENEGAL pour couvrir le risque de contrepartie ?

C'est dans le but de répondre à ces interrogations que notre mémoire qui se veut une contribution à la fois académique et professionnelle en matière de gestion du risque de contrepartie a pour thème : « l'analyse de la gestion du risque de contrepartie à la BOA-SENEGAL ».

L'objectif général de cette étude est de procéder à l'analyse de la stratégie de gestion du risque de contrepartie à la BOA SENEGAL. Laquelle stratégie devrait permettre de :

- diminuer le taux d'impayés ;
- éviter les états de trésorerie négative ;
- accroître la performance du service de crédit ;
- accroître les profits de la banque par les opérations de crédit.

Le champ des recherches sera limité à la catégorie des entreprises clientes de la BOA.

L'intérêt du thème de notre mémoire réside dans la suggestion d'approches de solutions indispensables au renforcement de la politique de gestion du risque de contrepartie dans les banques de l'UMOA.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE ET**  
**METHODOLOGIE**

La première partie de notre mémoire consistera d'une part à passer en revue les principales contributions à l'étude du problème faisant l'objet du présent mémoire, et d'autre part à détailler nos méthodes de collecte des données.

Le premier aspect de cette partie, c'est-à-dire la revue de littérature sera réalisée grâce à la consultation de sources telles que :

- les livres ;
- les articles scientifiques ;
- les sites internet.

Par ailleurs le dernier aspect de cette partie exposera toutes nos techniques de collecte de données. Ces données seront en effet, nécessaires à la réalisation de la deuxième partie qu'est le cadre pratique.

# CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE RISQUE

## DE CONTREPARTIE

Le crédit bancaire se définit comme « un acte par lequel une banque ou un organisme financier effectue une avance de fonds » (LAROUSSE ; 2012).

Il peut être aussi considéré comme « la mise à disposition par une personne ou une organisation (le créancier) d'une ressource (une somme d'argent ou un bien) à une autre (le débiteur) contre l'engagement d'être payé ou remboursé dans le futur, à une date déterminée » (VERNIMMEN ; 2012).

Ainsi, nous distinguons deux groupes d'opérations de crédit. Dans le premier, nous distinguons des opérations telles que l'apport de fonds, le consentement de prêt, l'avance en compte courant et l'escompte d'effet de commerce ; dans le second, le banquier s'engage en faveur de son client en acceptant une traite tirée par ce dernier ou en se portant garant pour son compte, auprès d'une administration. Toutefois, cette distinction n'est pas absolue. En effet, le banquier qui se porte garant peut être appelée à faire sortir des sommes importantes et doit impérativement penser aux conséquences que son engagement pourrait avoir sur sa trésorerie. D'un autre côté, le banquier qui escompte une remise en met le montant à la disposition du cédant, mais les effets peuvent toujours être négociés. Dans ce cas, sa prestation se ramène à l'apposition de la signature de garantie.

Nous retiendrons des définitions ci-dessus que l'opération de crédit est perçue comme une promesse faite à un client, un engagement ferme. La définition du crédit fait ressortir trois aspects essentiels :

- la confiance que le créancier accorde au débiteur : le mot crédit vient du latin "credere" qui signifie "avoir confiance en l'avenir" ;
- le temps : le débiteur s'engage à rembourser dans le futur, à une date déterminée ;
- le risque (de contrepartie) : tout crédit octroyé n'aboutit pas nécessairement à un règlement effectif dans les délais convenus.

C'est d'ailleurs sur l'appréhension de ce dernier aspect que le présent chapitre s'appesantira. Il s'agira dans un premier temps de définir le concept du risque de contrepartie et dans un second temps d'énumérer les facteurs pouvant être à l'origine de ce risque.

## **1-1- DEFINITION DU RISQUE DE CONTREPARTIE**

Selon NAULLEAU et ROUACH (1998 : 30), le risque de crédit peut être défini comme étant « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte ». SAMPSON (1982 : 38) pour sa part énonce que « la tension qui habite les banquiers est inséparable de leur métier, ils veillent sur les économies d'autrui et partant ils font des bénéfiques en les prêtant à d'autres, ce qui comporte inévitablement des risques ». Il continue en affirmant qu'un banquier qui ne prend pas de risques n'en est pas un.

Par ailleurs, GOURIEROUX et TIOMO (2007 : 11) affirment que : « Le risque de crédit est le risque de perte inhérent au défaut d'un emprunteur par rapport au remboursement de ses dettes (obligations, prêts bancaires, créances commerciales)... Ce risque se décompose en risque de défaut qui intervient en cas de manquement ou retard de la part de l'emprunteur sur le paiement du principal et/ou des intérêts de sa dette, risque sur le taux de recouvrement en cas de défaut, et risque de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit ».

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

Le risque de contrepartie est présent dans tous les contrats financiers et il constitue la principale source de défaillances des institutions financières. L'ensemble des retards observés dans les remboursements peut être préjudiciable pour une banque qui travaille avec des fonds empruntés, car comme tout commerçant ou industriel, elle doit faire face, de son côté à ses propres échéances. En effet, la généralisation des retards entraîne une immobilisation de capitaux, qui met la banque en sérieuses difficultés.

Les facteurs qui peuvent conduire l'entreprise à ne pas honorer ses engagements sont nombreux.

## **1-2- SOURCES DU RISQUE DE CONTREPARTIE**

Selon FERONNIERE et CHILLAZ (1980 : 248-251), le risque de contrepartie peut provenir :

- de l'environnement ;
- du secteur d'activité de l'entreprise ;
- de l'entreprise elle-même.

### **1-2-1- L'environnement**

FERONNIERE et CHILLAZ (1980 : 248) affirment que le risque de contrepartie est lié aux crises politiques et économiques. Les guerres par exemple, provoquent des fermetures d'entreprises, des réquisitions et des destructions ; elles sont à l'origine de situations qui paralysent les règlements. Nous avons aussi les troubles sociaux qui s'accompagnent occasionnellement de grèves continuelles qui parviennent à compromettre, dans certains cas, l'avenir d'économies entières. Une crise économique se remarque par les nombreuses difficultés commerciales ou financières des entreprises et par une augmentation des dépôts de bilan. Ainsi les troubles monétaires poussent les gouvernements à prendre des mesures comme la suspension des paiements envers l'étranger. De même, nous notons les conséquences d'évènements naturels (inondations, sécheresses, incendies, épidémies) qui peuvent frapper des régions plus ou moins étendues. Il convient de relever qu'il est pour le banquier, difficile voire impossible de prévoir de tels évènements. Cependant, des techniques de notations essayent de prendre en compte les risques liés à l'environnement.

### **1-2-2- Le secteur d'activité**

Selon FERONNIERE et CHILLAZ (1980 : 249), le risque de contrepartie est également dû aux brusques changements qui peuvent modifier les conditions d'exploitation d'un commerce ou d'une industrie : pénurie de matières premières, effondrement de prix, modifications dans les processus de fabrication, apparition de produits équivalents et moins chers. Certaines branches d'activité peuvent être atteintes par la fermeture d'un débouché extérieur ou sur le

marché intérieur, par la suppression d'une protection douanière. Les banques redoutent surtout les positions spéculatives, qui lorsqu'elles deviennent fréquentes, peuvent accroître leur vulnérabilité de façon exponentielle.

### 1-2-3- L'entreprise elle-même

Enfin, la dernière source du risque de contrepartie identifiée par FERONNIERE ET CHILAZ (1980 : 250) est l'entreprise cliente. En effet, le risque de contrepartie est surtout fonction de :

- la situation financière, industrielle ou commerciale de l'entreprise ;
- la compétence des dirigeants d'entreprise ;
- la moralité des dirigeants d'entreprise ;
- Les caractéristiques de l'opération de crédit.

Les crédits accordés à des entreprises qui manquent de ressources, qui n'ont pas de fonds de roulement suffisant, qui se sont endettés et dont la trésorerie est négative comportent des risques très élevés. Des entreprises se trouvant dans de pareilles situations ne seront évidemment pas en mesure de respecter les délais de paiement car aucun remboursement ne peut se faire sans une situation financière stable. C'est d'ailleurs pour cela que les banquiers évaluent toujours la situation financière de leur client avant de leur allouer des fonds. Des installations vétustes, des charges excessives, une production de mauvaise qualité ou au contraire de bonne qualité mais trop chère doivent également inspirer au banquier une certaine réticence. Cela traduit une certaine instabilité dans la gestion d'entreprise, ce qui pourrait aboutir à une faillite certaine.

La compétence technique des dirigeants d'entreprise joue un rôle primordial. Une affaire mal dirigée sera inévitablement vouée à des catastrophes, même si les circonstances lui sont provisoirement favorables. Pour occuper certains postes, notamment celui de dirigeant d'entreprise, des qualifications et compétences aigües sont requises. Dans le cas contraire, l'entreprise ne saurait être performante. C'est dire qu'avec un bon dirigeant, le nombre de déconvenues dû au risque de contrepartie devient moindre.

Il convient également d'accorder une importance majeure à la moralité des dirigeants d'une affaire. Le banquier doit donc craindre que l'habileté de commerçants et d'industriels peu scrupuleux ne s'exerce à ses dépens ou qu'elle ne provoque des incidents dont il sera indirectement la victime. C'est ainsi que les entreprises qui faussent leurs déclarations fiscales peuvent se voir infliger des amendes susceptibles de les mettre en position critique.

Enfin, le risque de contrepartie peut être inhérent à l'opération de crédit, c'est-à-dire sa nature, son montant, sa durée. Par exemple, lorsque le taux d'intérêt est trop élevé, le client pourrait bien avoir des difficultés à remplir les conditions du contrat de prêt.

L'appréciation des différentes origines du risque de contrepartie est pour le banquier d'une importance capitale car cela lui permet d'éviter l'apparition de déconvenues. Pour cela, il dispose de plusieurs outils pour gérer le risque de contrepartie.

## **CHAPITRE 2 : TECHNIQUES DE GESTION**

### **DU RISQUE**

### **DE CONTREPARTIE**

Dès lors qu'un risque est identifié dans une entreprise, des précautions sont mises en place afin que ce risque ne vienne pas compromettre la continuité de l'exploitation. Pour CONSO (2001 : 260), le risque est omniprésent, multiforme et il concerne toute l'entreprise. C'est pour cette raison que tous les acteurs doivent s'impliquer dans la lutte pour sa réduction.

Le risque est inhérent à l'activité bancaire. En effet, la banque détenant une partie du patrimoine financier de ses clients, se doit de pouvoir rembourser ces derniers à tout moment. L'absence ou l'insuffisance de la maîtrise du risque provoque des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et l'importance de ces pertes peuvent conduire à des défaillances, c'est-à-dire l'incapacité à faire face à ses engagements. Mais le risque est aussi une source de profit et la banque qui ne prendrait aucun risque prendrait le plus grand d'entre eux, celui de faire faillite.

La gestion du risque doit reposer sur :

- ✓ son identification (étape importante) qui permet de mesurer le risque ;
- ✓ l'analyse du risque de défaillance ;
- ✓ la mise en place de stratégies destinées à limiter ou à prévoir des fonds propres pour faire face aux pertes potentielles.

#### **2-1- LA REDUCTION DU RISQUE DE**

#### **CONTREPARTIE**

Afin de minimiser les éventuelles risques rencontrés lors de son activité, le banquier usera de méthodes telles que :

- ✓ l'analyse du risque de défaillance ;

- ✓ la rédaction de contrats incitatifs ;
- ✓ le suivi du crédit.

Mais avant d'aborder la réduction du risque proprement dite, nous traiterons d'abord des stratégies de couverture du risque de contrepartie dont fait parti la réduction du risque.

### **2-1-1- Les stratégies de couverture du risque de contrepartie**

Les recherches de DARSA ont révélé six différentes stratégies de couverture du risque de contrepartie :

- ✓ la stratégie d'évitement du risque ;
- ✓ la stratégie de contournement du risque ;
- ✓ la stratégie d'acceptation du risque ;
- ✓ la stratégie de réduction du risque ;
- ✓ la stratégie d'acceptation avec réduction du risque ;
- ✓ la stratégie de transfert du risque.

Pour DARSA (2010 : 158), la stratégie d'évitement du risque est la première stratégie de couverture du risque de contrepartie. Elle consiste à ne pas accepter la transaction proposée et à rejeter le risque à prendre. A priori cette stratégie pourra s'appliquer à des transactions spécifiques, à un client avec lequel on ne veut plus accroître le risque déjà présent, à un secteur d'activité, à une zone géographique.

Quant à la stratégie de contournement du risque, DARSA (2010 : 160) affirme qu'elle consiste à refuser la prise de risque initiale et à accepter un autre risque dont nous estimons pouvoir mieux gérer les impacts directs et indirects. Par exemple, au lieu de traiter avec une entité juridique jugée trop sensible, nous préférons traiter avec une autre structure perçue comme étant moins risquée. Cette stratégie ne signifie bien entendu pas que le risque de contrepartie disparaît complètement, mais que le risque initial jugé insupportable a été contourné. Cette méthode s'est avérée efficace et permet de trouver des solutions aux cas complexes.

Selon DARSA (2010 : 161), la stratégie d'acceptation revient à accepter la transaction sans conditions ni garanties particulières. Dans ce cas, plusieurs événements néfastes pourraient survenir : retards de paiement, impayés, ... Cette stratégie est mise en œuvre pour des raisons d'ordre économique et stratégique. De plus, son application n'est nullement simple. En effet, une analyse du modèle économique de l'entreprise, l'impact du coût du risque sur la rentabilité finale et une connaissance approfondie des enjeux seront nécessaires pour justifier la prise de risque compte tenu des enjeux.

Par ailleurs, la stratégie de réduction est la plus courante. Les recherches de DARSA (2010 : 161) révèlent que cette stratégie vise à limiter l'impact sans toutefois l'annihiler complètement. Son application impose une réflexion approfondie de la stratégie commerciale de l'entreprise, de son allocation des ressources et de ses objectifs stratégiques et financiers. Réduire le risque suppose donc la mise en œuvre d'actions telles que l'analyse financière, la gestion du contentieux, ... La réduction au néant sera à considérer au cas par cas mais il y aura toujours un risque.

Ensuite, DARSA (2010 : 162) déclare que la stratégie d'acceptation avec réduction du risque vise non seulement à accepter la transaction sans conditions ni garanties particulières mais aussi à œuvrer pour limiter l'impact de la dite acceptation. C'est dire que des précautions seront prises dans le but de faire face à d'éventuelles conséquences négatives de la transaction.

Enfin, DARSA (2010 : 162) soulève que le transfert du risque de contrepartie peut être total ou partiel et qu'on peut le mettre en pratique des façons ci-après :

- ✓ mise en place de solution d'assurance-crédit ;
- ✓ opération générale de vente du risque par la mise en œuvre de démarche de type titrisation du portefeuille des créances ;
- ✓ mise en œuvre de solutions d'affacturage permettant de confier la gestion, le risque voire le préfinancement des créances à un tiers financeur ;

- ✓ mise en place pour un fabricant, un distributeur de solutions de type financement des ventes, permettant d'externaliser la gestion et la prise de risque sous certaines conditions.

## 2-1-2- L'analyse du risque de défaillance

Le risque de défaillance du client est essentiellement lié à sa cessation de paiement et à son insolvabilité. LA BRUSLERIE (1999) résume en effet les défaillances d'entreprises à ces deux événements. Quant à WARD et FOSTER (1997), ils considèrent les difficultés de remboursement d'un prêt ou sa renégociation comme critères de défaillance. On constate que tous ces auteurs insistent sur la situation où le banquier recouvre difficilement ses ressources voire ne les récupère pas. L'analyse du risque de défaillance a pour but de déterminer le risque de survenance de tels événements. C'est pourquoi cette analyse s'appuiera sur les informations disponibles et sur les techniques de mesure du risque identifié.

### ❖ Les informations disponibles

MANCHON (2001) soulève la nécessité de disposer de certaines informations ; c'est ainsi qu'il distingue les données provenant du client, les informations disponibles chez le banquier et les données professionnelles.

Parmi les informations provenant du client, il y a les documents comptables et financiers mais aussi les renseignements collectés lors de rencontres entre le banquier et le client. Pour CHILLAZ et FERRONIERE (1980 : 260), les états financiers constituent la base des études effectuées par la banque. Ils continuent en affirmant que les chiffres qui intéressent principalement le banquier sont : celui de l'actif net et celui du fonds de roulement. En outre, certaines informations ne sont disponibles que pour les banques. Elles peuvent consulter le fichier client des entreprises qui fournit des informations telles que ses dirigeants, ses comptes, ses encours de crédit, etc. Le banquier peut aussi avoir recours à des données par d'autres moyens tels que des coups de fil aux confrères, des études privées ou publiques, des rapports du commissaire aux comptes, bref toutes informations pouvant être d'une quelconque utilité. Enfin, suivre l'actualité est très important car cela permet de tenir compte de la conjoncture économique, les secteurs risqués, les secteurs non risqués,...

## ❖ Méthodes d'évaluation

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

Afin d'obtenir un score, l'on a la possibilité d'utiliser les techniques mathématiques d'analyse discriminante ou la programmation en nombre entiers. Toutefois, il existe d'autres modèles d'aide à la décision : les arbres de décision, les systèmes experts et les réseaux de neurone ou même des modèles reposant sur les chaînes de Markov (ROSENBERG et GLEIT, 1994). Notre attention se focalisera sur le scoring, les systèmes experts et les réseaux de neurone.

### Le scoring

Pour MESTER (1997 : 3), « Le crédit-scoring est une méthode statistique utilisée pour prédire la probabilité qu'un demandeur de prêt ou un débiteur existant fasse défaut », « traduction libre de l'auteur ». Cet outil a vu le jour suite aux travaux de BEAVER (1966) et d'ALTMAN (1968). Le premier, BEAVER (1966) utilise une méthode de classification dichotomique et observe la capacité de six ratios à classer correctement les entreprises : il s'agit d'un modèle rudimentaire d'analyse discriminante.

Par contre, ce sera ALTMAN qui mettra au point la première fonction score grâce à l'utilisation d'une analyse discriminante multi variée ; il s'agit de la fonction Z. Ses recherches ont permis au crédit-scoring de se développer et d'évoluer partout dans le monde. L'évolution la plus remarquable est celle de la fonction Z qui devient fonction ZETA après les améliorations d'ALTMAN, HALDEMAN, et NARAYANAN (1977). En France, c'est la Banque de France qui, en se basant sur les travaux d'ALTMAN a développé plusieurs fonctions de score.

Par ailleurs, un autre aspect du score s'est développé plus récemment : en plus de distinguer les entreprises qui pourront payer et celles qui seront défaillantes, cette nouvelle fonction serait en mesure de mettre en évidence le fait qu'il soit ou non intéressant de prêter. C'est dans cette optique que DIONNE, ARTIS et GUILLEN (1996) ont intégré les gains et coûts du crédit dans leur fonction et WALLIS (2000) définit le crédit-scoring comme une méthode d'estimation de l'intérêt, contredisant ainsi ses prédécesseurs (estimation du risque crédit).

Réduire le coût de traitement d'un dossier de crédit est l'intérêt essentiel du scoring mais selon FRACHOT et GEORGES (2001), cette méthode ne serait pas employée dans le cas des grandes entreprises. Elle concernerait plutôt les cas de particuliers, ainsi que les Petites et Moyennes entreprises.

VAN PRAAG (1995) : 112) pour sa part considère que le scoring est un outil d'aide à la décision mais il ne doit absolument pas prendre la décision. En effet, aucun score n'est infaillible. De plus, il souligne que l'utilisation d'un score général peut s'avérer dangereuse car elle n'est pas adaptée à certains secteurs d'activité. Il termine en insistant sur le fait que la création et l'entretien d'un score sont coûteux, nécessitent des bases de données de crédit d'une certaine taille que les petites banques n'atteindront que difficilement.

#### Systemes experts et réseaux de neurones

Les systèmes experts en vigueur dans les agences de rating ou les banques reposent sur des méthodes essentiellement qualitatives à l'inverse du scoring qui repose sur des méthodes quantitatives. Les systèmes experts reproduisent de façon cohérente les règles de décision des experts en matière de crédit.

BOISLANDELLE (1998 : 433) définit comme suit un système expert :

« Un système expert est un logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de connaissance spécifique. Selon les usages qui en sont faits, un système expert peut être considéré comme : un système de décision (on suit les choix que préconise le système), un système d'aide à la décision (on s'inspire des choix proposés par le système en

gardant une latitude d'interprétation), un système d'aide à l'apprentissage (dans ce cas, l'expert joue le rôle d'outil pédagogique).».

ROSENBERG et GLEIT (1994 : 601) dans la même veine affirment que : « un système expert repose sur le savoir et le raisonnement d'experts humains concernant la réalisation d'une tâche. Un système expert comprend trois principaux composants : une base de connaissances comprenant tous les faits et règles, une machine à inférences qui combine les faits et les règles pour en tirer des conclusions et une interface qui permet aux utilisateurs de comprendre le raisonnement qui soutient la décision et d'ajouter ou mettre à jour les informations. ». Toutefois, on remarque que l'utilisation des systèmes experts est limitée aux mêmes secteurs que le crédit-scoring qui reste moins difficile à actualiser et semble préférable dans le cadre des nouveaux accords de Bâle.

Les réseaux de neurones sont quant à eux été évoqués plus récemment par les chercheurs en décision. Ce sont des outils visant à reproduire le raisonnement humain. Sur ce sujet, les chercheurs ROSENBERG et GLEIT (1994 : 602) ont confirmé que « les réseaux de neurones qui imitent le traitement de l'information par le cerveau humain sont constitués de couches de neurones d'entrées, cachées et de sorties interconnectées. ». Dans cet ordre d'idées, ANANDARAJAN, LEE et ANANDARAJAN (2001 : 71), affirment qu' « un réseau de neurones artificiel est un système parallèle et dynamique constitué de parties interagissantes fortement interconnectées basé sur le modèle neurobiologique. », « traduction libre de l'auteur ».

Les réseaux de neurones ont obtenu de meilleurs résultats que les méthodes statistiques traditionnelles mais aujourd'hui cette technique ne semble pas être utilisée dans le cadre du crédit bien que cette technique se révèle performante en bourse.

### 2-1-3- La rédaction de contrats incitatifs

La rédaction de contrats incitatifs vise à limiter l'évolution défavorable de certains risques que les banques ne maîtrisent pas. En cas d'asymétrie d'informations, l'augmentation du coût de

crédit (pour rémunérer le risque) pourrait avoir des conséquences néfastes telles que l'aléa moral<sup>1</sup>.

Plusieurs solutions bancaires ont donc été proposées pour limiter le risque de contrepartie. Parmi elles, on note le rationnement partiel ou total de crédit : dès lors qu'un risque élevé est anticipé, il faudra éviter de prêter. Deux autres solutions ont été proposées par STATNIK (1997), il s'agit de :

- Les contrats séparants qui sont des contrats rédigés de telle sorte qu'ils n'attirent qu'une catégorie de risques. Mais ces contrats sont désavantageux pour les bons payeurs, car sont très coûteux.
- La ligne de crédit ou crédit confirmé est un engagement de la banque de prêter à un certain taux et sous certaines conditions négociées d'avance si le client en fait la demande, voire spontanément dans le cas du découvert autorisé.

Un autre moyen selon NAKAMURA (1993) serait une utilisation optimale des garanties. De façon classique, on distingue les suretés réelles et les suretés personnelles. La sureté personnelle est celle là qui est constituée par l'engagement d'une ou plusieurs personnes qui promettent de désintéresser le créancier si à l'échéance, le débiteur principal ne satisfait pas à ses obligations. Par contre, la sureté réelle est le fait d'affecter un bien en garantie du paiement d'une dette.

✓ Les suretés personnelles

Elles comprennent le cautionnement et l'aval. Le cautionnement est un « contrat par lequel une personne s'engage à l'égard d'un créancier à payer la dette d'un débiteur au cas où ce dernier serait défaillant. » (ActuFinance ; 2012). Quant à l'aval, c'est un « engagement personnel que prend une personne appelée avaliste ou avaliseur, sur un chèque (relativement rare) ou sur un effet de commerce. » (Trader-Finance ; 2012).

---

<sup>1</sup> Faible motivation de l'emprunteur à rembourser le prêteur

✓ Les suretés réelles

Les plus courantes sont l'hypothèque et le nantissement. La première est considérée comme étant un gage sur une immobilisation. La seconde est un gage relatif aux droits incorporels (fonds de commerce, solde d'un compte courant, créances, valeurs mobilières, sommes d'argent) ou de biens mobiliers corporels ne faisant pas l'objet d'un dessaisissement.

Enfin FERRONIERE et CHILLAZ (1980 : 257) introduiront la solution de la division selon laquelle lorsque les engagements avec une entreprise tendent à dépasser un certain chiffre, la banque doit inviter le client à répartir ses opérations entre plusieurs établissements ; elle aurait aussi la possibilité de « s'entendre avec ses confrères pour donner une forme consortiale à des concours qui deviennent trop lourds et obtenir ainsi un partage de risque ».

#### 2-1-4- Le suivi du crédit (monitoring)

NAKAMURA (1993 : 76) définit le monitoring comme : « une activité complexe qui inclut suivre l'évolution des emprunteurs et de leurs flux de trésorerie, décider de renouveler ou de mettre fin aux crédits, surveiller les covenants<sup>2</sup> liés aux prêts, déclarer le défaut de paiement, gérer la résolution du crédit, prévoir les procédures de faillite, saisir et vendre les suretés », « traduction libre de l'auteur ». Parmi les tâches citées dans cette définition nous nous appesantirons sur celles de la notation bancaire et de la surveillance des comptes courants.

La notation fait partie, selon SAUNDERS (1999), des approches traditionnelles de mesure du risque. En outre, DIETRICH et KAPLAN (1982 : 18-38) ont semblé être les premiers à tenter d'expliquer la notation bancaire par des données comptables au moyen d'une régression linéaire. TREACY et CAREY (2000 : 167-201) pour leur part soulignent que la notation peut déterminer la décision de poursuite de la relation bancaire, la tarification des services, l'intensité de la surveillance... Enfin, KRAHNEN et WEBER (2001 : 3-23) proposent des normes relatives aux caractéristiques d'une bonne notation : les Generally Accepted Rating Principles, par référence aux pratiques comptables des Etats-Unis d'Amérique.

---

<sup>2</sup> Clause d'un contrat de prêt qui en cas de non-respect des objectifs peut entraîner le remboursement anticipé du prêt.

Le suivi bancaire est une technique assez riche d'enseignements pour le banquier. Pour MANCHON (2001 : 44-45), les mouvements d'un compte permettent d'évaluer l'évolution du chiffre d'affaire. Il ajoute que ce suivi peut donner une idée des habitudes d'encaissement et de décaissement, ainsi que sur le besoin en fonds de roulement. Pour finir, MESTER, NAKAMURA et RENAULT (1998) déclarent que le suivi bancaire permet non seulement de connaître le potentiel économique d'une entreprise, mais aussi d'alerter sur une situation anormale afin de prévoir une éventuelle défaillance.

## **2-2- LES DISPOSITIFS REGLEMENTAIRES**

Des dispositifs ont été mis en place au niveau international et dans l'UMOA pour permettre aux établissements de crédit de mieux gérer le risque de contrepartie. Ainsi, nous avons :

- l'accord de Bâle au plan international ;
- le cadre réglementaire de l'UEMOA.

### **2-2-1- Les accords de Bâle**

D'après NAVARRO (2008 : 243-245), au regard de la croissance rapide des risques hors bilan qui venait s'ajouter au problème de prêt aux pays en voie de développement, les banques internationales dans les années 80, exprimèrent de profondes inquiétudes. C'est de cette situation qu'advint le regroupement de ces banques pour développer des règles et normes afin d'assainir le système bancaire. Les réflexions relatives à ces règles et normes se tiennent dans un groupe constitué de banques centrales et d'autorités de contrôle bancaire internationales dans la ville de Bâle. Les dispositions de ce groupe appelé comité de Bâle sont envoyées à toutes les autorités de contrôle des zones monétaires devant les adopter, puis après adoption elles sont rendues obligatoires dans ces zones. Nous aborderons dans ce paragraphe, Bâle I, Bâle II et Bâle III.

## ❖ Bâle I

Encore connu sous le nom de Bis 88, Bâle I a été mis en place en 1988. Ce ratio appelé COOKE mesure la solvabilité des banques. Le but était non seulement de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international, mais aussi de promouvoir les conditions d'égalité de concurrence entre les grandes banques à vocation internationale. Le respect du ratio COOKE exige d'une part que le rapport entre la somme des fonds propres et des quasi fonds propres d'une banque et ses engagements (crédits) soit supérieur ou égal à 8% et d'autre part que le rapport entre ses fonds propres et ses engagements soit supérieur ou égal à 4%. En outre, ce ratio a pour objectif de mesurer la solidité des banques et de les rendre plus attentives aux crédits qu'elles accordent ; cela a pour effet de renforcer le système de contrôle interne. Cependant, Bis 88 avait pour inconvénient de ne pas tenir compte de la complexité du portefeuille. Ensuite, il considérait que toutes les entreprises ont le même risque crédit. Enfin, il n'offrait aucune incitation aux techniques de couverture du risque (cairn.info ; 2005).

## ❖ Bâle II

Suite aux limites de l'accord de 1988, le comité de Bâle a mis en place un nouveau dispositif du nom de Bâle II. Il vise à réduire les défauts de Bâle I et propose une nouvelle méthode standard basée sur les évaluations d'agences externes comme Moody's et Standard & Poor's. Par ailleurs, les banques les plus sophistiquées pourront utiliser des modèles mathématiques d'analyse du risque de crédit, qui sont les seuls à prendre en compte les effets de diversification (cairn.info ; 2005). Il repose sur trois piliers à savoir :

- L'exigence minimum de capital : Les banques doivent maintenir un certain montant de capital pour couvrir le risque de défaut lié à leurs activités risquées.
- Le processus de suivi par les superviseurs : Les régulateurs imposent le recours à l'analyse de scénarios afin d'examiner l'impact sur la banque, d'une crise financière exceptionnelle.
- La discipline de marché : Les exigences seront accrues en matière de transparence des risques de marché, de crédit, de liquidité, de risques opérationnels, de performance

financière et de position incluant le capital, la solvabilité et la politique de gestion des risques.

### ❖ Bâle III

C'est la dernière convention en vigueur, et tout comme Bâle II, elle n'est pas encore appliquée dans la sous-région. Selon la Banque des Règlements internationaux (2010 : 2-9), ce dernier dispositif a pour objectif d'améliorer la qualité, l'homogénéité et la transparence des fonds propres. Ensuite, il vise à étendre la couverture des risques, à gérer le risque systémique et l'interdépendance des établissements. Enfin, il vise également à compléter l'exigence de fonds propres fondée sur le risque par un ratio de levier.

### 2-2-2- Le dispositif réglementaire en vigueur dans l'UMOA

Dans l'UMOA, les autorités de réglementation et de supervision notamment la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la commission bancaire de l'Union ont mis en place et modélisé des dispositifs de gestion de risques :

- le dispositif prudentiel ;
- la centrale des risques ;
- les accords de classement.

#### ❖ Le dispositif prudentiel

« Dans les années 80, l'UMOA a connu une crise bancaire du fait des faiblesses dans la gestion interne des banques qui souffraient d'une dégradation prononcée. De la qualité de leurs portefeuilles ainsi que de l'organisation inefficace de la supervision bancaire qui reposait sur une base nationale.

Tirant les enseignements de cette crise bancaire, les autorités de l'Union ont entre autres un nouveau dispositif prudentiel entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2000. Ce dispositif prudentiel a pour but :

- le renforcement de la solvabilité et la stabilité du système bancaire ;
- la protection accrue des déposants, dans un contexte de libéralisation des activités monétaires, bancaires et financières ;
- la prise en compte des innovations financières dans l'appréciation des risques ;
- l'harmonisation du dispositif avec le Plan Comptable Bancaire (PCB) rendu obligatoire depuis 1996.

Les règles prudentielles édictées, mises en harmonie avec les définitions du Plan Comptable Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) prennent en compte les prescriptions contenues dans les principes fondamentaux édictées par le comité de Bâle, sur l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire, au titre de l'accord de capital de 1988. Il est structuré autour des trois principaux domaines ci après :

- les conditions d'exercice de la profession ;
- la réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers ;
- les normes de gestion » (BCEAO ; 2000).

#### ❖ La centrale des risques

La centralisation des risques permet à la banque d'exercer un suivi et un contrôle sur les crédits distribués par les banques primaires. Elle retrace par banque, les différents risques recensés et ainsi, éclaire les banques primaires dans les décisions d'octroi et d'allocation du capital en crédit.

« Le dispositif de centralisation des risques fait obligation aux banques et établissements financiers en activité dans l'UMOA de déclarer à la Banque Centrale, les concours consentis à leur clientèle, à partir d'un certain seuil. Ce dispositif poursuit un double objectif :

- fournir aux autorités monétaires les renseignements leur permettant d'exercer leur mission de suivi et de contrôle des crédits distribués ;
- contribuer à une meilleure appréciation des décisions d'octroi de financement des établissements de crédit aux agents économiques.

Les seuils de déclaration sont fixés par Etat de façon à permettre le recensement d'au moins 80% des crédits mis en place au plan national. Le recensement est mensuel et porte sur les engagements (bilan et hors bilan) selon les termes et la nature. Le processus de centralisation des risques dans l'UMOA comprend les étapes ci-après :

- l'immatriculation des bénéficiaires de crédit répertoriés pour la première fois ;
- la réception et la déclaration d'encours de crédit des bénéficiaires recensés ;
- la mise à jour au niveau de chaque pays, du répertoire des inscrits et du fichier national des risques ;
- l'information des déclarants au niveau national par la transmission à chaque établissement de crédit d'un exemplaire de l'état récapitulatif des risques recensés et d'un exemplaire du tableau de répartition par branche d'activité des utilisations de crédits. Il est transmis aux organismes étrangers déclarants, des renseignements sur l'endettement de leurs clients en contrepartie de leurs déclarations ;
- l'agrégation sectorielle, par le siège de la BCEAO, des risques déclarés au plan national. » (BCEAO ; 2000).

#### ❖ Les accords de classement

Le dispositif des accords de classement vise 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. Par ailleurs, cela permet aux banques d'avoir un outil de suivi qualitatif du porte feuille de crédit.

« Les accords de classement constituent un outil de contrôle qualitatif et a posteriori des crédits distribués par les établissements de crédit. En effet, ce dispositif laisse aux banques et établissements financiers l'entière responsabilité des crédits qu'ils accordent. Il permet par

ailleurs à la Banque Centrale d'apprécier la qualité des signatures détenues en portefeuille par les banques et les établissements financiers et de déterminer l'encours des créances susceptibles d'être mobilisées à ses guichets. De ce fait, il représente du point de vue opérationnel, un outil de suivi qualitatif du portefeuille de crédit du système bancaire.

Les banques et établissements financiers sont tenus, pour au moins les cinquante (50) plus grosses entreprises utilisatrices de crédit, déterminées sur la base des déclarations arrêtées au 31 décembre de l'année écoulée, de fournir l'ensemble des documents exigés en matière de demande d'accord de classement dans un délai maximum de six (6) mois à compter de la date de clôture d'exercice. L'encours des crédits bénéficiant d'accords de classement délivrés à l'établissement déclarant doit représenter à tout moment au moins 60 % de l'encours total de ses crédits bruts, conformément à une des normes de gestion du dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine. Dans ce cadre, les commissaires aux comptes sont assujettis, conformément à la circulaire n° 11-2001/CB du 9 janvier 2001, amendée le 11 décembre 2003 par la Commission Bancaire, au respect d'un cahier de charges minimum comprenant l'évaluation des cinquante (50) plus gros risques de chaque établissement de crédit et la production d'un rapport y relatif.

Deux groupes de ratios financiers fondent l'examen des dossiers de demande d'accord de classement : les ratios de décision qui conditionnent l'accord ou le rejet de la demande et les ratios d'observation utilisés pour appuyer d'éventuelles recommandations » (BCEAO ; 2006).

En définitif, ce chapitre nous a révélé ce qu'est exactement le risque de contrepartie. Ensuite, nous avons distingué diverses stratégies de couverture de risque parmi lesquelles figurent celle de réduction du risque. Cette dernière a fait l'objet de maintes recherches ; c'est ainsi que les études ont révélé l'importance des phases d'analyse du risque de défaillance, de rédaction de contrats incitatifs et de monitoring (suivi bancaire). Ces différentes stratégies ont été traduites tant au plan international qu'au niveau de l'UMOA par la mise en place de dispositifs dont s'inspirent la plupart des établissements de crédit (accords de Bâle, les accords de classement, la centrale des risques, le dispositif prudentiel) dans le cadre de la gestion du risque de contrepartie.

## **CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE**

### **L'ETUDE**

Dans le présent chapitre, nous abordons deux points essentiels de la démarche méthodologique du présent mémoire. Le premier est le modèle d'analyse, découlant du travail théorique et conceptuel fait précédemment ; il s'agit d'un modèle théorique devant permettre de résoudre le problème de recherche soulevé dans ce mémoire. Le second aspect de ce chapitre porte sur la technique de collecte des données ; il est relatif aux techniques qui nous de recueil des données nécessaires à la deuxième partie du mémoire, c'est-à-dire le cadre pratique.

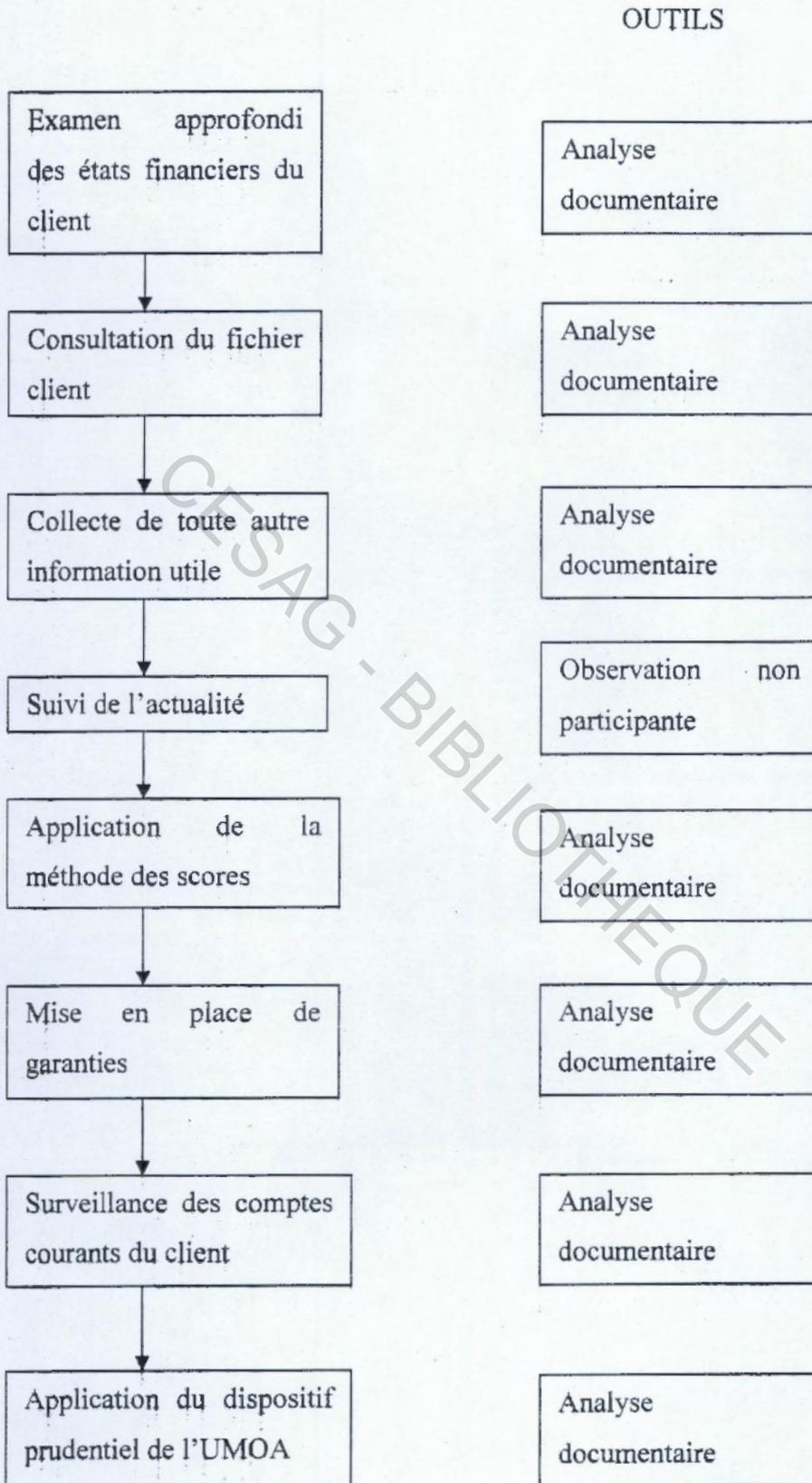
#### **3-1- LE MODELE D'ANALYSE**

Cette première section portera sur un modèle théorique susceptible de constituer une solution à la problématique du risque de non remboursement. Ainsi notre modèle d'analyse s'appuiera sur :

- examen approfondi des états financiers du client ;
- consultation du fichier client ;
- collecte de toute autre information utile ;
- suivi de l'actualité ;
- application de la méthode des scores ;
- mise en place de garanties ;
- surveillance des comptes courants du client ;
- application du dispositif prudentiel de l'UMOA.

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

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : Nous mêmes

## **3-2- LES METHODES DE COLLECTE DES DONNEES**

Cette section relative aux techniques de collecte des données a pour objectif de démontrer la démarche que nous adopterons pour développer la deuxième partie du mémoire. Quatre possibilités s'offrent à nous. Il s'agit de :

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

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

Notre méthodologie s'appuiera donc sur les techniques d'entretien, d'observation et surtout d'analyse documentaire.

### **3-2-1- L'entretien**

Les types d'entretien dont nous userons seront ceux de l'entretien individuel non directif et de l'entretien de groupe. Nous aurons à consulter le responsable (confère annexe n°1 page 59) du département chargé de la gestion du risque de contrepartie et ses subordonnés (confère annexe n°2 page 60). L'objectif des différents entretiens menés sera de :

- définir le rôle du département chargé de la gestion du risque de contrepartie ;
- définir les méthodes de gestion du risque de contrepartie de la banque.

### **3-2-2- L'observation**

Nous userons d'une part l'observation participante pour mieux cerner les outils de gestion du risque de contrepartie dans la BOA et d'autre part, l'observation non participante pour appliquer l'hypothèse du suivi de l'actualité.

### **3-2-3- L'analyse documentaire**

Nous aurons besoin du manuel de procédures lié au crédit et du rapport d'activités de la banque afin de nous imprégner de la façon dont la banque doit gérer le risque de contrepartie. Par ailleurs, d'autres documents devront faire l'objet de notre analyse. Il s'agit entre autres des documents comptables et financiers des clients, des fichiers client, des contrats de prêt, du dispositif prudentiel de l'UMOA,...

En résumé, cette première partie a montré que le thème de la gestion du risque de contrepartie a été étudié par plusieurs auteurs. Ainsi, l'opération de crédit bancaire est un acte par lequel une banque met des fonds à la disposition de son client ; cette opération inclut évidemment la prise d'un certain risque. Ledit risque peut provenir de l'environnement, du secteur d'activité et de l'entreprise cliente. Dans cet ordre d'idées, le banquier fera recours à plusieurs techniques pour le réduire. Parmi ces dernières, nous pouvons avoir l'analyse du risque de défaillance, la rédaction de contrats incitatifs et le suivi du crédit. En outre, l'UMOA a pris ses dispositions afin de stabiliser le système bancaire de la sous région : un dispositif réglementaire été adopté.

Tenant compte du fait que nous avons adopté une démarche aussi bien quantitative que qualitative pour réaliser la deuxième partie de notre mémoire, notre démarche méthodologique sera fondée sur l'analyse documentaire, l'observation et l'entretien.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE**

La deuxième partie de notre mémoire a pour objectif d'aborder le thème de notre étude sur le plan pratique. Ainsi, elle s'articulera autour des aspects suivants :

- la présentation de l'entité ;
- la description de l'existant ;
- la présentation, l'analyse des résultats et les recommandations.

Tout d'abord, la présentation de l'entité consistera à présenter l'entreprise où nous avons effectué notre stage, et plus précisément le service où nous avons été affectés. Les points tels que les missions, les activités seront passés en revue.

Ensuite, la description de l'existant décrira succinctement les stratégies de gestion du risque dans notre lieu de stage.

Enfin, nous nous évertuerons à présenter et analyser les résultats de notre étude, puis à faire des recommandations pour clore cette partie.

# CHAPITRE 4 : LA PRESENTATION DE L'ENTITE

## 4-1- ACTIVITES DE LA BOA SENEGAL

La BOA offre des services à deux catégories de clients à savoir : les particuliers et les entreprises

### 4-1-1- Les services aux particuliers

On en distingue cinq :

- les comptes ;
- le crédit ;
- la monétique ;
- les assurances ;
- les multimédias.

#### Les comptes

Plusieurs catégories de comptes existent au sein de la banque. Ainsi, nous avons :

- le compte chèque : il permet de faire domicilier les revenus, de choisir les modes de paiement, ... ;
- le compte épargne : c'est un compte dont le dépôt est rémunéré à 3.5% le trimestre ;
- le dépôt à terme (DAT) : permet de placer une somme d'argent à un taux déterminé à l'avance sur une certaine durée pour acquérir des intérêts ; la somme placée reste indisponible durant la durée convenue ;
- le plan épargne logement : sur une durée comprise entre 4 et 10 ans, le client épargne en vue d'obtenir un crédit à un taux préférentiel.

### Le crédit

C'est l'un des produits essentiels de la banque. C'est pour cela qu'on a :

- le prêt équipement : permet d'améliorer le confort par l'octroi d'un prêt en vue d'équiper un client (le demandeur) à un taux préférentiel ;
- le prêt véhicules : octroie un véhicule au demandeur qui remboursera le prêt sur une durée maximale de 5 ans ;
- le prêt immobilier : permet au client de devenir propriétaire sur une durée maximale de 15 ans ;
- prêt événement : tabaski, Noël, scolarité, pâques... ;
- le découvert automatique : pour pouvoir faire face aux imprévus.

Récemment la BOA a mis en place de nouvelles catégories de produits à savoir :

- Le pack salaria qui comprend :
  - un compte courant ;
  - une carte SESAME pour les retraits ;
  - un découvert automatique pour plus de souplesse ;
  - un compte épargne ;
  - l'accès à B-SMS et B-PHONE ;
  - une assurance perte et vol pour le chéquier et votre carte de retrait CESAME ;
  - une assurance décès invalidité pour le découvert.

### La monétique

A ce niveau, nous avons la carte prépayée TUCANA, la carte SESAME qui permet de retirer de l'argent au Guichet Automatique de Billets (GAB) à tout moment mais uniquement dans la BOA SENEGAL, et les cartes VISA PROXIMA ET VISA LIBRA qui donnent accès à :

- 18 millions de commerçants pour la VISA PROXIMA ;
- 21 millions de commerçants pour la VISA LIBRA ;
- 800000 distributeurs automatiques de billets dans plus de 200 pays dans le monde.

### Les assurances

La BOA propose trois types d'assurance à savoir :

- Assurance compte : elle assure un capital de 1.000.000 FCFA à 1.500.000 FCFA aux héritiers du souscripteur en cas de décès ou d'invalidité ;
- Assurance études : elle assure une rente destinée à assurer la scolarité des enfants ;
- Assurance retraite complémentaire: elle permet de maintenir le train de vie après la retraite.

### Les multimédias

Les multimédias de la BOA sont :

- B-Web (formule alerte Mail et formule SMS) : c'est le compte bancaire sur internet qui donne la possibilité de consulter des informations relatives au compte et de faire d'autres opérations grâce à un système bancaire sécurisé ;
- B-phone : c'est le service par téléphone de la BOA qui permet d'avoir accès aux informations bancaires (consulter le compte et les mouvements, connaître le relevé par fax et e-mail, recevoir par SMS le solde du compte, connaître les cours des devises) ;
- B-SMS : il permet de recevoir les informations par SMS, mini relevé tous les vendredis, et d'être averti en cas de mouvement important. Grâce à ce service, les clients recevront des informations sur les nouveaux produits et services de la banque.

### 4-1-2- Les services dédiés aux entreprises

Ils peuvent aussi être scindés en cinq parties :

- la gestion au quotidien ;
- les services multimédias ;
- la monétique ;
- les transferts internationaux et change manuel ;
- le crédit.

### La gestion au quotidien

- le compte courant : c'est un compte à vue à usage commercial pour les transactions commerciales ;
- le dépôt à terme (DAT) : pour les investissements à long terme.

### Les services multimédias

B-WEB, comme cité plus haut ;

Alertes SMS et alertes Mail (comme cité plus haut).

### La monétique

Les cartes VISA INTERNATIONAL

### Les transferts internationaux et change manuel

La BOA est en relation de correspondants avec les banques telles que : Natixis, Banque Nationale de Paris (BNP Paris), Crédit Agricole (CA), American Express Frankfurt (AEF), BHF Bank, ING Bruxelles, CITIBANK New York, American Express NEW York, Royal Bank of Canada, Union des Banques Suisses (UBS), etc. C'est dans cette perspective qu'elle dispose des opérations ci-après :

- Les transferts émis et reçus
- Les remise documentaires : est une opération par laquelle un exportateur mandate sa banque de recueillir une somme ou l'acceptation d'un effet de commerce par un acheteur contre remise de documents. il s'agit de documents commerciaux accompagnés ou non de documents financiers.

Le crédit : la BOA octroie des crédits à aux personnes morales qui expriment des besoins financiers.

## 4-2- LE SECRETARIAT DES ENGAGEMENTS

Le secrétariat des engagements est le département de la banque où nous avons effectué notre stage. Il ne peut émettre qu'un avis technique sur la proposition de crédit. Il a en charge l'étude préalable des demandes de crédit, leur présentation à l'organe de décision, leur suivi du point de vue risque, la notification des autorisations sans laquelle le concours ne peut être mis à la disposition du client. Ses attributions sont :

- traitement des demandes de crédit : étude préalable du dossier, présentation à l'instance de décision, transmission des autorisations au secrétariat des engagements ;
- présentation au renouvellement des facilités échues ;
- traitement de toutes les autorisations accordées par les différentes instances de décision : instruction du dossier, classification en cotation A pour les crédits à risques atténués ou en cotation B pour les crédits à risques non atténués, réception des autorisations, levée des conditions suspensives, saisie des autorisations, notification de l'autorisation au service chargé de la mise à la disposition du client ;
- conservation et suivi des dossiers de crédit.

La BOA est une banque commerciale qui offre des services tant aux particuliers qu'aux entreprises. Elle offre différentes gammes de produits à ses clients qui démontrent que ses domaines d'activités sont larges. De plus, le secrétariat des engagements où notre stage s'est déroulé est le département en charge de la gestion du risque de contrepartie. Autrement dit, son rôle consiste à s'assurer que la banque n'octroie pas des crédits à des clients susceptibles de ne pas honorer leurs engagements. Le chapitre suivant se chargera de présenter le dispositif de gestion du risque de contrepartie à la BOA.

## **CHAPITRE 5: LA GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE A LA BOA**

Dans ce chapitre, notre objectif sera d'exposer le processus d'anticipation du risque de contrepartie à la BOA.

La BOA court un risque chaque fois qu'elle octroie un crédit. Ce risque entre en jeu dès que la banque se met en attente de rentrer dans ses fonds mobilisés et que la probabilité de récupération est inférieure à 100%. Il est vrai que la banque est un établissement qui accepte de prendre des risques en octroyant des crédits, elle est d'ailleurs rémunérée pour ces risques mais il est important de savoir choisir les bons payeurs et d'écarter ou d'exiger plus de garanties pour les clients dont l'analyse a décelé des difficultés potentielles à honorer leurs engagements. Ainsi, le dispositif de gestion du risque de contrepartie à la BOA comporte les étapes suivantes :

- ✦ l'analyse de la situation financière ;
- ✦ l'analyse des états prévisionnels et des relations bancaires ;
- ✦ l'analyse de l'adéquation entre besoins de financements et proposition de crédit ;
- ✦ le monitoring.

### **5-1- L'EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE**

L'analyse financière a pour objectifs majeurs d'apprécier la solvabilité de l'entreprise (sa capacité à rembourser ses dettes à long terme) et d'apprécier sa rentabilité. Elle doit se baser sur l'étude des trois derniers exercices financiers et met en évidence:

- ✦ l'évolution du chiffre d'affaire ;
- ✦ l'évolution des marges ;
- ✦ les tendances des ratios caractéristiques ;

En effet, le chiffre d'affaire est un élément clé de la gestion d'une entreprise. Il varie d'année en années ; c'est pour cela que la banque considère qu'il est crucial de s'informer sur son évolution durant les trois dernières années. Ainsi, une entreprise dont le chiffre d'affaire évolue est plus fiable qu'une entreprise dont le chiffre d'affaire décroît. Il en est de même

pour les marges, toutefois ces dernières sont plus importantes que les chiffres d'affaire.

La BOA intègre également dans son évaluation, certains ratios comme :

- ✚ le ratio de solvabilité (dettes financières/capacité d'autofinancement) qui a pour but de déterminer si le client sera en mesure de faire face à ses échéances à long terme;
- ✚ le ratio d'indépendance financière qui détermine la part des capitaux propres dans le total des capitaux (il doit être au dessus de 50%) ;
- ✚ le besoin en fonds de roulement qui représente la partie des actifs à court terme qui ne sont pas financés par des ressources à court terme ;
- ✚ le fonds de roulement net qui représente l'excédent des capitaux permanents sur les capitaux fixes.

De même, la structure du bilan sera examinée afin de connaître la situation financière de l'entreprise. Ainsi, certains postes du bilan suscitent une attention particulière et font l'objet de plusieurs interrogations. Ces postes sont:

Les stocks : s'agit-il de stocks vieilliss ? Leur niveau élevé est-il dû à l'anticipation d'une saison de hautes ventes ? Quelle est la périssabilité des marchandises ? La constitution de provisions pour dépréciation est-elle nécessaire ?

Les créances clients : sont-elles recouvrables ? L'entreprise est-elle en mesure de produire un échéancier de ses créances clients ?

Les débiteurs divers : ce poste ne contient-il pas des avances aux associés, à des filiales, des créances douteuses ?

Les comptes de régularisation : leur contenu est à analyser.

Les dettes à long terme : quelles sont leurs origines, leurs conditions de taux, les garanties offertes ? L'entreprise a-t-elle produit un échéancier de remboursement ?

Provisions : ce poste peut comprendre aussi bien des réserves que de véritables exigibilités

Compte courant associés : quelles sont les modalités de remboursement d'éventuelles dettes à court, moyen ou long terme ?

Dettes fiscales : quelle en est la date d'exigibilité, la date de paiement ? N'y a-t-il pas un risque d'avis à un tiers détenteur (saisie faite par l'Etat).

C'est ainsi, les analyses des postes du bilan, des ratios, des variations du chiffre d'affaire et des variations de la marge indiqueront au banquier si le client est fiable.

## 5-2- ÉTATS PREVISIONNELS ET RELATIONS BANCAIRES

Deux états prévisionnels devront être examinés:

Le compte d'exploitation prévisionnel identifiant sur plusieurs années et selon des hypothèses optimistes et pessimistes des éléments tels que: les prévisions du chiffre d'affaire, les résultats nets après impôts, les marges brutes d'autofinancement ou capacités d'autofinancement.

Le plan de financement qui permettra sur la durée du crédit (au moins sur 5 ans) d'avoir une vision sur les effets attendus du projet à travers des composantes comme: la trésorerie de début de période, les ressources mobilisées (capacité d'autofinancement, apports personnels) et les emplois projetés (distribution de dividendes, variation du besoin en fonds de roulement, remboursement de financement, investissements à réaliser). Les soldes prévisionnels de trésorerie qui en résultent permettront d'apprécier la rentabilité financière du projet, la capacité à dégager des ressources propres permettant de rembourser le crédit sollicité ainsi que la capacité à générer de la trésorerie excédentaire permettant de faire face aux autres engagements souscrits.

S'agissant des relations bancaires, elles seront d'une part examinées chez les autres banques et d'autre part au sein de la Bank Of Africa. Au niveau des autres banques, il faudra se renseigner sur des éventuels concours déjà accordés et la nature des crédits dont bénéficie le demandeur. Dans cette veine, la centrale des risques doit être immédiatement consultée. En effet, ce document établi par la BCEAO contient des informations sur la situation d'endettement (dettes en-cours) des entreprises clientes des banques. Ensuite, au sein de la BOA, sera fait un récapitulatif des éventuels concours déjà accordés. L'on continuera en commentant les modalités de fonctionnement du compte client (régularité des remboursements, respect des échéances).

### 5-3- BESOINS DE L'ENTREPRISE ET PROPOSITION DE CREDIT

Ici, le gestionnaire de crédit vérifie l'adéquation entre le besoin de financement du client et le crédit qu'il sollicite. La rubrique des besoins permet de préciser dans le détail les raisons induisant le besoin de financement du client. Rappelons que les besoins de financement d'une entreprise sont de deux ordres:

Les besoins de financement d'exploitation courante: c'est le financement du Besoin en Fonds de roulement (BFR) encore appelé financement du bas du bilan. Il est généralement couvert par un découvert ou un escompte commercial.

Les besoins de financement d'investissement: c'est le financement des ressources stables dans la structure du haut du bilan. La couverture de ces besoins permet d'aider à l'équilibre de la structure financière de l'entreprise. Les crédits correspondant à ce besoin sont souvent les crédits à moyen et long terme.

Ensuite, l'avant dernière étape du dossier de crédit consiste à :

- ✦ énumérer et apprécier la consistance et la portée juridique des garanties existantes ou proposées (l'éventuelle absence de garanties doit être explicitée et induira logiquement une condition suspensive à la mise en place du concours) ;
- ✦ vérifier l'adéquation entre le type de crédit demandé et les garanties proposées (Par exemple, dans le cas d'un crédit à moyen et long terme, les seules garanties valables sont les hypothèques et les suretés mobilières tandis que dans le cas d'un découvert, les garanties possibles sont les suretés personnelles et éventuellement les hypothèques).

Les tableaux ci-après peuvent servir de guide à la réalisation de ces 2 rubriques.

Tableau N°1 : Adéquations besoins/financements

<b>BESOINS DE L'ENTREPRISE</b>	<b>FINANCEMENTS BANCAIRES</b>
<b><u>Cycle d'exploitation</u></b>	<b><u>Financements de court terme</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Achats de marchandises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Crédit documentaire</li> <li>✚ Aval des traites aux fournisseurs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Enlèvement des marchandises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cautions en Douanes et Port</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Crédit de campagne</li> <li>✚ Facilité de caisse</li> <li>✚ Découvert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Clients (créances)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escompte commercial</li> <li>✚ Autres formes de mobilisation de créances</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Autres besoins du court terme</li> <li>-Charges de personnel, autres charges de gestion</li> <li>-Appui global du fonds de roulement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Facilité de caisse</li> <li>✚ Découvert</li> <li>✚ Autres financements C.T</li> </ul>
<b><u>Cycle d'investissement</u></b>	<b><u>Crédits à Moyen et Long Terme (MLT)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Immobilisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Crédits bancaires à MLT</li> <li>✚ Caution en faveur d'un fournisseur d'investissement</li> <li>✚ Crédit-bail</li> </ul>

Source : Nous mêmes

Tableau N°2 : Adéquation des garanties à la nature des crédits

<u>Crédits</u>	<u>Garanties possibles</u>
<u>Crédit Court Terme</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Facilité de caisse</li> <li>✚ Découvert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Sûretés personnelles</li> <li>-Cautionnement</li> <li>-Nantissement</li> <li>✚ Hypothèque (éventuellement)</li> </ul>
✚ Crédit de campagne	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tierce détention</li> <li>✚ Nantissement</li> </ul>
✚ Escompte commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Aval de traites</li> <li>✚ Droit cambiaire</li> </ul>
Engagement par signature	(Variable)
<u>Crédits M.L.T</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Sûretés mobilières</li> <li>✚ Hypothèques</li> </ul>

Source : Nous mêmes

Enfin, le gestionnaire de crédit effectuera la synthèse de ses analyses et émettra un avis motivé quant à la demande de financement; C'est à partir de cette étape que les autorités décisionnelles procéderont au refus ou à l'acceptation du concours demandé.

#### 5-4- LE MONITORING

Quelque soit le bien fondé des raisons ayant motivé l'octroi de facilités à un client, la banque encourt néanmoins un risque de non remboursement (partiel ou total) jusqu'au paiement intégral de la dette, la situation financière d'un client étant susceptible d'évoluer dans le temps. C'est pourquoi il est fondamental que les gestionnaires de crédit anticipent ce risque par un monitoring (une supervision) approprié du client bénéficiaire. Ce suivi doit être articulé autour de cinq points à savoir :

- ✚ Les contrôles à effectuer lors de la mise en place du crédit
- ✚ Le suivi des garanties
- ✚ La visite au client bénéficiaire
- ✚ Le contrôle du fonctionnement du compte et ses éventuels incidents

✦ Le suivi des échéances et des autorisations

5-4-1- Les contrôles à effectuer lors de la mise en place du crédit

D'une manière générale, la décision d'octroi de crédit est assortie de conditionnalités, que ce soit dans le cadre d'une mise en place nouvelle ou d'un renouvellement à l'identique. Il est du ressort du secrétariat des engagements de s'assurer de la levée de ces conditions suspensives et de procéder à certaines vérifications, avant toute saisie des autorisations. Il doit notamment s'assurer que la procédure d'approbation a été respectée et que le montant des concours accordés entre dans les limites des pouvoirs accordés aux décideurs signataires. Le secrétariat des engagements doit également vérifier que les garanties adossées au concours sont valides et en possession de la banque, et que le client bénéficiaire a signé un document d'engagement (convention de prêt ou tout autre document requis), et, dans le cas d'une société, qu'il est habilité à le faire (ce contrôle est effectué par la revue des documents juridiques, les statuts notamment).

5-4-2- Le suivi des garanties

Comme annoncé précédemment les garanties adossées à des concours doivent être détenues physiquement par la banque et être valides (cas notamment des suretés réelles qui doivent être inscrites au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier pour être juridiquement opposables).

Par ailleurs, lorsque les garanties sont affectées d'une échéance (nantissements, hypothèques, cautions limitées dans le temps), le secrétariat des engagements doit s'assurer que les engagements pour lesquels elles sont constituées ont une échéance antérieure d'au moins un mois par rapport à la validité de ces garanties, afin de procéder éventuellement à leur renouvellement dans les détails.

5-4-3- Visites au client

La visite de la clientèle qui doit systématiquement donner lieu à un compte rendu de visite écrit, est une source d'information non négligeable pour l'appréhension des risques, indépendamment du rapport potentiel d'affaires nouvelles pour la banque. Bien que d'un caractère suggestif, ces visites permettent au gestionnaire de crédit d'apprécier la manière dont l'entreprise tourne, et de se renseigner sur les futurs flux financiers générés par

l'entreprise ; état des commandes, qualité du portefeuille clients, échéancier, qualité et rythme d'écoulement des stocks. Ces informations seront à comparer avec celles obtenues à partir de l'analyse des mouvements débiteurs/créditeurs sur le compte du client et permettront de détecter d'éventuelles anomalies (par exemple une apparente bonne santé financière de l'entreprise qui ne se traduit pas par des mouvements créditeurs significatifs confiés à la banque peut résulter d'un problème de trésorerie ou d'un détournement de ces mouvements au bénéfice de la concurrence).

#### 5-4-4- Le contrôle du fonctionnement du compte

L'analyse par le gestionnaire de crédit, du fonctionnement du compte d'un client bénéficiaire de concours est un bon indicateur de la santé financière de ce dernier dans la mesure où il reflète l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise et la part qui est confiée à la banque. L'examen des remises, des chèques et des effets tirés par l'entreprise sur son compte permet d'apprécier la clientèle et les fournisseurs de cette dernière. Il en est de même pour ses habitudes de règlement, ce qui constitue un indice intéressant pour le suivi de son besoin de fonds de roulement (délais clients, délais fournisseurs, niveau des stocks, qualité de la clientèle).

Dans le même ordre d'idées, un certain nombre d'événements ayant pour origine aussi bien des clients de la banque que des tiers, ont des conséquences sur le fonctionnement des comptes, qui peuvent parfois déterminer la banque à exiger un remboursement immédiat de sa créance. Ces événements mettent souvent en lumière la moralité des dirigeants et l'état réel de la trésorerie de l'entreprise. Il s'agit surtout de :

L'opposition sur chèques : c'est l'opération par laquelle le client donne à sa banque l'ordre de ne pas accepter des chèques émanant de son compte. C'est une mesure utilisée par tout client ayant subi une perte, ou le vol de son chéquier.

Les avis à tiers détenteur (ATD) : il s'agit d'un moyen de recouvrement couramment utilisé par les administrations (impôts, trésor, domaines, douanes). Une décision de justice n'est pas nécessaire dans ce cas car l'avis reçu par la banque est exécutoire. Le secrétariat des engagements doit identifier le client frappé d'ATD et le solde de son compte à la date de réception de l'avis à tiers détenteur. Il prévient immédiatement le client et fait procéder aux opérations de blocage. Trois cas de figure sont possibles :

- ✦ Le montant de l'ATD est supérieur au solde du compte : le receveur est avisé du solde du compte. Le justiciable a un délai de huit jours pour régler son litige avec l'Administration. Au-delà et sur nouvelle intervention de l'Administration, la Banque est tenue de régler le montant à hauteur du solde du compte au jour de blocage.
- ✦ Le solde du compte est supérieur au montant de l'ATD : le compte courant du client est débité pendant que le compte bloqué est crédité.
- ✦ Le solde du compte est débiteur ou nul : le receveur et le client sont avisés, l'ATD ne peut avoir d'effet mais le compte est quand même bloqué.

Les saisies : se classent en deux catégories.

- ✦ La saisie conservatoire : il s'agit de saisies mobilières ayant pour finalité de rendre indisponibles les biens mobiliers ou incorporels du débiteur saisi. Elle suit à la fois des mesures de précaution contre l'insolvabilité éventuelle du débiteur et des moyens de pression pour amener celui-ci à s'exécuter. En général, la saisie est opérée à la suite d'une décision de justice qui n'est toutefois pas obligatoire si le créancier peut se prévaloir d'un titre exécutoire. La saisie est toujours signifiée par huissier tant auprès de la banque que du débiteur. C'est le secrétariat des engagements qui procède au blocage complet du compte sous le logiciel IGOR et qui avise le client.
- ✦ La saisie attribution : il s'agit toujours d'une décision de justice signifiée par huissier tant à la banque qu'au client. Les sommes saisies sont rendues indisponibles par un acte de saisie.

Le fichier des incidents de paiement : la consultation de ce fichier maintenu par la Banque Centrale peut également donner des indications quant à d'éventuels problèmes de trésorerie du client, surtout s'il est détenteur de comptes chez la concurrence. La fréquence de chèques rejetés pour insuffisance de provision peut en effet être révélatrice d'une diminution de liquidités qui doit être explicitée par le gestionnaire de crédit.

#### 5-4-5- Le suivi des échéances et des autorisations de crédit

Tout crédit consenti a une validité qui fixe une date de remboursement, d'une part, et une date

pour réexaminer la situation et les besoins du bénéficiaire d'autre part. La date de validité est en principe fixée à six mois ou un an en fonction de la qualité du dossier. Cet examen à date déterminée permet de faire le point sur les dossiers de crédit (régularité des remboursements, validité des garanties adossées aux concours, évolution des besoins du bénéficiaire), et conduit à l'établissement d'une nouvelle proposition de crédit ou d'une note d'annulation de crédit. En effet, tout crédit échu non remboursé et non renouvelé place l'engagement dans une situation d'irrégularité.

## 5-5- LES CAS PARTICULIERS

Certains financements présentent des spécificités. C'est le cas de :

### 5-5-1- Le crédit de campagne :

Le crédit de campagne est destiné à financer une activité saisonnière. L'étude de ce financement s'appuie donc sur un plan de trésorerie mettant en évidence le niveau des besoins du client et la date de finale de remboursement du concours. Ce plan de trésorerie doit en effet refléter la saisonnalité de l'activité, caractérisée par une période de décaissements (approvisionnements et production) et une période d'encaissements (ventes). La tendance du solde de trésorerie de l'entreprise doit être appréciée. Le crédit de campagne sera généralement garanti par la marchandise objet du financement. Ces suretés sont généralement constituées par :

L'avis à tiers détenteur: pour récupérer le montant des impôts impayés, l'administration dispose de plusieurs moyens dont l'avis à tiers détenteur. Simple et efficace, sans mise en demeure préalable, cette procédure redoutable lui permet de saisir entre les mains de tiers les sommes d'argent dont ces derniers sont débiteurs envers le contribuable (le plus souvent les comptes bancaires). Pour obtenir la mainlevée, le redevable doit régler sa dette avec toutes ses majorations ainsi que des frais bancaires élevés, parfois plus importants que la dette fiscale.

La délégation de contrats : ce mécanisme fait intervenir trois personnes :

- ↳ Le banquier B qui veut améliorer la sureté de ses crédits ;
- ↳ Le client C (de B) qui va s'adresser à l'un de ses propres débiteurs D pour satisfaire le banquier B ;

✚ Le débiteur D de C.

C'est ainsi que le client C demandera à D de se reconnaître débiteur de B et à B de reconnaître D comme débiteur. S'ils acceptent, B et D deviendront respectivement délégataire et délégué.

La cession de créances : Opération consistant pour une entreprise à céder à un établissement de crédit une créance qu'elle détient sur un de ses clients ou sur une collectivité publique. Selon le cas, la cession peut se faire dans le cadre de l'escompte ou dans le cadre de la Loi Dailly. Dans certains cas, la créance peut être seulement donnée en garantie.

### 5-5-2-Les financements de marchés

La particularité de ce financement doit inclure le gestionnaire de crédit à considérer les aspects suivants :

- ✚ capacités techniques, humaines et financières de l'entreprise ;
- ✚ solvabilité et régularité du maître d'œuvre ;
- ✚ vérification du contrat (sa durée, les modalités de remboursement de l'avance de démarrage, les conditions de résiliation du marché, les pénalités de toutes sortes) ;
- ✚ procès-verbal de réception provisoire (cas d'une caution de retenue de garantie) ;
- ✚ vérification des situations exigibles et des factures présentées en cas de besoin d'avance de trésorerie ;
- ✚ examen des textes des cautions sollicitées et appréciation de leurs incidences. Il convient de fixer le montant de l'engagement ainsi qu'une date butoir.

Là encore, le plan de trésorerie se révèle indispensable pour apprécier la capacité de l'entreprise à faire face aux décaissements engendrés par l'exécution du marché. En général, l'avance de démarrage ne suffit pas pour présenter les premières situations exigibles et couvrir les délais de paiement. Le marché, objet du financement devra systématiquement être nanti au profit de la banque, avec notification à l'autre partie maîtresse d'ouvrage,

# **CHAPITRE 6 : PRESENTATION, ANALYSE**

## **DES RESULTATS ET**

## **RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre, conformément au modèle d'analyse adopté, exposera les résultats de notre étude et les interprètera. Enfin, il s'agira d'énoncer quelques mesures de renforcement au système de gestion du risque de contrepartie à la BOA.

### **6-1- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Durant cette section, nous aborderons les résultats de notre étude à travers différentes techniques d'anticipation du risque. Rappelons que ces techniques ont toutes été énumérées dans notre modèle d'analyse.

#### **6-1-1- L'analyse des documents comptables et financiers des clients**

D'abord, notre étude a révélé que l'examen des états financiers des clients s'avère utile et indispensable à la prise de décision. Notre attention, conformément à la revue de littérature, s'est focalisée sur le fonds de roulement et l'actif net. En effet le fonds de roulement représente une ressource durable qui sert à financer la partie stable du besoin en fonds de roulement tandis que l'actif net est la part de l'actif qui appartient aux actionnaires. L'analyse du fonds de roulement nous a permis d'effectuer un diagnostic adéquat de la santé financière des entreprises. Certaines entreprises se sont révélées solvables alors que d'autres ne l'étaient pas.

Ainsi quand le fonds de roulement est négatif, il y a un déséquilibre financier qui pourrait déboucher sur l'apparition d'un risque d'insolvabilité et dans le cas contraire, la situation de l'entreprise est bonne, c'est-à-dire qu'on considère le client comme étant solvable. Autrement dit, le fonds de roulement nous a servi d'indicateur sur la capacité des entreprises à affronter leurs engagements à court terme. Par ailleurs, l'actif net nous a permis de présupposer la poursuite de l'activité d'entreprise.

### 6-1-2- La consultation du fichier client, de toutes autres informations utiles et le suivi de l'actualité

La consultation du fichier client et le suivi de l'actualité se sont révélés aussi utiles qu'indispensables. En effet, le fichier client contient des informations sur les aptitudes et la moralité des dirigeants d'entreprises, de plus on y retrouve même les encours de crédit des entreprises. De même, d'autres informations telles que les délais habituelles de paiement des clients sont confiées par d'autres banques qui ont eu affaire aux mêmes clients que la notre.

Suivre l'actualité s'est également avéré nécessaire car nous détenions de ce fait toutes les informations relatives aux secteurs d'activités risqués. De cette façon, nous pouvions éviter d'accéder à la requête d'un client qui souhaite se lancer dans un secteur d'activité risqué.

### 6-1-3- Application de la méthodes des scores et mise en place de garanties

La méthode des scores vise à constituer un indicateur permettant d'avoir une information sur le degré de vulnérabilité de l'entreprise, en évaluant son risque de défaillance. Dans le cadre de notre étude nous avons convenu d'utiliser la fonction score de Conan et Holder. Ces derniers ont en effet obtenu la fonction score suivante :

$$Z = 0,24 R1 + 0,22 R2 + 0,16 R3 - 0,84 R4 - 0,10 R5 \text{ où}$$

- R1 = Excédent Brut d'Exploitation/ Total des dettes ;
- R2 = Capitaux permanents/ Total de l'actif ;
- R3 = Réalisable et disponible/ Total de l'actif ;
- R4 = Frais financiers/ Chiffre d'affaire hors taxes ;
- R5 = Frais de personnel/ Valeur Ajoutée.

Notre décision s'est basée sur la valeur de Z ; en effet plus la valeur de cet indicateur est élevée, plus le risque de défaillance est faible.

Par ailleurs, la mise en place de garanties a été l'une des techniques de gestion les plus intéressantes. Cette méthode a permis d'écartier les clients les plus risqués. C'est dire que devant les exigences de la banque, certains clients n'étaient plus en mesure de contracter le prêt qu'ils sollicitaient. De même, nous avons noté que la banque a pu rentrer dans ses fonds

dans les cas où le prêteur n'était pas dans les délais convenus. Les garanties constituent en quelque sorte une assurance contre le risque de non remboursement.

#### 6-1-4- Application du dispositif prudentiel de l'UMOA et surveillance des comptes courants

Tenant compte du fait que la banque opère dans la sous région, il est impératif de nous conformer aux exigences de l'UMOA. Toutes les analyses effectuées se sont faits sur la base des normes en vigueur dans l'espace de l'UMOA, faute de quoi non seulement nous ne serions pas en règle mais nous courions également des risques très élevés.

De même, la surveillance bancaire a donné des résultats plutôt satisfaisants. Certains clients ont fait l'objet d'avertissement lorsque la situation de leur compte devenait défavorable. Cela a permis à la banque de mener les démarches d'octroi du crédit avec précaution, la dispensant ainsi de surprises désagréables.

De tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que les techniques d'anticipation du risque énoncées par les différents auteurs de notre revue de littérature, sont efficaces, indispensables et surtout complémentaires. En effet des techniques comme le scoring ne sauraient à elles seules faire prendre une décision à la banque. Il faut un ensemble de moyens complets pour aboutir à une prise de décision adéquate.

### 6-2- RECOMMANDATIONS

A l'issue de notre étude, il convient de proposer quelques mesures de renforcement du système de gestion du risque de contrepartie à la BOA.

D'abord, la banque pourrait procéder à une segmentation des crédits (surtout ceux à long terme) en petites parties afin de les octroyer aux clients en suivant l'évolution du projet objet du financement. Ce procédé aura pour objectif de réduire la probabilité que le non remboursement du au changement de la situation financière d'un ou plusieurs clients, porte préjudice à la banque.

Ensuite, il serait recommandé une plus grande transparence et une meilleure diffusion des informations susceptibles d'éclairer les décisions de crédit ; ceci pourrait passer par :

- ✦ le recueil d'informations comptables plus complètes et standardisées fournies de manière régulière et prévisionnelle ;
- ✦ l'utilisation plus systématique de la Centrale des Risques (CR) ;
- ✦ l'exploitation des informations de la Société de Commercialisation d'Information d'Entreprise (SCIE) lorsque celle-ci sera vraiment opérationnelle.

Troisièmement, on aurait une coopération plus poussée entre les banques pour mieux suivre la situation des emprunteurs, notamment par la mise en place d'un consortium bancaire d'échange d'informations regroupant les banques engagées sur un même risque.

Quatrièmement, une optimisation du système de covenants serait également souhaitable. Un bon nombre de clauses pour les contrats de prêts permettra d'anticiper et de contrer tous préjudices.

Par ailleurs, notre dernière mesure est la réduction des taux d'intérêt pratiqués dans les opérations de prêt. L'une des causes majeures du non remboursement est la difficulté financière du débiteur. C'est pour cela que nous affirmons qu'il serait plus facile à une banque d'éviter des défauts de paiements en diminuant les taux d'intérêt. Mais pour réduire le taux d'intérêts, certains facteurs doivent être au préalable ciblés. Parmi eux, nous pouvons avoir le manque de garanties, le mauvais fonctionnement du marché des services financiers, et le taux élevé de non remboursement des prêts. Plusieurs raisons expliquent la relation entre ces facteurs et le taux d'intérêt.

D'abord, en ce qui concerne le manque de garanties, nous pouvons déclarer que s'il existe une garantie pour couvrir l'ensemble du prêt, la plus grosse part de risque est supportée par l'emprunteur. Le risque au prêteur étant bas, l'emprunteur aura de fortes chances d'obtenir un taux d'intérêt bas. Cependant dans le cas contraire, c'est-à-dire dans le cas où la garantie est inadéquate, le taux d'intérêt sera élevé car le risque majeur reviendra au prêteur.

Ensuite, dans la majorité des pays situés au sud du Sahara, le marché des services financiers est quasi inexistant. Cette situation impliquant un manque de concurrence provoque des taux d'intérêt élevés ; c'est pour cela qu'il serait judicieux de mettre en place des services financiers nombreux et adaptés dans les pays de l'Afrique subsaharienne.

Enfin, un autre élément clé est le taux élevé de non remboursement des prêts. En effet, les prêts non remboursés représentent des coûts pour la banque. Ces coûts s'intégreront logiquement dans les dépenses de fonctionnement. La banque n'aura donc d'autre choix que de fixer des intérêts élevés pour couvrir les coûts occasionnés par les non remboursements antérieurs. Il faudra donc mettre en place des services bancaires chargés spécialement d'atteindre des taux de remboursement élevés pour minimiser les coûts occasionnés par les non remboursements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En conclusion, le non remboursement est l'un des problèmes majeurs qui minent plusieurs banques. Ce problème a effectivement entraîné la faillite de plusieurs d'entre elles. C'est pour cela que la communauté internationale a pris des mesures pour stabiliser le système bancaire dans toutes les zones monétaires du monde. De même plusieurs auteurs ont étudié la gestion du risque de contrepartie. C'est ainsi que plusieurs solutions ont vu le jour. Parmi elles, nous pouvons citer l'analyse du risque de défaillance qui a surtout été étudiée à travers les ratios comptables et les modèles de prévision, la rédaction de contrats incitatifs et le monitoring.

Le modèle d'analyse de notre mémoire s'est d'ailleurs appuyé sur ces solutions. Dans cet ordre d'idées, nous avons constaté que les outils de gestion préconisés par les auteurs se sont avérés efficaces sur le plan pratique.

En d'autres termes, les techniques telles que l'examen des documents comptables et financiers (bilan, compte de résultat, etc.), la consultation des fichiers client ont permis d'accumuler les informations permettant de diagnostiquer une éventuelle défaillance de la santé financière de l'entreprise.

De plus, l'utilisation de la technique du score est allée dans le même sens que les précédentes. La fonction Z découverte par Conan et Holder produisait des conclusions identiques à celles des analyses financières. Cette fonction utilise en effet des postes du bilan et certains soldes intermédiaires de gestion ; c'est ainsi que l'interprétation de l'indice Z aboutit aux mêmes résultats que les précédentes analyses.

Le suivi de l'actualité, une mesure non négligeable a permis dans certains cas de gagner du temps. Certaines sollicitations jugées trop risquées ont été rejetées du fait des secteurs d'activités dans lesquelles les clients voulaient s'introduire.

Les garanties quant à elles ont permis à la banque de s'assurer contre d'éventuels défauts de paiement de la part des clients. Enfin point n'est besoin de rappeler que l'application de toutes ces mesures s'est fait en tenant compte du dispositif prudentiel de l'UMOA.

En définitif, nous pouvons déclarer que les techniques de gestion vues dans le présent mémoire, si bien appliquées, permettent aux banques d'atteindre un certain niveau de performance et de réduire considérablement le risque de contrepartie.

Par ailleurs, des recherches sur la notation bancaire seraient pourtant des sujets d'actualité dans un contexte de réforme du ratio de solvabilité. Les aspects qualitatifs de la gestion bancaire du risque de crédit sont également peu évoqués : la relation n'est bien souvent appréhendée qu'à travers sa durée et/ou les volumes de transaction avec une banque, l'analyse des risques est souvent résumée à l'analyse comptable et financière...

Il semble que le terrain bancaire, difficile d'accès pour des raisons de secret légal, reste encore largement à explorer afin de comprendre quelles sont les méthodes assurant aux banques leur suprématie en matière de crédit. Un autre point non suffisamment étudié est celui des covenants (les clauses de la convention de prêt), c'est pourquoi l'on se demande si des recherches perpétrées dans ce domaine ne seraient pas profitables à l'industrie bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°1 : Guide d'entretien (individuel) destiné au responsable du secrétariat des engagements

- ✚ Quels sont les attributions du secrétariat des engagements dans la banque ?
- ✚ Bâle II sert-il de référence à la banque pour gérer le risque ?
- ✚ Quelles sont les stratégies employées par la banque pour réduire le risque de non remboursement ?

Source : Nous mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°2 : Guide d'entretien (de groupe) destiné aux agents du secrétariat des engagements

- ✦ Quel est le but de l'évaluation financière du client ?
- ✦ Quels sont les facteurs clé de cette évaluation ?
- ✦ Quels sont les états prévisionnels faisant l'objet d'analyses
- ✦ Quel est la correspondance entre les besoins de financement des clients et les moyens de financement de la banque ?
- ✦ Quels types de garanties la banque réclame ?
- ✦ Comment s'opère le suivi bancaire ?
- ✦ Existe t-il des stratégies particulières adoptées pour des types de crédits spécifiques ou sensibles ?

Source : Nous mêmes

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

## Les Livres

- 1- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, 2000, *Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000*, Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, Dakar, 21 pages.
- 2- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, 2006, *Revue de la stabilité financière dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine*, Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, Dakar, 100 pages.
- 3- Banque des Règlements Internationaux, 2010, *Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires*, Banque des Règlements Internationaux, Bâle, 76 pages.
- 4- BARDOS Mireille, 2001, *Analyse discriminante : applications au risque et scoring financier*, Dunod, 224 pages.
- 5- BERNARD Yves & COLLI Jean-Claude, 1977, *Les crédits bancaires aux entreprises*, Revue bancaire, page 43.
- 6- BOISLANDELLE Mahe, 1999, *Dictionnaire de gestion-vocabulaire, concepts et outils*, Economica, 517 pages.
- 7- CONSO Pierre, 2001, *l'entreprise en 20 leçons*, Dunod, 490 pages.
- 8- DARSA Jean-David, 2010, *La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre et maîtriser*, Gereso, 255 pages.
- 9- FERRONIERE Jacques & CHILLAZ Emmanuel, 1980, *Les opérations de banque*, Dunod, Dalioz, 637 pages.
- 10- GOURIEROUX Christian & TIOMO André, 2007, *Risque de crédit : une approche avancée*, Economica, 383 pages.
- 11- LA BRUSLERIE Hubert, 1999, *Analyse financière et risque de crédit*, Dunod, 401 pages.
- 12- MANCHON Eric, 2001, *Analyse bancaire de l'entreprise*, Economica 5<sup>ème</sup> édition, 541 pages.
- 13- PETIT-DUTAILLIS Guinard, 1967, *Le risque de crédit bancaire*, Riber, 121 pages.
- 14- QUIRY Pascal & LE FUR Yann, 2010, *Pierre Vernimmen*, Dalloz, 1176 pages.

- 15- ROUACH Michel & NAULLEAU Gérard, 1998, *le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue bancaire, 374 pages.
- 16- SAMPSON Anthony, 1982, *Les banquiers dans un monde dangereux*, Robert Laffont, 371 pages.
- 17- VAN PRAAG Nicolas, 1995, *Crédit management et crédit scoring*, Economica, 112 pages.

## Les Articles

- 18- ANANDARAJAN Murugan, LEE Picheng & ANANDARAJAN Asokan (2001), Bankruptcy prediction of financial stressed firms: an examination of the predictive accuracy of artificial neural networks, *International journal of intelligent systems in accounting, finance and management*, vol. 10 (2), pp69-81.
- 19- ALTMAN Edward & NARAYANAN Paul (1997), An international survey of business failure classification models, *Financial Markets-Institutions and Instruments*, vol. 6 (2): 1-57.
- 20- ALTMAN Edward & SAUNDERS Anthony (1998), Credit Risk Measurement: Developments over the last 20 years, *Journal of Banking and Finance*, vol. 21 (11-12), pp1721-1742.
- 21- DIETIRCH Richard & KAPLAN Robert (1982), Empirical analysis of commercial loan classification decision, *The accounting review*, vol.57 (1), pp18-38.
- 22- KRAHNEN Jan Pieter & WEBER Martin (2001), Generally Accepted Rating Principles: a primer, *Journal of banking and finance*, vol.25 (1), pp3-23.
- 23- MESTER Loretta (1997), what's the point of credit scoring?, *Business Review*, pp 3-16.
- 24- NAKAMURA Leonard (1993), recent research in commercial banking: information and lending, *Financial markets, institutions*, vol. 2 (5), pp73-88.
- 25- NAVARRO Marion (2008), Les accords de Bâle, *Regards croisés sur l'économie*, vol. 3 (1), pp243-245.
- 26- ROSENBERG Eric & GLEIT Alan (1994), Quantitative methods in Credit Management: a survey, *Operations Research*, vol. 42 (4), pp589-613.

- 27- TREACY William & CAREY Mark (2000), Credit risk rating systems at large us banks, *Journal of banking and finance*, vol.24 (1/2), pp167-201.
- 28- WARD Terry & FOSTER Benjamin (1997), a note on selecting a response measure for financial distress, *Journal of business finance and accounting*, vol. 24 (6), pp869-879.

## Les sources internet

- 29- ActuFinance (2012), Définition Cautionnement,  
<http://definition.actufinance.fr/cautionnement-207/>
- 30- Cairn.info (2005), De Bâle 1 à Bâle 2 – Cairn.info, <http://www.cairn.info/revue-economique-2005-1-page-77.htm>
- 31- Larousse (2012), Définition : crédit – Dictionnaire Français Larousse,  
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cr%C3%A9dit/20314#20203>
- 32- Trader-Finance (2012), Définition de Aval – Lexique Finance – Trader Finance,  
<http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-A/Aval.html>
- 33- Vernimmen (2012), Définition de Crédit – Lexique de finance,  
[http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition\\_credit.html](http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_credit.html)