



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**La gestion du risque de crédit dans une institution
financière: cas de UBA Sénégal**

Présenté par :

Colin Idrissa DOUMBIA

Dirigé par :

M. Gilles MORISSON

**Directeur Pôle Afrique Sub-
Saharienne, Maghreb, Moyen-**

Orient IBFI

Octobre 2012

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire :

- à mes parents à qui je dois beaucoup pour la réussite de mes études ;
- à toute ma famille qui m'a beaucoup soutenu dans mes études ;
- à mes frères, sœurs, tantes et oncles;
- à mes grands-parents.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENT

Il nous est agréable de nous acquitter d'une dette de reconnaissance envers tous ceux sans qui, ce travail ne connaîtrait un aboutissement.

Ainsi nous rendons grâce à Allah de nous avoir donné la force et le courage de surmonter les nombreux obstacles qui ont jalonné notre formation professionnelle.

Nous exprimons aussi notre profonde gratitude à notre encadreur Monsieur Gilles MORISSON pour sa disponibilité, son aide et ses conseils qui nous ont été précieux dans la rédaction de ce mémoire.

Nos remerciements vont également à tout le personnel de la United Bank for Africa principalement :

- ❖ à Monsieur le Directeur Général de nous avoir accueilli dans sa structure ;
- ❖ à Monsieur MORENNO ainsi qu'à tous les agents du département gestion de risque qui ont mis à notre disposition toute la documentation dont nous avons besoin ;
- ❖ à tous les agents du département « opérations ».

Nous ne saurions terminer sans pour autant remercier tout le corps professoral du CESAG notamment :

- ❖ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité Banque et Finance (ISCBF) ;
- ❖ Monsieur Bertin CHABI, Chef du département Master ;
- ❖ Messieurs Thiémoko COULIBALY et Oumar ONGOIBA, assistants de programme.

Nos remerciements vont également à nos camarades de promotion, en particulier ceux de notre groupe de travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ALM: Asset and Liability Management

AMA: Advanced Measurement Approach

BAD: Banque Africaine de Développement

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BFB: British and French Bank

BM: Branch Manager

BRI: Banque des Règlements Internationaux

CAT: Credit Availment Ticket

CDS: Credit Default Swap

CEBS: Committee of European Banking Supervisors

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CLNs: Credit Linked Notes

COO: Chief Operating Officer

CREPMF : Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers

CRM: Credit risk Manager

DD: distance to Default

EDF: expected Default Frequency

FRR: Facility Risk Rating

KMV: Kealhofer, Mequown et Vasicek

LGD: Loss Given Default

LTD: Limited

ORR: Obligator Risk Rating

PLC: Public Limited Company

PNB: Produit Net Bancaire

QCI: Questionnaire de Contrôle Interne

RAROC: Risk Adjusted Return On Capital

ROE: Return on Equity

RTGS: Real Time Gross Settlement

SEC: Security of Exchange Commission

SFI: Société Financière Internationale

SICA: système interbancaire de compensation automatisée

TRS: Total Rate of return Swap

UBA: United Bank for Africa

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

VAR: Value At Risk

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : ratios les plus fréquemment utilisés en analyse financière	29
Tableau 2 : notations proposées par l'agence de notation Standard & Poor's	32
Tableau 3: principales caractéristiques des instruments dérivés de crédit.....	45
Tableau 4 : tableau des risques afférents au sous processus constitution du dossier.....	77
Tableau 5 : tableau des risques afférents au sous processus étude du dossier de crédit.....	78
Tableau 6 : tableau des risques liés au sous processus mise en place du crédit	79
Tableau 7 : tableau des risques liés au sous processus suivi du crédit	80
Tableau 8 : tableau des risques liés au sous processus recouvrement des créances	81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 8 : schéma illustratif des 3 piliers de Bâle II	13
Figure 1 : organisation de la fonction risque management.....	24
Figure 2 : les méthodes de l'analyse financière.....	30
Figure 3: fonctionnement de la titrisation.....	39
Figure 4 : mécanisme de fonctionnement du CDs.....	41
Figure 5 : schéma de fonctionnement d'un total rate of return swap (TRS)	42
Figure 6 : schéma de fonctionnement d'un credit spread forward (option).....	43
Figure 7 : fonctionnement d'un CLN	44
Figure 9 : modèle d'analyse.....	50
Figure 10 : logigramme du processus d'octroi de crédit	70
Figure 11 : logigramme du processus de recouvrement du crédit	72

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : organigramme.....	96
Annexe 2: credit checklist.....	97
Annexe 3 : credit availment ticket.....	99
Annexe 4 : credit approuval memo.....	99
Annexe 5 : questionnaire de contrôle interne	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENT	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :	6
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
Chapitre 1: La réglementation prudentielle face aux risques bancaires	7
1.1 Historique de la réglementation prudentielle	7
1.1.1 Le Bank Charter Act	8
1.1.1.1 Le Bank Charter Act de 1826	8
1.1.1.2 Le Bank Charter Act de 1833	8
1.1.1.3 Le Bank Charter Act de 1844	9
1.1.2 Le free banking	9
1.1.3 Le Banking act de 1933	10
1.1.4 Les accords de Bâle I : l'adoption du ratio de Cooke	11
1.1.5 Les accords de Bâle II	12
1.1.5.1 Composition des accords de Bâle II	12
1.1.5.2 Les enjeux de Bâle II	16
1.1.6 Réglementation prudentielle en matière de gestion des risque dans la zone UEMOA	17
1.1.6.1 Détermination des fonds propres effectifs	17
1.1.6.2 Détermination des coefficients de pondération	18
1.1.6.3 La couverture des risques	20
1.1.6.4 Les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité	20
1.2 Processus de management des risques	21
1.3 Les fonctions clés du management des risques	22
1.3.1 Le conseil d'administration	22

1.3.2	Le comité d'audit	23
1.3.3	La fonction risk management	23
1.3.4	La gestion actif-passif (asset and liability management).....	24
1.3.5	Le contrôle de gestion.....	25
1.3.6	Rôle et fonction du « credit management »	25
Chapitre 2 : les outils de mesure et couverture du risque de crédit		27
2.1	Définition du risque de crédit	27
2.2	Les outils d'évaluation du risque de crédit	28
2.2.1	L'analyse financière.....	28
2.2.2	L'approche structurelle	31
2.2.2.1	Le modèle de JP Morgan ou « credit metrics »	31
2.2.2.2	Le modèle de KMV	32
2.2.3	L'approche basée sur les statistiques.....	34
2.2.4	L'approche par intensité	34
2.2.5	Le Risk Adjusted Return On Capital (RAROC).....	35
2.2.5.1	Avantages du RAROC	36
2.2.5.2	Inconvénients du RAROC.....	36
2.3	Les outils de gestion du risque de crédit.....	37
2.3.1	Les outils de gestion préventive.....	37
2.3.1.1	La titrisation.....	37
2.3.1.2	Les dérivés de crédit.....	39
2.3.2	Les outils de gestion curative du risque de crédit.....	46
2.3.2.1	Le provisionnement.....	46
2.3.2.2	Le recouvrement.....	47
Chapitre 3 Méthodologie de l'étude		48
3.1	Le modèle d'analyse	48
3.1.1	Les variables indépendantes	48
3.1.2	Les variables dépendantes	49
3.2	Collecte et analyse des données.....	51
3.2.1	Les outils de collecte des données	51
3.2.1.1	L'entretien	51
3.2.1.2	L'observation.....	52
3.2.2	Les outils d'analyse des données.....	52

3.2.2.1	L'analyse documentaire	52
3.2.2.2	Le questionnaire de contrôle interne	53
3.2.2.3	La narration	53
3.2.2.4	Tableau d'identification des risques opérationnels	53
DEUXIEME PARTIE :		55
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		55
Chapitre 4 : présentation de la United Bank for Africa		57
4.1	Mission, objectifs et visions de UBA Sénégal	57
4.2	Les produits de UBA Sénégal	58
4.2.1	Commercial Products	58
4.2.2	Consumer Products	58
4.2.3	Les produits de trésorerie	59
4.3	Organisation de UBA Sénégal	59
4.3.1	Le département wholesale	59
4.3.2	Le département contrôle financier	60
4.3.3	Le département Product Sell Management	60
4.3.4	Le Département Legal & compliance	61
4.3.5	Le département des Opérations	61
4.3.6	Le département audit et contrôle interne	62
4.3.7	Le Département de la Trésorerie	62
4.3.8	La Département du Retail	62
4.3.9	Le Département des risques	63
4.3.9.1	Le credit analyst	63
4.3.9.2	Le credit administrator	63
4.3.9.3	Le credit control officer	64
4.3.9.4	Le credit monitoring officer	65
4.3.9.5	Le credit remedial officer	65
Chapitre 5 : La gestion du risque à UBA Sénégal		66
5.1	Description du processus d'octroi de crédit	66
5.1.1	La Réception des dossiers de crédit	67
5.1.2	Analyse du dossier de crédit	67
5.1.3	Contrôle du dossier de crédit	68
5.1.4	Mise en place du crédit	69

5.1.5	Le suivi du crédit	69
5.1.6	Le recouvrement du crédit	71
5.2	Description du manuel de politique générale de crédit.....	73
5.2.1	Architecture de la gestion du risque de crédit.....	73
5.2.2	L'évaluation du risque de crédit	74
5.2.3	La classification et le remedial management	74
Chapitre 6 : analyses et recommandations.....		76
6.1	Analyses.....	76
6.1.1	Sous processus constitution du dossier.....	76
6.1.2	Sous-processus étude du dossier de crédit.....	77
6.1.3	Sous processus mise en place du crédit	79
6.1.4	Sous processus suivi du crédit	80
6.1.5	Sous processus recouvrement des créances	81
6.1.6	Forces et faiblesses de la gestion du risque de crédit à UBA Sénégal.....	82
6.1.6.1	Forces du dispositif de gestion du risque de crédit.....	82
6.1.6.2	Faiblesses du dispositif de gestion du risque de crédit.....	84
6.2	Recommandations.....	85
6.2.1	Renforcer la maintenance informatique du parc informatique	86
6.2.2	Elaboration d'une cartographie des risques liés au dispositif+ sessions de formations	86
6.2.3	Pondération des risques de défaut.....	86
6.2.4	Utilisation de la fonction score	87
6.2.5	Utilisation des dérivés de crédit pour la couverture du risque de crédit.....	87
6.2.5.1	Avantages des dérivés de crédit	87
6.2.5.2	Dispositifs à mettre en place pour une adoption des dérivés de crédit... 90	
CONCLUSION GENERALE.....		93
ANNEXES.....		95
BIBLIOGRAPHIE.....		114
WEBOGRAPHIE		118

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'économie, notion englobant les activités humaines de production, de distribution ne saurait fonctionner sans son maillon essentiel qu'est le secteur bancaire. En permettant le financement de l'économie, les banques jouent un rôle crucial qui leur procure une place importante dans l'activité économique.

L'institution financière qu'est la banque réceptionne l'épargne auprès des agents à capacité de financement et les redistribue aux agents économiques à besoins de financement. Elle crée également de la monnaie,

L'importance des engagements que les banques portent et le risque systémique que leur défaillance fait courir à l'ensemble de l'économie justifie leur statut particulier parmi les sociétés commerciales.

En effet, l'exercice de la profession bancaire dans l'espace économique et monétaire ouest africain est régi par des dispositions relevant aussi bien des législations nationales (droit des affaires), du droit d'essence communautaire (loi bancaire, règlement, plan comptable bancaire, réglementation prudentielle) que de conventions internationales (notamment recommandations du Comité de Bâle). Cette réglementation spécifique vise essentiellement à garantir leur solvabilité, leur liquidité, la protection des déposants et, de manière générale, la sécurité du système bancaire dans son ensemble.

S'agissant de la surveillance du système bancaire, plusieurs autorités de tutelle interviennent pour réguler ce secteur si sensible. On peut citer entre autres :

- la Commission Bancaire et le Conseil Régional de l'Épargne publique et des Marchés Financiers (CREPMF) au niveau de la sous-région ouest africaine ;
- le Committee of European Banking Supervisors (CEBS) en Europe ;
- la Federal Reserve et la Security of Exchange commission (SEC) aux États Unis d'Amérique ;
- la Banque des Règlements Internationaux (BRI) qui est la banque centrale des banques centrales.

Au cours de la dernière décennie, le rythme rapide des innovations des marchés financiers et l'internationalisation des flux financiers ont bouleversé le paysage bancaire. Les progrès technologiques et la dérèglementation ont, quant à eux, engendré de nouvelles opportunités pour les banques et ipso facto de nouveaux risques. L'une des principales raisons de cette innovation est l'apparition des obligations prudentielles relatives aux fonds propres qui ont aussi engendré l'apparition de divers moyens de financement.

Depuis près de cinq ans, l'économie mondiale traverse une crise d'une exceptionnelle gravité, sans véritable équivalent depuis les années trente. Financière à l'origine, systémique par nature, la crise s'est propagée avec violence depuis l'été 2007.

Le risque de crédit est au cœur de cette crise globale et complexe notamment depuis le déclenchement en août 2007, de la crise des crédits immobiliers à partir du marché des *subprimes*. Le marché monétaire interbancaire a donc été paralysé par l'assèchement de la liquidité.

La United Bank for Africa (UBA) Sénégal, filiale de UBA Plc n'échappe pas à cette problématique. L'une de ses activités principales est de financer les agents économiques à besoin de financement. Pour ce faire, elle s'appuie sur la fonction risques dans l'optique de rendre le crédit bancaire accessible au plus large public possible tout en minimisant le risque que la banque aura à courir.

Cependant, les problèmes liés au Risk Management sont l'inefficacité des outils pour l'évaluation et la couverture du risque de crédit. Plusieurs solutions peuvent être envisagées pour résoudre ce problème parmi lesquels

- l'analyse financière ;
- les garanties bancaires ;
- les assurances ;
- la titrisation ;
- les dérivés de crédit ;
- le scoring

Parmi les solutions citées, le *scoring* et les dérivés de crédit semblent être les mieux adaptés.

La gestion du risque de crédit nous amène donc à réfléchir sur la manière d'évaluer, de se couvrir de ces derniers et de se poser la question suivante : face à la crise financière qui a affecté l'économie des pays occidentaux et qui frappe à nos portes quels peuvent être les apports de ces outils ?

Ceci nous amène donc à répondre aux questions suivantes :

- quels sont avantages qu'offrent le *scoring* et les dérivés de crédit en matière de gestion du risque de crédit ?
- ces outils intègrent-ils d'autres éléments que le risque de crédit ?
- qu'en est-il de leur réglementation prudentielle ?
- quel est leur impact sur la stabilité et la rentabilité de la banque ?

C'est à travers notre thème intitulé la gestion du risque de crédit dans une institution financière que nous tenterons de répondre à ces différentes questions.

L'objectif de notre travail est d'analyser les dispositifs de gestion du risque de crédit.

De façon spécifique, nous allons :

- étudier l'importance des dérivées de crédit et du *scoring* pour UBA Sénégal ;
- décrire son dispositif de gestion de risque de crédit ;
- identifier les différentes failles ;
- et faire des recommandations pour optimiser cette la gestion du risque de crédit qui joue un rôle important stabilité financière de la banque.

Au terme de notre étude, les résultats obtenus procureront des avantages essentiellement pour UBA et nous-mêmes.

Pour UBA Sénégal:

Ce travail permettra de limiter les surprises et accroître les certitudes en :

- améliorant la prestation de services ;

- facilitant la gestion du changement ;
- optimisant l'utilisation des ressources ;
- simplifiant et accélérant les prises de décisions ;
- évitant les dépenses inutiles ;
- gérant mieux les activités contingentes et les maintenances.

Pour nous-mêmes

Cette étude nous permettra de réaliser la partie pratique de notre formation. En plus, nous espérons aussi pouvoir approfondir nos connaissances sur l'évaluation et la couverture des risques bancaires.

Notre travail s'articulera autour de deux parties.

- la première sera consacrée au cadre théorique du thème. Une partie, qui nous servira à mieux comprendre la notion de risque de crédit, les différentes méthodes d'évaluation et les outils de couverture utilisés ;
- la deuxième partie qui est la partie empirique portera successivement sur une présentation de de UBA Sénégal, une description de son dispositif de gestion du risque de crédit et l'analyse et les recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1: La réglementation prudentielle face aux risques bancaires

Introduction

Peu de secteurs économiques font aujourd'hui l'objet d'autant de contrôles que l'industrie des services financiers et tout particulièrement les banques et les autres intermédiaires financiers non bancaires. Les dispositions réglementaires qui concernent les réserves obligatoires, les conditions d'accès au marché interbancaire et le refinancement auprès de la banque centrale relèvent aujourd'hui de la politique monétaire même si elles ont été conçues comme dispositifs prudentiels.

Aujourd'hui, la politique bancaire vise à assurer la stabilité financière en liaison avec la politique monétaire qui a pour objectif la stabilité des prix.

Un système bancaire et financier est stable s'il est capable d'absorber les chocs sans apparition de processus cumulatifs de nature à empêcher l'allocation de l'épargne aux projets d'investissement ou le règlement des paiements dans l'économie.

C'est pour protéger les agents économiques contre la défaillance des banques que depuis plusieurs décennies des réformes ont été entreprises.

1.1 Historique de la réglementation prudentielle

Selon Brossard & Chetioui (2004 :13), l'histoire de la réglementation bancaire a été marquée jusqu'à nos jours par quatre grandes réformes qui sont :

- les bank charter acts ;
- le free banking;
- le banking act de 1933;
- les accords de Bâle.

1.1.1 Le Bank Charter Act

Le Bank Charter Act est une loi britannique très importante dans l'histoire bancaire mondiale, régulant l'activité bancaire en Angleterre dans la première moitié du XIX^e siècle. Elle se décline en trois versions successives, 1826, 1833 et 1844, visant toutes à limiter l'impact des crises bancaires et autres paniques financières.

1.1.1.1 Le Bank Charter Act de 1826

Selon Horsefield (1944 :169), le Bank Charter Act de 1826, voté après la crise boursière de 1825, est une réforme de la Banque d'Angleterre qui lui accorde le monopole d'émission des billets de banque et le droit d'ouvrir des succursales dans les régions. Elle assouplit la législation de 1709 en accordant le droit d'émettre des billets aux banques qui comptent plus de six associés et sont situés hors de Londres

La loi légalise aussi la création de banques par actions, assez capitalisées pour faire du crédit à grande échelle. Selon Horsefield (1944 :170), Cette loi a incité les banques des provinces du Nord de l'Angleterre, alors en pleine croissance économique grâce aux premiers entrepreneurs du coton britannique, à lever du capital à la bourse de Londres, engendrant un boom bancaire. Cette première version faisait suite à une série de faillites problématiques de banques familiales à capitaux privés.

1.1.1.2 Le Bank Charter Act de 1833

Le Bank Charter Act de 1833 affine et développe celui de 1826, en allant dans le même sens, le législateur souhaitant, en plus, prendre en compte l'émergence rapide de nouveaux établissements. Selon Horsefield (1944 :175), cette réglementation a rendu les banques plus sûres, moins risquées pour les épargnants et les déposants, et permet, par l'appel aux capitaux boursiers, de générer plus de concurrence.

La nouvelle version de la loi déclenche une "bankmania", avec de très nombreuses introductions en bourse de banques capitalisées sous forme de sociétés par actions. On en

dénombrer trente dans les trois années qui suivent, puis 59 l'année suivante, en 1836. Ce sont autant d'années de croissance, en particulier dans les activités spéculatives comme le montre l'histoire de la culture du coton.

1.1.1.3 Le Bank Charter Act de 1844

En 1844, c'est un coup d'arrêt, pour tenter de limiter la forte croissance de la masse monétaire permise par la multiplication des banques dans les années 1830. Selon Horsefield (1944 :179), pour éviter toute inflation l'émission de billets de banque doit être proportionnelle à la quantité d'or détenue, le Bank Charter Act impose le « Currency principle » au Royaume-Uni, confie le monopole d'émission des billets à la banque d'Angleterre, et l'oblige à détenir des réserves en or égales à 100 % des billets émis. C'est le triomphe de l'étalon-or.

Le gouvernement conservait cependant le pouvoir de suspendre l'application de cette loi en cas de crise, et de fait cela se produira plusieurs fois, en 1847, 1857 et 1866 durant la crise due à la faillite de la compagnie Over end Gurney.

Selon Horsefield (1944 :180), cette troisième version de la loi a eu pour effet de créer une forte demande de métaux précieux, or et argent, puis surtout l'or, à partir de 1848, lorsque la plus grande abondance d'argent aura pour effet de le dévaloriser par rapport à l'or. Conséquence directe, une série de ruées vers l'or, la première en Russie, qui culmine en 1847, puis la ruée vers l'or en Californie de 1848 et ensuite celle qui se produit en 1851 en Australie, la ruée vers l'or au Victoria.

1.1.2 Le free banking

Le « Free Banking School » ou la théorie de la banque libre naît lors des débats entre « la Currency School » et « la Banking School ». Il représente la position des praticiens du secteur bancaire. Selon White (1995 :89), ce courant met en avant la capacité des banques

à gérer tout aussi efficacement les activités d'intermédiation que de gestion des moyens de paiement. L'offre de monnaie n'a donc pas besoin d'être gérée par une banque centrale.

Selon White (1995 :90), la théorie de la banque libre montre qu'une banque responsable devant ses actionnaires gère aussi efficacement l'offre de monnaie que l'offre de crédit. En particulier, la discipline imposée par les mécanismes de compensation interbancaire empêche la surémission de monnaie et l'inflation. La gestion de l'offre de monnaie par la banque centrale n'est pas une fatalité. Elle relève d'une volonté politique, la création des banques centrales ayant été principalement motivée par les besoins financiers de l'Etat. Selon White (1995 : 91), dans la gestion monétaire comme dans toute autre activité, la concurrence conduit les banques à proposer une offre de monnaie dont la qualité répond aux exigences des consommateurs.

Selon White (1995 : 92), ce principe regroupe des courants divergents. Trois courants peuvent être distingués:

- la problématique de l'émission concurrentielle de monnaie représentée par Dowd à la suite d'Hayek (1976) développe l'idée que dans nos économies contemporaines les banques libres émettraient de la monnaie stable indexée sur un panier composite ou de l'or ;
- White et Selgin ont comme référence les expériences historiques. Les banques libres telles qu'elles ont pu exister, émettaient des billets privés et fonctionnaient sur la base de réserves fractionnaires en or ;
- Rothbard et la question des réserves à 100 %. Il soutient que les véritables banques ne pourraient fonctionner sans le principe du 100% de réserves en réponse aux exigences des consommateurs.

1.1.3 Le Banking act de 1933

« L'Emergency Banking Relief Act » ou « Emergency Banking Act » est un texte de loi du congrès des États-Unis entré en vigueur dans le cadre de la politique de New Deal de Franklin D. Roosevelt en 1933, pendant la Grande Dépression. Selon la Federal Reserve

Bank of New York (1933 :7), ce texte impose la fermeture des banques insolubles dans le but de les réorganiser et renflouer avant leur réouverture.

Le décret prévoyait la réouverture des banques une fois que les inspecteurs fédéraux les auraient déclarées financièrement stables, autrement dit, solvables.

Au bout de trois jours, 5 000 établissements bancaires avaient passé les tests d'inspection avec succès, ce qui leur permit de rouvrir. Au final, environ les deux tiers des banques américaines rouvrirent suite à cette loi, ce qui permit de restaurer une partie de la crédibilité des banques. Le Glass-Steagall Act, voté la même année, mit en place des solutions plus viables dans le temps, avec notamment la création de la « Federal Deposit » Insurance Corporation.

1.1.4 Les accords de Bâle I : l'adoption du ratio de Cooke

Le Comité de Bâle est une association internationale, fondée en 1975, qui regroupe des représentants des banques centrales et des organes de surveillance du secteur financier des Etats membres du G10. Ce comité établit des directives sur la surveillance du secteur financier, et ce, dans un contexte international.

En 1988, le comité de Bâle a publié, pour la première fois, un ensemble de directives obligeant, entre autres, les institutions bancaires à gérer les risques liés aux financements qu'elles accordent. Ces directives constituent l'« Accord de Bâle».

Le ratio Cooke est un ratio de solvabilité bancaire qui est recommandé par le Comité de Bâle.

Selon la commission bancaire (1991 :20), ce ratio fixe la limite de l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement financier en fonction des capitaux propres de la banque. Les banques sont tenues de garder un volant de liquidité, de ne pas prêter à long terme, l'équivalent de 8 % de leurs fonds propres afin de faire face aux impondérables : retournement de la conjoncture et augmentation des impayés de la part de ménages moins solvables, retraits soudains aux guichets de la banque

Selon la commission bancaire (1991 : 41), trois paramètres sont pris en compte dans le calcul de ce ratio :

- les fonds propres répartis selon trois grandes masses (le noyau dur ou TIER 1, les fonds propres complémentaires ou TIER 2 ;
- les fonds propres sur complémentaires ou TIER 3) ;
- les encours de crédit, les engagements bilanciaux et hors bilan pondérés selon leur nature. Le rapport des fonds propres sur les encours pondérés doit être égal ou supérieur à 8 % avec un minimum de 4 % pour TIER 1.

1.1.5 Les accords de Bâle II

Dans cette sous-section nous parlerons essentiellement de la composition des accords de Bâle II et de ses enjeux

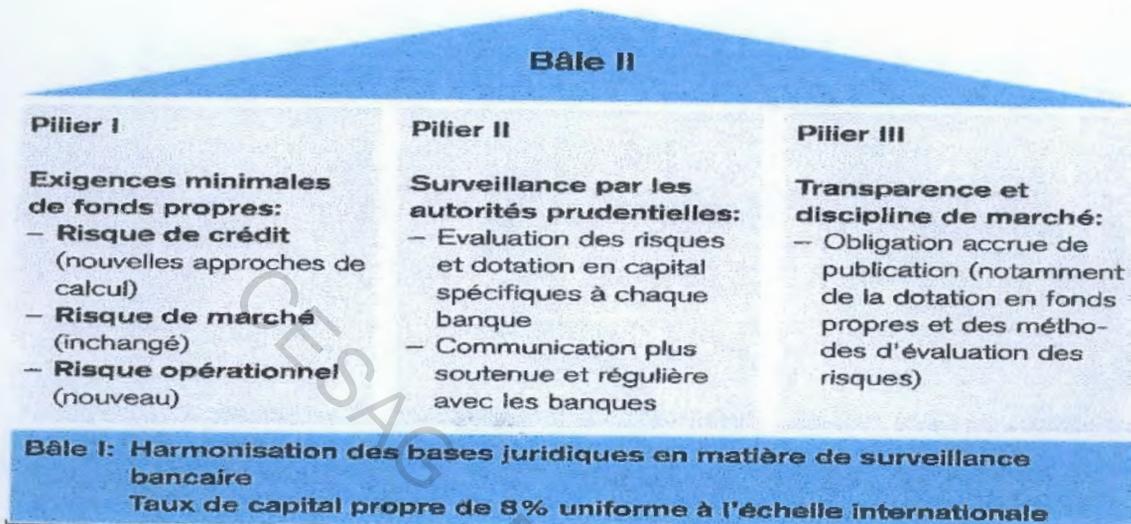
1.1.5.1 Composition des accords de Bâle II

Selon la Banque des règlements Internationaux (2003 :1), Bâle II repose sur trois piliers se complétant :

- le premier pilier, qui reprend les dispositions de Bâle I, concerne les exigences minimales de fonds propres ;
- le deuxième pilier règle le processus de contrôle de la gestion des risques et de la couverture en capital par les autorités prudentielles nationales ;
- enfin, le troisième pilier définit les obligations de publication imposées aux banques.

La figure ci-après montre la structuration des accords de Bâle II.

Figure 8 : schéma illustratif des 3 piliers de Bâle II



Source : Credit Suisse Economic & Policy Consulting (2004: 5)

1.1.5.1.1 Le pilier 1 : exigences minimales de fonds propres

Le premier pilier exige, un taux de fonds propres c'est-à-dire un rapport entre le capital propre réglementaire et les actifs pondérés du risque d'au moins. Selon le comité de Bâle (2003 :3), ces propositions visent donc à définir d'une façon plus différenciée les actifs pondérés par le risque. Tandis que seuls les risques de marché et de crédit entraient jusqu'ici dans leur calcul, les risques opérationnels y seront dorénavant inclus. L'introduction d'exigences de fonds propres pour les risques opérationnels a pour but de couvrir le potentiel de perte pouvant résulter d'une défaillance attribuable au facteur humain, aux procédures et systèmes internes (panne de systèmes informatiques ou de contrôle interne) ou à la survenance d'événements extérieurs susceptibles d'entraver considérablement les activités bancaires.

Les banques ont le choix entre deux approches pour calculer les exigences de fonds propres au titre du risque opérationnel.

- l'approche standard;
- l'approche de advanced measurement approach (AMA).

❖ **l'approche standard**

Dans sa conception, cette approche est très proche de celle utilisée par l'accord de Bâle I.

Selon la fédération bancaire française (2007 : 14), cette approche repose sur la prise en compte des caractéristiques apparentes de la contrepartie et ou des garanties offertes. Dans ce cas les coefficients de pondérations sont fixes et établis en fonction de la catégorie prudentielle.

Mais les banques ont la possibilité de faire appel aux notes attribuées par les agences de notation externes (Standards and Poor's, Moody's) pour la sensibilité aux risques.

Cette approche est réservée aux banques de petites et moyennes tailles.

❖ **Les approches de notations internes**

Selon Moody's (2005 : 15), cette approche, repose sur trois éléments :

- le coefficient d'évaluation du risque de contrepartie ;
- les paramètres de risques calculés à partir des données internes ;
- les paramètres des risques calculés à partir des données externes.

Dans cette méthodologie, il faut calculer la probabilité d'insolvabilité de la contrepartie. Le défaut d'un emprunteur est supposé intervenir lorsque la valeur de ses actifs varie au cours du temps avec la survenance de chocs aléatoires et que cette valeur ne suffit pas pour couvrir sa dette.

Cette approche vise à déterminer le montant du capital économique pour couvrir l'incertitude des pertes sur un portefeuille de crédit.

Les banques pourront avec la méthode IRB calculer tout ou partie de ces variables. Cependant, cela demandera une organisation spécifique, un système d'information, permettant de noter les contreparties de manière fiable et aussi un système de contrôle interne efficace.

1.1.5.1.2 Le pilier 2 : surveillance par les autorités prudentielles

L'utilisation par les banques de leurs propres systèmes de notation interne dans le cadre du pilier 1 n'est pas concevable sans une application rigoureuse des exigences formulées au titre des piliers 2 et 3.

Selon Thoraval (2006 : 2), le pilier 2 impose aux banques de conduire leur propre appréciation du capital économique pour mener à bien leur activité et aux contrôleurs bancaires de revoir et juger cette évaluation.

Selon la Banque des Règlements Internationaux (2006 :224), ce pilier définit également le traitement prudentiel qui doit s'appliquer aux établissements de crédit plus risqués que leurs confrères. Il s'intéresse particulièrement au risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire, à la gestion des garanties et à la concentration des risques (granularité des portefeuilles de crédit).

En définitive, le pilier 2 renforce l'implication des contrôleurs bancaires dans la supervision des dispositifs de mesure de risque, développés par les banques elles-mêmes afin d'apprécier leurs besoins de fonds propres en fonction des risques qu'elles encourent et des corrélations présumées entre ces risques.

1.1.5.1.3 Le pilier 3 : la discipline de marché

Avec la mise en œuvre du pilier 3, les superviseurs doivent encourager la discipline de marché en exigeant des banques la publication d'un certain nombre d'informations qui

permettent aux participants et notamment aux investisseurs d'évaluer l'adéquation de leur capital aux risques pris.

Selon Nouy (2004 :99), la discipline de marché peut être définie comme étant la capacité du marché à porter un diagnostic économique et financier sur la situation d'une firme et à en sanctionner la gestion en vendant son titre ou à en soutenir l'action en achetant son titre.

Pour que la discipline de marché fonctionne il faut que la firme soit cotée sur un marché et que l'information qu'elle diffuse soit fiable et exhaustive

1.1.5.2 Les enjeux de Bâle II

Selon Pébereau (2003 :129), les modifications apportées par Bâle II couvrent certaines des lacunes du ratio de Cooke, et donnent plus d'importance aux modèles internes des banques. Mais Bâle II tend aussi à donner plus de poids au jugement des marchés, tant dans la mesure des risques que dans le jugement global de la solidité des banques.

En ce qui concerne les risques de crédit, les pondérations prévues tiennent compte des notations des emprunteurs. Elles traduisent donc pour l'essentiel ce que les marchés ont déjà acté par la désintermédiation.

S'agissant des superviseurs, Bâle 2 prône un engagement accru de ces derniers. Ils seront donc amenés à valider les méthodes internes tout en veillant à l'égalité des conditions de concurrence, notamment par la convergence des réglementations et de leurs pratiques. Ils devront aussi éviter les conflits de supervision pour les banques internationales.

Bâle 2 aura aussi des impacts sur les stratégies des bancaires. En effet, la nouvelle hiérarchie des risques qu'elle introduit va inévitablement conduire les banques à infléchir leur stratégie, puisqu'elle va susciter une certaine réallocation de leur capital.

1.1.6 Règlementation prudentielle en matière de gestion des risque dans la zone UEMOA

La zone UEMOA n'est pas en reste dans le domaine de la règlementation. En effet, par le biais de la BCEAO, elle a mis en place un certain nombre de mesures pour d'une part protéger l'argent des épargnants et d'autre part éviter une crise systémique qui aurait des répercussions sur nos économies.

La BCEAO a règlementé les points suivants :

- détermination des fonds propres effectifs ;
- la détermination des coefficients de pondération ;
- la couverture des risques.

1.1.6.1 Détermination des fonds propres effectifs

Selon commission bancaire, (1999 :10), les fonds propres effectifs sont constitués par la somme des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires.

Selon la commission bancaire, (1999 :10), les fonds propres de base comprennent :

- le capital ;
- les dotations ;
- les réserves ;
- les primes liées au capital ;
- le report à nouveau créditeur ;
- les provisions règlementées ;
- les fonds affectés ;
- les provisions pour risques bancaires généraux ;
- le résultat net bénéficiaire de l'exercice non approuvé ou non affecté à hauteur de 15 %.

Déduction faite :

- du capital non versé ;

- du capital non versé ;
- des frais et valeurs immobilisés incorporels ;
- des pertes en instance d'affectation ou d'approbation ;
- des excédents des charges sur les produits ;
- des résultats déficitaires au 30 juin ;
- de toute provision exigée par la commission bancaire non encore constituée ;
- de toutes participations, dotations des succursales et tout emploi constituant des fonds propres assimilés chez d'autres banques et établissements de crédit.

Selon la commission bancaire (1999 :11), les fonds propres complémentaires sont quant à eux constitués :

- des subventions d'investissement ;
- des écarts de réévaluation ;
- des réserves latentes positives de crédit- bail ou de location avec option d'achat après vérification par les commissaires aux comptes ;
- des comptes bloqués d'actionnaires des titres et d'emprunts subordonnés à durée indéterminée ;
- les titres et les emprunts subordonnés à durée déterminée (notamment les obligations convertibles ou remboursables en actions ou en espèces).

1.1.6.2 Détermination des coefficients de pondération

Selon la commission bancaire, (1999 :13), les risques au bilan et hors bilan sont affectés des coefficients de pondération suivants :

- ❖ Pondération à 0% :
 - encaisses et valeurs assimilées ;
 - créances sur les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;
 - titres émis par les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;

- créances garanties par les comptes tenus par l'établissement concerné ou par des bons de caisse ou autres titres émis par celui-ci, à l'exclusion des actions;
 - valeurs à l'encaissement ou en recouvrement autres que celles à crédit immédiat.
- ❖ Pondération à 20% :
- créances et titres garantis par les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;
 - concours (prêts, avances, crédit-bail) aux banques ou garantis par celles-ci ainsi que titres émis ou garantis par des banques ;
 - concours (prêts, avances, crédit-bail) aux établissements financiers et autres institutions financières ou garantis par ceux-ci, ainsi que titres émis ou garantis par les établissements financiers et autres institutions financières ;
 - engagements donnés d'ordre de banques ;
 - engagements donnés d'ordre des établissements financiers et autres institutions financières.

Pondération à 50% :

- prêts garantis par des hypothèques fermes, et de deuxième rang au moins, sur des logements ou autres immeubles ;
- engagements de garanties donnés d'ordre de la clientèle, à l'exception des garanties de remboursement de prêts financés par d'autres banques, institutions financières ou établissements financiers, ou engagements contre garantis par ceux-ci;
- crédits bénéficiant de l'accord de classement de la Banque Centrale.

Pondération à 100% :

- concours distribués autres que ceux visés ci-dessus ;
- garanties de remboursement données à des banques, ou établissements financiers, concernant des concours à la clientèle ;
- engagements de financement donnés en faveur de la clientèle ;
- titres de placement et titres de participation autres que ceux visés ci-dessus;

- créances en souffrance (impayées, douteuses, litigieuses) nettes des provisions, à l'exception des créances sur les Administrations centrales et leurs démembrements ;
- autres actifs, y compris les immobilisations.

1.1.6.3 La couverture des risques

Selon la commission bancaire, (1999 :10), la règle de couverture des risques est définie par un rapport minimum à respecter, dit "rapport fonds propres sur risques". Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets. Les banques doivent respecter un minimum fixé à 8 % pour ce ratio.

1.1.6.4 Les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité

Selon la commission bancaire (1999 :18), la réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part au numérateur les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois au maximum), et d'autre part au dénominateur les passifs exigibles à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois au maximum). Le ratio ainsi défini appelé ratio de liquidité s'applique à toutes les banques et établissements financiers.

Selon la commission bancaire (1999 :18) le numérateur du coefficient de liquidité est constitué entre autres par :

- les disponibilités en caisse ;
- les avoir à vue et à trois mois maximum ;
- 90% de la partie des concours sains à la clientèle à court terme ;
- les valeurs en recouvrement ou à l'encaissement reçues des correspondants et de la clientèle.

Le dénominateur quant à lui comprend :

- l'ensemble des engagements à l'égard de l'institution d'émission ;
- les comptes créditeurs ou à vue à trois mois maximum ;
- les comptes disponibles par chèques ou virement à hauteur de 75 % ;

- les comptes créditeurs divers à hauteur de 75%.

1.2 Processus de management des risques

Selon Sardi (2002 :183), la maîtrise des risques implique une démarche rationnelle pour identifier les risques, les mesurer, les analyser et mettre en place les parades les plus efficaces.

Mais le facteur essentiel demeure l'existence d'un environnement sain et sécurisé par une forte culture de contrôle et un système de contrôle interne.

Selon Yee Chong (2004 : 24), le processus de management des risques peut être décomposé en quatre grandes phases :

- l'initiation du processus : au cours de cette phase, on fixe les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires à leur réalisation, les personnes responsables et le temps requis ;
- l'analyse des risques : c'est au cours de cette étape que l'entreprise identifie les différents risques auxquels elle doit faire face, étudie et évalue la probabilité de survenance et l'impact de ces risques;
- la gestion proprement dite du risque : au cours de cette étape, l'entreprise élabore un plan de management du risque, désigne les personnes chargés de la conduite de ce plan, alloue un budget à ce plan, exécute le plan, transfère le risque à un assureur ;
- la phase terminale : l'évaluation des mesures prises, l'enregistrement des impacts dans une base de données et l'élaboration d'un plan de suivi sont effectués au cours de cette phase.

1.3 Les fonctions clés du management des risques

L'efficacité d'un certain nombre de fonctions clés est un gage de succès du dispositif de maîtrise des risques. Ces fonctions sont :

- le conseil d'administration, la direction générale et le comité d'audit ;
- la fonction *risk management* ou direction centrale des risques;
- la gestion actif-passif ;
- le contrôle de gestion.

1.3.1 Le conseil d'administration

D'une manière générale, le conseil d'administration peut être défini comme « la plus haute instance d'une société juste avant l'assemblée générale » (Sardi 2002 :54). Il a le pouvoir de décider ou d'approuver les grandes orientations de l'entreprise.

Son rôle est mis en exergue par tous les textes émanant des autorités bancaires. Ses responsabilités dans le domaine du contrôle sont :

- comprendre les risques encourus et approuver les limites proposées par la direction générale ;
- s'assurer que l'organe exécutif maintient un système de contrôle interne adéquat et efficace ;
- s'assurer de l'adéquation du système interne d'allocation des fonds propres économiques pour faire face aux risques ;
- approuver les stratégies, les politiques et l'organisation.

Pour l'assister à assumer ses responsabilités, le conseil d'administration peut s'appuyer sur le pilier qu'est le comité d'audit.

1.3.2 Le comité d'audit

Depuis de nombreuses années, un facteur essentiel de la gestion des risques a émergé des pratiques anglo-saxonnes sous l'appellation de « corporate governance ». Ce terme recouvre la volonté de renforcer le pouvoir de contrôle d'administrateurs en leur donnant les moyens de leur ambition par, notamment, la création de comités indépendants spécialisés parmi lesquels le comité d'audit.

Selon Sardi (2002 :56), le comité d'audit a pour missions entre autres :

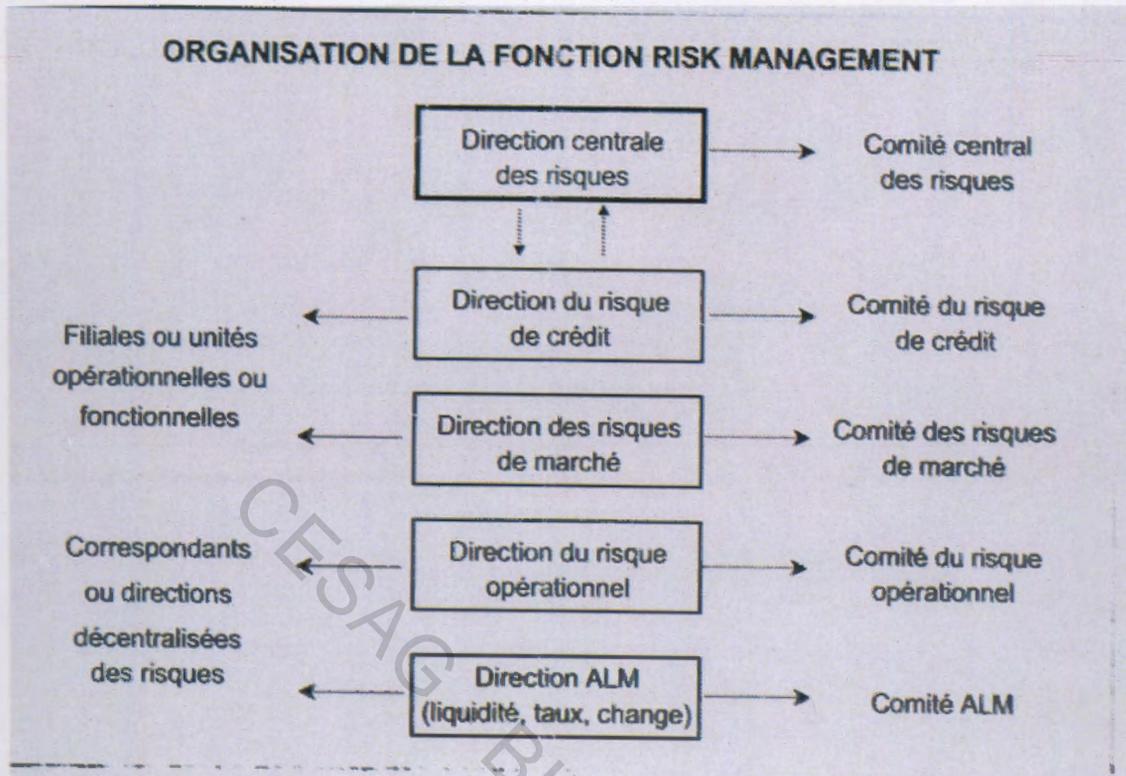
- faciliter la communication entre l'organe délibérant, l'organe exécutif, l'audit interne et externe ;
- examiner les rapports, ou synthèses fournis par la fonction audit ;
- examiner régulièrement le fonctionnement du système de contrôle interne, des résultats des synthèses de mesure de risques.

1.3.3 La fonction risk management

Selon ESCH & al. (2005 : 203), la fonction « *risk management* » a pour mission de gérer les risques préalablement identifiés et définis. Cette gestion peut se réaliser dans le cadre d'une direction centrale des risques ou d'une cellule. Les décisions sont généralement prises dans le cadre d'un comité des risques animés par la cellule *risk management*. Les grandes banques ont généralement une structure très complexe et centralisée avec des *risk managers* pour chaque type de risque.

Ce type d'organisation peut être illustré par la figure ci-après.

Figure 1 : organisation de la fonction risque management



Source : SARDI (2002 :189)

Le risk management peut être une direction opérationnelle, une cellule de décision, de contrôle ou d'assistance. Il est donc indispensable de définir clairement les responsabilités et les pouvoirs afin d'éviter les dilutions de responsabilité.

1.3.4 La gestion actif-passif (asset and liability management)

Selon HORCHER (2005 : 78) l'*asset and liability management* (ALM) est une méthode globale coordonnée permettant à une banque de gérer la composition et l'adéquation de l'ensemble de ses actifs et passifs et de son hors bilan avec pour objectifs :

- d'optimiser la rentabilité des fonds propres ;
- de préserver un niveau acceptable de risque de taux, de change et de liquidité ;

- d'assurer une allocation des fonds propres de manière à adapter le volume et la structure des emplois, des ressources et des activités à l'évolution du marché et à l'environnement financier et réglementaire notamment aux ratios prudentiels.

1.3.5 Le contrôle de gestion

Selon SARDI (2002), le contrôle de gestion peut se définir comme étant un ensemble de techniques et de systèmes ayant pour objectifs de mesurer et d'améliorer les performances. De par son existence et son efficacité au point de vue du contrôle interne, le contrôle de gestion présente plusieurs avantages. En effet, il mesure un risque majeur qui n'est pas souvent cité comme tel mais qui est sous-jacent à toute activité : l'absence ou l'insuffisance de rentabilité.

1.3.6 Rôle et fonction du « credit management »

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

A côté des fonctions traditionnelles et techniques telles que l'analyse financière et la détermination des lignes d'encours, le recouvrement et l'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR), la nouveauté est la part croissante de la mission de management.

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

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

Le *credit manager* doit entre autres:

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

Conclusion

Entrecoupée de plusieurs crises, l'histoire de la finance mondiale a aussi été marquée de plusieurs « révolutions » qui l'ont bouleversée.

De la Bank Charter Act au Banking Act en passant par le free banking chacune de ces réformes ont tenté de corriger les insuffisances du système.

La dernière série de réformes entamées sous la tutelle des banques centrales des pays du G10 a affiné les avancées déjà opérées par les précédentes.

Chapitre 2 : les outils de mesure et couverture du risque de crédit

Introduction

Les établissements financiers sont exposés de par leurs activités à de nombreux types de risque. L'évaluation et la couverture de ces risques nécessitent la plupart du temps de faire appel aux mathématiques, ce qui permet de formaliser et de quantifier le risque identifié.

Ainsi, depuis le début des années 1970, a-t-on vu se développer de nombreux outils dans le domaine des probabilités et du calcul stochastique afin de répondre à la demande croissante des marchés financiers. Les travaux réalisés jusqu'ici se sont surtout concentrés sur les méthodologies d'évaluation et de couverture des produits comportant des risques de marché.

2.1 Définition du risque de crédit

Selon Horcher (2005 :103), le risque de crédit est le risque de pertes consécutives :

- soit à un défaut de l'emprunteur face à ses obligations : l'emprunteur est incapable d'assurer le paiement des intérêts et/ou du principal. Ce risque est appelé risque de défaut (*default risk*).
- soit à la détérioration de la situation financière de l'entreprise entraînant une détérioration de la perception de la qualité de l'emprunteur, la valeur de la créance sur l'entreprise diminue alors. Ce risque est appelé "risque de dégradation de la qualité du crédit" ou "*downgrading risk*"

le risque de crédit ou de contrepartie qui comprend :

- le risque de règlement ;
- la crise de confiance ;
- le risque pays.

2.2 Les outils d'évaluation du risque de crédit

Parmi la panoplie des outils d'évaluation du risque de crédit, nous expliciterons :

- l'analyse financière ;
- l'approche structurelle ou modèle de la firme ;
- l'approche fondée sur les statistiques ;
- l'approche par intensité ;
- le Risk Adjusted Return on Capital (RAROC).

2.2.1 L'analyse financière

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

Dans le processus de demande de crédit, le demandeur est amené à présenter des données prévisionnelles. Tout autant que l'analyse des résultats passés, celle des résultats prévisionnels est déterminante pour l'appréciation de la situation de l'entreprise.

L'établissement de résultats prévisionnels nécessite la réunion de trois types d'information :

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

Selon LOCHARD (2004 : 64) les ratios les plus fréquemment utilisés sont les suivants :

Tableau 1 : ratios les plus fréquemment utilisés en analyse financière

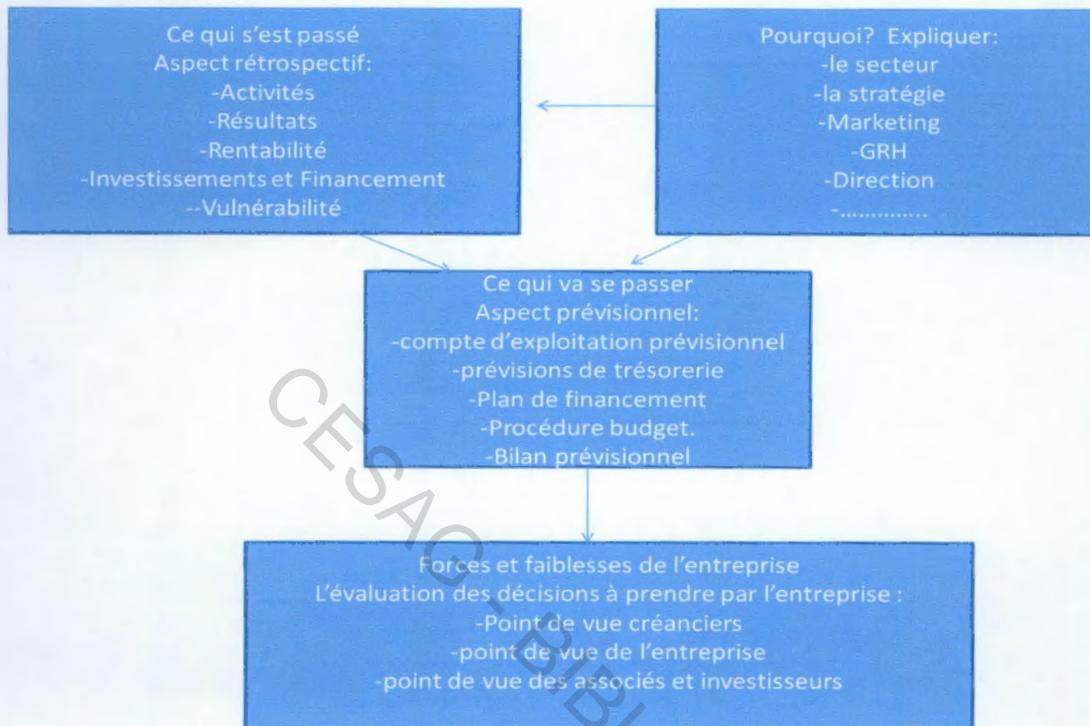
Ratios	Formules
Rentabilité	Résultat net/fonds propres
Rendement sur l'avoir	Bénéfice net/ avoir du propriétaire
BFR	Actifs à court terme – dettes à court terme
Ratio de rotation des comptes clients	Ventes / comptes clients
Délai de récupération	(Comptes clients/ventes)*365
Fonds de roulement	Actifs durables- emplois stables
Trésorerie	Trésorerie actif- trésorerie passif

Source : nous-même inspiré de Lochard (2004 :64)

CEESAG - BIBLIOTHEQUE

La Bruslerie résume la méthode de l'analyse financière à travers la figure ci-après

Figure 2 : les méthodes de l'analyse financière



Source : La Bruslerie (2001 :45)

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

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

2.2.2 L'approche structurelle

Les deux modèles les plus fréquemment utilisés dans cette approche sont :

- le modèle de JP Morgan ;
- le modèle de KMV (Kealhofer, McQuown et Vasicek).

2.2.2.1 Le modèle de JP Morgan ou « credit metrics »

Selon Gupton & al (1997 : 3), le modèle de JP Morgan est un outil d'estimation du risque du portefeuille dû aux variations de la valeur de la dette causées par la variation de la qualité de crédit de chacun des émetteurs. Cette méthode tient compte des deux risques de crédit : la dégradation de la qualité de crédit et le défaut.

L'approche « Credit Metrics » se base sur l'estimation de la distribution temporelle du changement de la valeur du portefeuille de prêts ou d'obligations à un horizon de temps donné.

Le risque est étudié dans un "cadre portefeuille" ce qui nécessite le calcul des corrélations et donc des bénéfices de la diversification.

« Credit Metrics » permet de calculer le risque à partir de deux indicateurs: l'écart-type et le premier percentile.

L'écart-type est une mesure symétrique de la distribution au tour de la valeur moyenne du portefeuille. Plus cette mesure est grande, plus le risque est important.

Le premier percentile indique le premier pourcentage soit la valeur la plus basse que le portefeuille va réaliser x% du temps (x=1%, 5%...).

Selon Gupton & al (1997 : 3), les données nécessaires pour ces calculs sont :

- les notations des firmes d'après Standard & Poor's ou Moody's ;
- le taux de recouvrement d'une entreprise en fonction du degré de sécurisation du

titre ;

- une table appelée «matrice de transition » contenant les probabilités de migration d'une notation à une autre sur un an pour une entreprise.

Ci-dessous, un exemple de matrice de transition basée sur les notations de Standard & Poor's où l'on voit la probabilité pour chaque titre de passer d'un état à un autre.

Tableau 2 : notations proposées par l'agence de notation Standard & Poor's

Notation	Notation à la fin de l'année							
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	Défaut
AAA	90.81	8.33	0.68	0.06	0.12	0	0	0
AA	0.70	90.65	7.79	0.64	0.06	0.14	0.02	0
A	0.09	2.27	91.05	5.52	0.74	0.26	0.01	0.06
BBB	0.02	0.33	5.95	86.93	5.30	1.17	0.12	0.18
BB	0.03	0.14	0.67	7.73	80.53	8.84	1.00	1.06
B	0	0.11	0.24	0.43	6.48	83.46	4.07	5.20
CCC	0.22	0	0.22	1.30	2.38	11.24	67.86	19.79

Source : Standard and Poor's (2011 :40)

2.2.2.2 Le modèle de KMV

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

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

Si l'on considère non plus un titre particulier mais un portefeuille, il convient de prendre également en compte la corrélation entre les risques de défaut des différents émetteurs, dont les titres composent le portefeuille, et l'exposition du portefeuille, c'est-à-dire la proportion du portefeuille exposée au risque de défaut de chaque émetteur.

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

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

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

Selon Moody's analytics (2012 :58), la distance par rapport au défaut » ou *Distance to Default*, est la combinaison de la valeur de marché des actifs de la firme, du risque supporté par ces actifs et du levier d'endettement utilisé par la firme. Elle peut être calculée à l'aide de la formule suivante : $DD = [Va - SD] / [VA - \sigma]$

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

En pratique, on passe de l'estimation de la distance par rapport au défaut à l'estimation de la probabilité de défaut sur un horizon donné ou *Expected Default Frequency, EDF* par le biais de tables de fréquences. Ces tables, alimentées par des données historiques, associent aux différentes valeurs possibles de l'indicateur de distance par rapport au défaut sur un

horizon donné une probabilité de défaut constatée empiriquement. Elles montrent combien de sociétés faisant état d'un indicateur similaire de distance par rapport au défaut similaire ont effectivement fait défaut sur l'horizon temporel considéré. Ce risque de défaut peut ensuite être exprimé sous la forme d'un spread, aisément comparable au spread coté par le marché sur le même horizon.

2.2.3 L'approche basée sur les statistiques

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

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

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

2.2.4 L'approche par intensité

Le modèle le plus fréquemment utilisé dans cette approche est celui « Credit Risk + » du Crédit Suisse.

Elaboré en 1997, ce modèle part de la constatation que le défaut d'un débiteur est un évènement rare et que les données historiques à ce sujet sont incomplètes. Il appréhende le

risque de crédit au niveau agrégé d'un portefeuille d'engagements par une approche probabiliste traitant les taux de défaut associé aux notes comme des variables aléatoires continues.

Selon Crédit Suisse (1996 : 45), ce modèle permet à la banque de quantifier le montant de ses pertes pour un certain intervalle de confiance et de calculer le montant de capital économique à mettre en regard de risque de ses pertes.

Credit Risk+ utilise quatre types de données en entrée:

- l'exposition ;
- les taux de défaut des obligations ;
- la volatilité de ces taux ;
- les taux de recouvrement.

La modélisation s'effectue en deux étapes :

- le calcul de la fréquence des défauts ;
- le calcul de la gravité des pertes.

2.2.5 Le Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)

Issue des banques anglo-saxonnes, la méthode RAROC, *Risk Adjusted Return On Capital* ou rentabilité du capital ajustée au risque, a été adoptée par les grandes banques européennes puis françaises au cours des années 90.

Cette méthode, comme la notion de ROE, *Return On Equity* ou rendement sur fonds propres, a changé l'approche des banques françaises, où volume d'opérations et PNB représentaient auparavant des critères prioritaires.

Selon Bluhm & al (2003 :67), le RAROC consiste à mesurer la performance des opérations avec la clientèle non seulement au niveau de la marge mais en fonction des risques encourus.

Il s'agit d'un taux de rendement des fonds propres économiques, ou du rapport entre :

- la marge nette attendue (après déduction des pertes anticipées) ;
- les fonds propres nécessaires pour couvrir un pourcentage de pertes maximales (supérieures à 99%).

Il permet le calcul systématique de la rentabilité prévisionnelle nette de risque dès l'octroi d'un concours.

Chaque opération est traitée selon une approche *bottom up* donc ascendante, et la quantification du risque client est faite par une notation de chaque contrepartie.

Sa formule est la suivante : $RAROC = [\text{Résultat} - \text{pertes moyennes} / \text{pertes inattendues}]$.

2.2.5.1 Avantages du RAROC

Selon Bluhm & al (2003 :69), les avantages du RAROC peuvent être résumés en quatre :

- une aide à la décision d'engagement en particulier et la facturation en fonction du risque ;
- une maîtrise à priori des risques;
- une simulation et une tarification des risques ;
- une segmentation précise de la clientèle par classe de risque.

2.2.5.2 Inconvénients du RAROC

Selon Bluhm & al (2003 :70), les inconvénients du RAROC sont :

- l'observation des taux de défaillance est trop récente et les séries statistiques trop réduites;
- la fixation et le suivi de la notation d'une contrepartie restent délicats ;
- la contrainte du marché (concurrence) limite les possibilités de tarification.

Ainsi, contrairement aux risques de marché, où il est possible de confronter quotidiennement le résultat d'un modèle d'analyse et la réalité économique, le manque de chronique rend la validation d'un modèle RAROC très délicate. Cela explique qu'aucune norme réglementaire internationale ou nationale pour le calcul de fonds propres économiques n'ait encore été instaurée.

2.3 Les outils de gestion du risque de crédit

Ces outils peuvent être classés en deux catégories :

- les outils de gestion préventive ;
- les outils de gestion curative.

2.3.1 Les outils de gestion préventive

Parmi la multitude d'outils de couverture, nous parlerons plus spécifiquement de deux d'entre eux à savoir :

- la titrisation ;
- les dérivés de crédit.

2.3.1.1 La titrisation

Selon Jobst (2008 : 47), La titrisation, ou « securitization » en anglais, est une technique financière qui consiste à regrouper certains types d'actifs pour les restructurer en titres portant intérêts. Le paiement des intérêts et du principal sur ces actifs.

Une telle titrisation s'opère en regroupant un portefeuille, c'est-à-dire un lot de créances de nature similaire comme les prêts immobiliers, les prêts à la consommation et les factures mono-thématiques que l'on cède alors à une structure ad hoc (société, fonds ou trust), qui en finance le prix d'achat en plaçant des titres auprès d'investisseurs. Les titres tels que les

obligations et les billets de trésorerie représentent chacun une fraction du portefeuille de créances titrisées et donnent le droit aux investisseurs de recevoir les paiements des créances par exemple quand les factures sont payées, ou quand les prêts immobiliers versent des mensualités sous forme d'intérêts et de remboursement de principal.

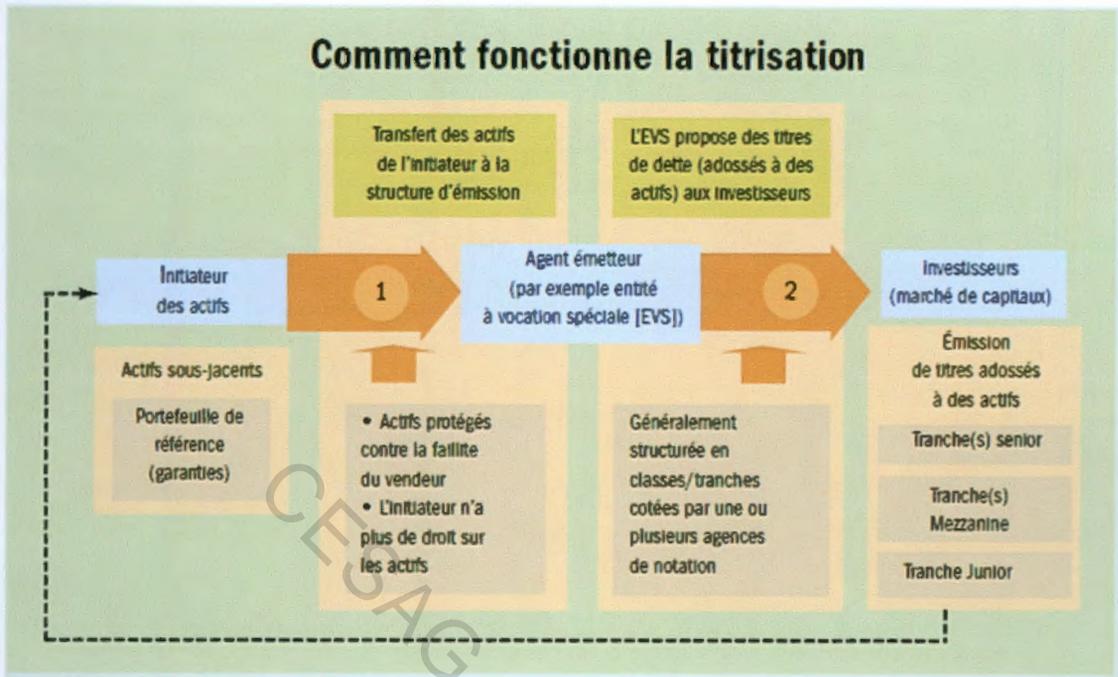
Comme l'illustre le schéma de la page suivante, elle se déroule en deux étapes.

Lors de la première étape, une société qui détient des créances ou d'autres actifs générateurs de revenu l'initiateur choisit les actifs qu'elle veut enlever de son bilan et les regroupe dans ce qu'on appelle un portefeuille de référence.

Elle vend ensuite ces actifs à un émetteur, par exemple une entité à vocation spéciale (EVS), souvent créée par une institution financière pour acheter les actifs et effectuer leur traitement juridique et comptable hors bilan.

Lors de la deuxième étape, l'émetteur finance l'acquisition des actifs groupés en mettant sur le marché des titres rémunérés négociables qui sont vendus à des investisseurs sur le marché des capitaux. Ceux-ci reçoivent des paiements à taux fixe ou flottant depuis un compte fiduciaire financé par le produit du portefeuille de référence. Dans la plupart des cas, l'initiateur assure le service des prêts du portefeuille, collecte les paiements des emprunteurs initiaux et les transmet, moyennant une commission, à la structure ou au fiduciaire. Au fond, la titrisation est une source de financement alternative et diversifiée fondée sur le transfert du risque de crédit et peut-être aussi du risque de taux d'intérêt et de change de l'émetteur à l'investisseur.

Figure 3: fonctionnement de la titrisation



Source : finance & développement (2008 :48)

2.3.1.2 Les dérivés de crédit

Le risque de crédit constitue un élément indissociable de l'activité économique tout comme une source d'instabilité majeure pour le système financier. Longtemps, ce risque n'a pu se transférer ni s'échanger sur des marchés.

Les dérivés de crédit qui constituent une grande innovation financière, viennent donc pour combler ce manque.

Selon Servigny & Zelenko (2010,218), les dérivés de crédit peuvent être définis comme étant des instruments financiers permettant la valorisation et la négociation du risque de crédit, d'un actif sous-jacent, indépendamment des autres risques de marché inhérents à celui-ci.

2.3.1.2.1 Les credit default swap (CDS)

Selon Servigny & Zelenko (2010: 220), le CDS est un contrat financier, conclu de gré à gré pour une durée et un montant (notionnel) déterminés, référencés sur un emprunteur bien défini et dans lequel l'une des parties (acheteur de l'option) paie périodiquement une prime, tandis que l'autre partie s'engage à payer en cas de défaut de l'emprunteur un montant compensant la perte résultant du défaut à hauteur du montant notionnel.

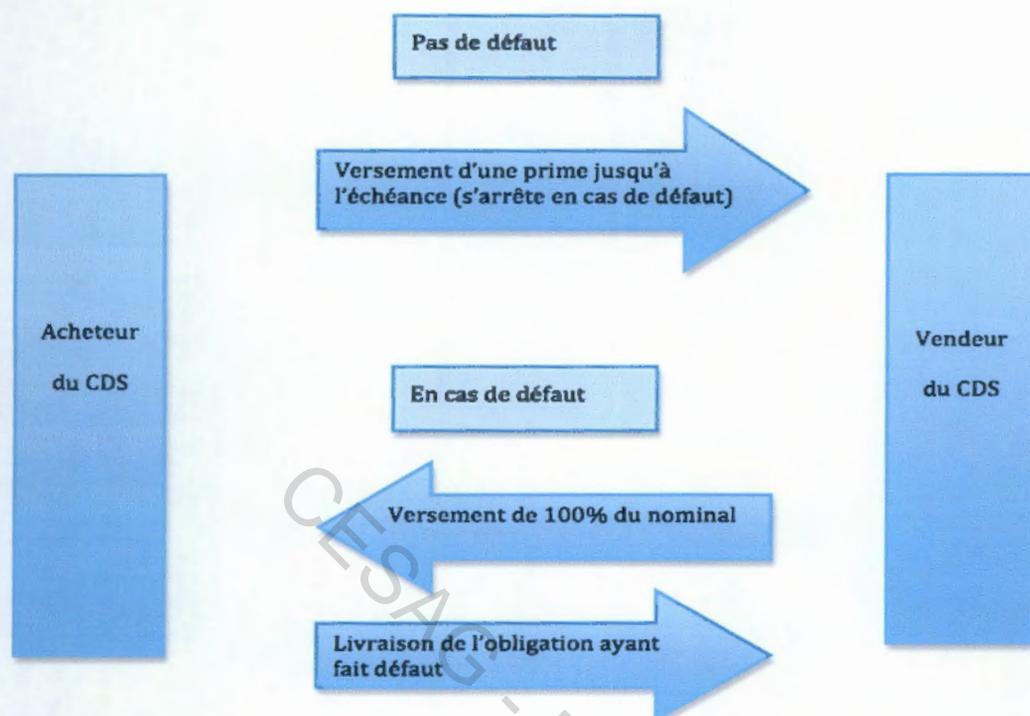
▪ Mécanisme du CDS

Au début de la transaction, l'acheteur de la protection transfère au vendeur de la protection le risque de crédit et chacune des deux parties au swap accepte le risque de crédit de l'autre. On dit donc que le risque de l'acheteur a été dilué.

Selon Servigny & Zelenko (2010 :220), le paiement du vendeur de protection (contingent) s'effectue selon l'une ou l'autre des formes suivantes :

- l'acheteur de la protection peut se faire payer, contre livraison de titres de l'emprunteur en défaut et ce jusqu'à hauteur du notionnel du CDS, la valeur faciale des titres remis. Le règlement se fait alors par livraison physique ou *physical settlement* ;
- l'acheteur de la protection peut aussi recevoir un montant égal à la différence entre la valeur de marché après défaut et la valeur faciale des titres de l'emprunteur après défaut et ce jusqu'à hauteur du notionnel. Les échanges de flux dans un CDS peuvent être résumés par le schéma ci-après

Figure 4 : mécanisme de fonctionnement du CDs



Source: Servigny & Zelenko (2010: 220)

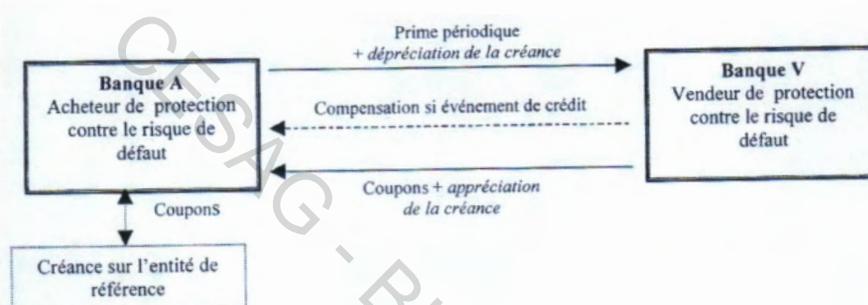
2.3.1.2.2 Le total rate of return swap (TRs)

Selon Servigny & Zelenko (2010: 223), le TRs consiste à échanger la performance économique totale d'un actif sous-jacent sans acquérir cet actif contre un flux de paiement d'intérêt à taux variable. Il permet aux investisseurs de répliquer synthétiquement le risque et la performance d'un actif sous-jacent.

▪ Mécanisme du TRs

Sur une période de temps convenue entre les parties, la performance économique totale de l'actif donné est payée au vendeur de protection pour un montant notionnel. En échange, l'acheteur de la protection reçoit un coupon périodique à taux variable et se débarrasse de la totalité du risque lié à l'actif.

Figure 5 : schéma de fonctionnement d'un total rate of return swap (TRS)



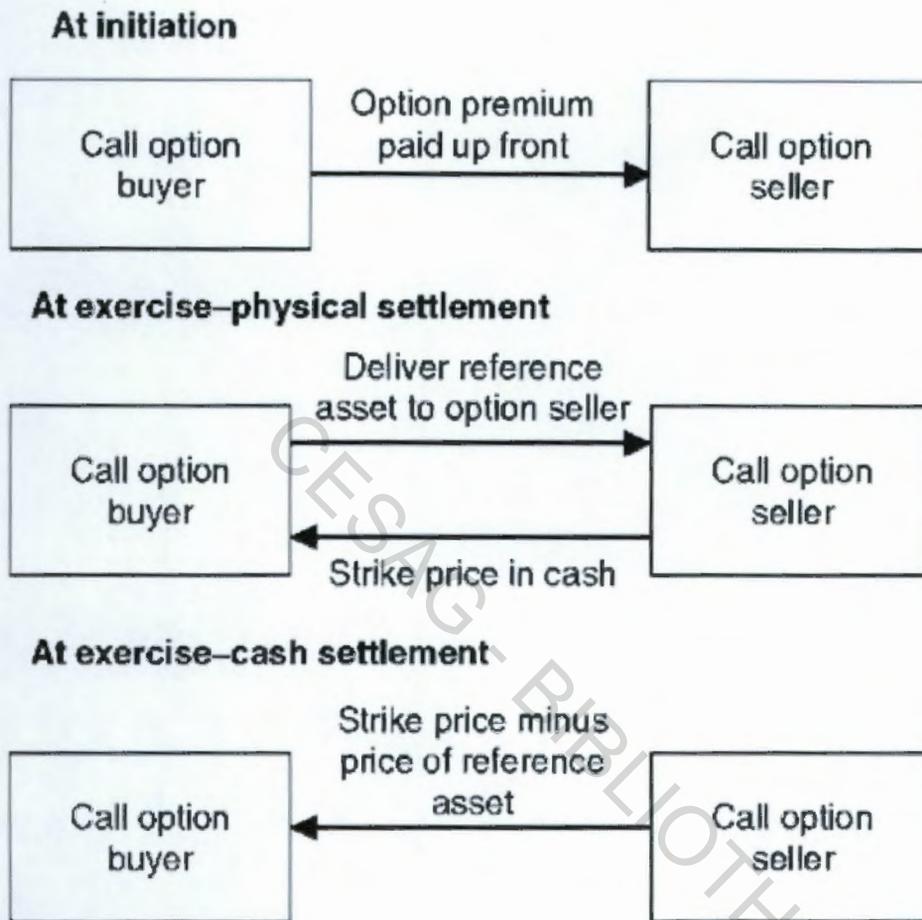
Source : Choudry (2004 : 3)

2.3.1.2.3 Le Credit Spread Forwards et Options

Selon Servigny & Zelenko (2010: 224), les *Credit Spread Forwards* permettent de prendre des positions et d'exprimer des anticipations sur l'évolution de la différence de spread et de la qualité de crédit relative entre deux titres de la dette.

L'acheteur de la protection s'engage à acquérir un titre obligataire à une certaine marge au-dessus d'un taux de référence. Le vendeur quant à lui s'engage à vendre le crédit sous-jacent au contrat à la marge d'exercice. Au terme, un paiement a lieu entre les contreparties en fonction de la différence entre l'écart convenu au départ et celui constaté à maturité. Ainsi, à l'échéance du contrat à terme, l'acheteur s'engage à payer au vendeur un montant.

Figure 6 : schéma de fonctionnement d'un credit spread forward (option)



Source : credit derivatives finance (2009 :37)

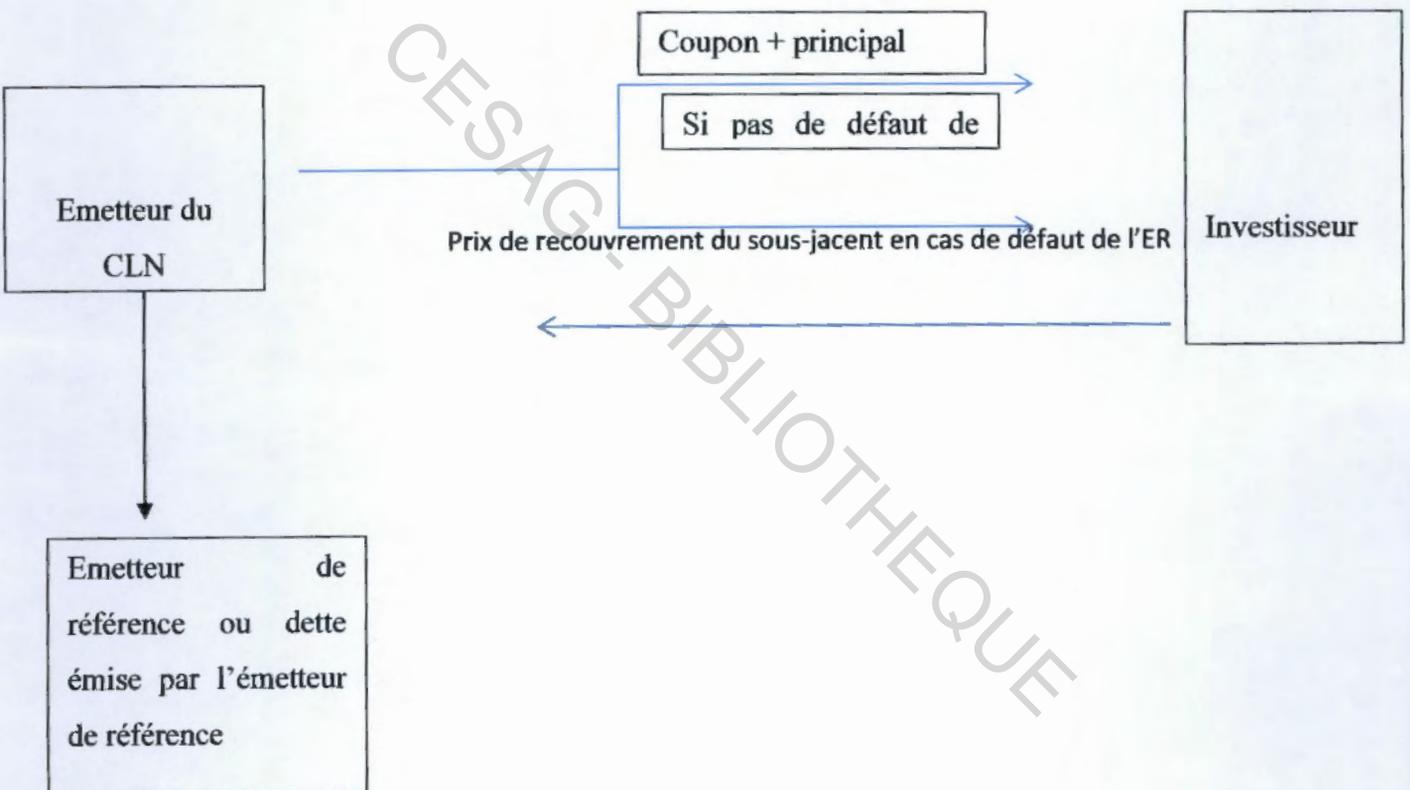
2.3.1.2.4 Les Credit Linked Notes (CLNs)

Selon Servigny & Zelenko (2010 : 224), Un CLN est une obligation simple assortie d'un dérivé de crédit, le plus souvent un CDS vendeur de protection.

L'établissement vendeur de protection s'engage, contre le paiement d'un montant d'intérêts rémunérant le caractère « composite » du titre, à n'être remboursé, en cas d'évènement de crédit sur l'actif sous-jacent au titre, qu'à la valeur de marché du titre.

Les titres liés au risque de défaut d'un crédit d'un débiteur offrent les caractéristiques d'un titre obligataire à taux fixe ou variable associées à une option sur le risque de défaut sur l'emprunteur de référence. Ces titres sont plus chers et moins liquides que les titres des émetteurs des sous-jacents.

Figure 7 : fonctionnement d'un CLN



Source nous-même inspiré de credit derivatives finance (2009 :43)

Les dérivés de crédits sont variés et présentent de nombreuses spécificités que l'on peut résumer dans le tableau ci-après.

Tableau 3: principales caractéristiques des instruments dérivés de crédit

	Swap sur défaut (CDS)	Panier swap sur défaut	Titre indexé sur un risque de crédit (CLN)	Swap sur rendement (TSR)
Flux de paiement acheteur de protection	verse des primes régulières sur la durée de vie du swap, reçoit un montant contingent en cas d'évènement du crédit	verse des primes régulières sur la durée de vie du swap, reçoit un paiement contingent en cas de même défaut	verse des paiements périodiques liés au taux d'intérêt de marché plus une prime de crédit et le principal à l'échéance; intérêt et/ou principal réduit après un évènement de crédit	verse tous les flux de paiement sur un actif
Financé	non	non	oui	non
Flux de paiement vendeur de protection	Reçoit des primes régulières sur la durée de vie du swap, verse un montant contingent après l'évènement du crédit	perçoit des primes régulières sur la durée de vie du swap, verse un montant contingent en cas de même défaut	Verse le principal d'avance	verse les flux de paiement liés à un taux d'intérêt de marché auquel s'ajoute un ajustement périodique pour refléter la variation de la valeur de marché de l'actif de référence
Evènement déclencheur	Evènement de crédit standard	Evènement de crédit standard	Evènement de crédit standard mais documentation moins standardisé que les CDS	Sans objet
Règlement après évènement déclencheur	Généralement par le biais du règlement physique occasionnellement par le règlement cash	Généralement par le biais du règlement physique occasionnellement par le règlement cash	Généralement par le biais du règlement physique occasionnellement par le règlement cash	Sans objet
Exposition au risque de contrepartie de l'acheteur de protection	Exposé vis-à-vis du vendeur de protection jusqu'au montant du règlement potentiel	Exposé vis-à-vis du vendeur de protection jusqu'au montant du règlement potentiel	Exposé au risque que la constitution de garanties de qualité élevée soit insuffisante pour couvrir les pertes liées au défaut	Exposé vis-à-vis du vendeur de protection jusqu'au montant du règlement potentiel, mais le risque est atténué par les paiements périodiques pour refléter les variations de valeur de marché
Exposition au risque de contrepartie du vendeur de protection	Exposé vis-à-vis de l'acheteur de protection pour le coût de remplacement de la transaction	Exposé vis-à-vis de l'acheteur de protection pour le coût de remplacement de la transaction	Exposé vis-à-vis de l'acheteur de protection pour la valeur du titre	Exposé vis-à-vis de l'acheteur de protection pour le coût de remplacement de la transaction
Modalités habituelles	Supports de garanties et déclencheurs d'abaissement de notation	Supports de garanties et déclencheurs d'abaissement de notation	Non gérés	Supports de garanties et déclencheurs d'abaissement de notation
Autres risques associés	Non sauf si l'acheteur de protection a une position plus longue sur une option de livraison	Non sauf si l'acheteur de protection a une position plus longue sur une option de livraison	Le titre peut rapporter un taux d'intérêt fixe ou flottant s'ajoutant au flux de paiement	risque de crédit auquel s'ajoute d'autres risques liés à l'instrument sous-jacent auquel est lié le swap

Source : Van Greuning & Bratabovic (2004 :75)

2.3.2 Les outils de gestion curative du risque de crédit

Lorsque le risque survient, la banque doit mettre en place des mesures pour l'atténuer. Dans ce cas, la banque met au premier plan les crédits présentant un risque au-dessus de la normale

2.3.2.1 Le provisionnement

Actuellement, les banques utilisent des techniques de provisionnement pour que la qualité apparente d'engagement du portefeuille ne se dégrade pas.

Elles prônent généralement un fort provisionnement gage d'une politique prudente.

2.3.2.1.1 Le provisionnement ex-ante

Lorsqu'un crédit est octroyé en période de croissance alors que la provision est constatée en période de récession ou vice versa, la provision vient aggraver les résultats défavorables des banques.

Dans le cadre d'une politique saine d'octroi de crédit, les banques utilisent les provisionnements ex-ante pour parer à un décalage entre la constitution de la provision et la vie du crédit.

Selon Jaudoin (2001 :7), le principe de provisionnement dynamique ou *ex ante* consiste à anticiper le risque et à l'étaler sur une période plus longue, ce qui permet d'atténuer l'incidence de la dépréciation des créances sur le compte de résultats pour l'exercice comptable concerné.

Le provisionnement ex-ante consiste donc à constituer la provision dès l'octroi des crédits, en anticipation des pertes moyennes futures liées au risque de crédit.

Selon les cas, les pertes moyennes futures sont estimées par la banque à partir de ses propres données sur les taux de défaillance.

Selon Jaudoin (2001 :8), ce mode de provisionnement présente deux avantages pour les banques :

- il décèle les risques au fur et à mesure qu'ils sont engrangés ;
- il répartit tout au long du cycle conjoncturel l'incidence sur les bénéfices des banques, des pertes sur les crédits.

2.3.2.2 Le recouvrement

Selon Hébert (2001 : 202), le recouvrement peut être défini comme une démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui. Il s'agit d'une partie importante de la gestion du risque de crédit. Les banques, bien qu'elles provisionnent les crédits, ne sont pas totalement à l'abri. C'est pourquoi des métiers propres à optimiser la gestion du risque ont été développés au sein des banques.

Le recouvrement englobe généralement la direction commerciale, la direction financière et la direction juridique.

Conclusion

Nous avons vu tout au long de ce chapitre l'importance de la gestion du risque de crédit pour la banque. En effet, l'activité première de la banque étant de collecter l'épargne chez les agents économiques à capacité de financement pour les redistribuer à ceux à besoin de financement, la fonction «risk management » si elle est dotée des moyens adéquats peut avoir un impact positif sur le résultat de la banque. Avec les nombreuses crises financières qui ont secoué les finances, le risk management s'est doté de nouveaux outils pour continuer de jouer son rôle qu'est de renforcer la stabilité de la banque.

Chapitre 3 Méthodologie de l'étude

Pour mener à bien notre étude, nous allons adopter un modèle d'analyse comprenant un certain nombre de variables.

Dans une première partie, nous présenterons le modèle d'analyse et dans la dernière partie, les outils de collecte de données qui seront utilisés.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse peut se définir comme étant un ensemble d'étapes régulières utilisées pour aider à la prise de décision. Selon Mc NAMEE, elles sont développées par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés.

Dans le cadre de ce mémoire deux types de variables seront utilisées à savoir :

- les variables indépendantes ;
- les variables dépendantes.

3.1.1 Les variables indépendantes

Elles englobent tous les éléments sur lesquels on doit porter une attention du fait de leur influence. Dans notre cas, l'analyse financière, l'étude des garanties, notification du crédit, mise en place et le suivi du crédit représentent nos variables indépendantes. En effet ils exercent une influence sur la gestion du risque crédit.

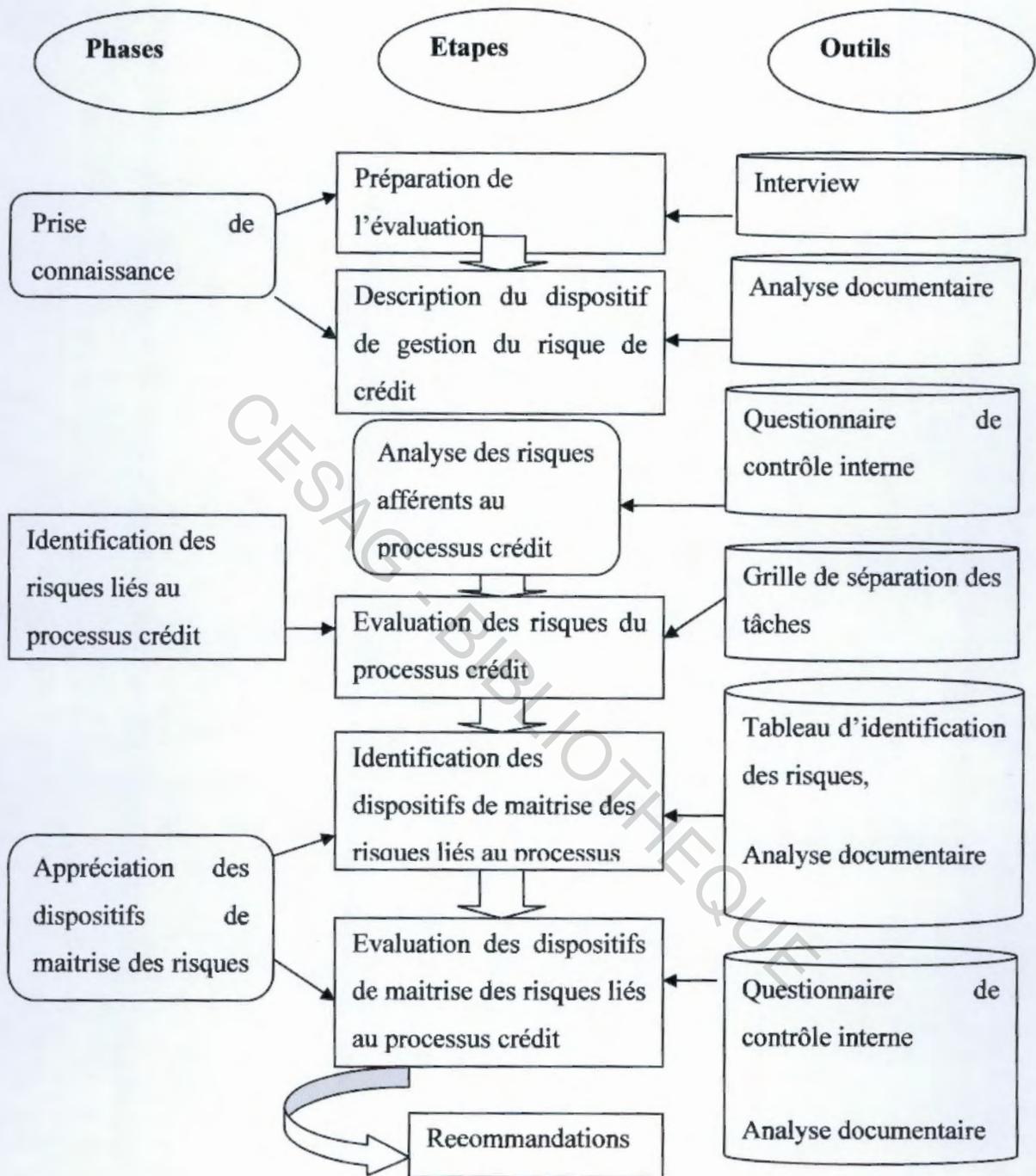
3.1.2 Les variables dépendantes

Elles indiquent le phénomène que le chercheur essaye d'expliquer.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 9 : modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2 Collecte et analyse des données

Dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons différents outils de collecte et d'analyse des données

3.2.1 Les outils de collecte des données

Pour recueillir les informations nécessaires, nous aurons à utiliser deux outils à savoir :

- l'entretien ;
- l'observation.

3.2.1.1 L'entretien

Nous avons eu des entretiens avec les responsables des directions du risque, direction de la *retail banking*, du *wholesale banking*, des chefs d'agence, de la trésorerie et aussi des agents desdites directions afin de prendre connaissance du fonctionnement de UBA Sénégal mais aussi de comprendre les missions assignées à leurs directions.

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

3.2.1.2 L'observation

Elle nous a permis de voir concrètement le déroulement du processus crédit (déroulement du montage des propositions de crédits, des méthodes pratiquées pour détecter les failles au sein de ces montages ensuite procéder au déblocage du montant sollicité si le dossier est bon et sans soucis après étude et constitution des garanties). Ces observations ont aussi été l'occasion pour nous de confirmer ou d'infirmer les informations recueillies lors des entretiens. Mais aussi l'observation de vérifier le niveau d'application des procédures.

3.2.2 Les outils d'analyse des données

Comme outils d'analyse, nous utiliserons :

- l'analyse documentaire ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- la narration.

3.2.2.1 L'analyse documentaire

Elle consistera à recueillir les documents internes au niveau des différentes structures qui interviennent dans le processus de gestion du risque de crédit. Les documents visés sont :

- l'organigramme de la banque ;
- le manuel de crédit dans lequel sont consignés les différents types de crédits octroyés par la banque ;
- l'ensemble des procédures, mémos ou notes de services afférentes au processus crédit ;
- les documents relatifs au recouvrement du crédit ;
- les rapports produits dans le cadre du suivi des crédits.

3.2.2.2 Le questionnaire de contrôle interne

Selon Lemant le questionnaire de contrôle interne (QCI) est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité.

Dans le cadre de ce travail, nous avons formulé les questions de telle sorte que les réponses « OUI » correspondent aux forces et les réponses « NON » correspondent aux faiblesses.

3.2.2.3 La narration

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

3.2.2.4 Tableau d'identification des risques opérationnels

Ce tableau nous a permis, au fur et à mesure du déroulement de notre étude, de collecter les risques opérationnels liés à chaque tâche du processus achats.

Conclusion

En somme, l'étude de ce chapitre nous a permis de définir les outils et les techniques à utiliser pour mieux aborder la partie pratique de notre étude. La conception du modèle d'analyse nous a facilité l'identification des risques forces et faiblesses du dispositif de gestion du risque de crédit à UBA.

Conclusion première partie

Cette première partie nous a permis d'avoir une meilleure connaissance théorique de notre thème. Elle nous a permis de mieux comprendre les derniers outils en matière de mesure et de couverture du risque de crédit.

Elle nous a aussi permis de mieux cerner le rôle important que joue la fonction Risk Management dans la stabilité financière de la banque dans un paysage aussi concurrentiel que celui de l'union économique et monétaire ouest africain (UEMOA).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

La forte concurrence qui caractérise le paysage bancaire de l'UEMOA pousse les banques à octroyer le plus de crédit possible. Ceci va engendrer une forte exposition au risque de crédit. Une gestion efficiente du risque crédit au sein de la banque suppose l'utilisation des outils et techniques de gestion adéquate par les crédits managers afin de réduire le risque d'impayés après une analyse minutieuse du risque.

Après une connaissance théorique et approfondie de la réglementation prudentielle bancaire de la gestion du risque crédit, et de l'élaboration de notre modèle d'analyse dans la première partie, nous allons procéder dans une seconde partie à la mise en œuvre pratique de ces aspects.

Pour ce faire, cette deuxième partie sera divisée en trois chapitres : dans le chapitre quatre, nous allons procéder à la présentation de UBA Sénégal dans son ensemble et du département des risques en particulier, ensuite le cinquième chapitre sera consacré à la description du dispositif de gestion du risque de crédit et enfin dans le sixième chapitre nous procéderons à l'analyse et aux recommandations.

Chapitre 4 : présentation de la United Bank for Africa

UBA Sénégal a obtenu l'agrément de la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) le 17 janvier 2009. Elle a démarré ses activités le 8 Mai de la même année avec trois agences et un capital de six milliards de francs CFA. UBA Sénégal compte aujourd'hui quatre agences et *six cash points*.

Sa stratégie d'implantation se décline en quatre axes :

- développement de la banque de détail ;
- développement des produits de trésorerie ;
- développement de la banque électronique ;
- forte implantation sur tous les segments de la clientèle (institutionnelle, privée, commerciale).

4.1 Mission, objectifs et visions de UBA Sénégal

La vision de UBA Sénégal est de figurer parmi les banques leader du Sénégal.

Sa mission s'aligne sur celle du groupe qui est de devenir un modèle pour les entreprises africaines en créant de la valeur pour tous intervenants tels que l'Etat, les employés et les actionnaires tout en respectant les normes de déontologie professionnelle.

Son objectif majeur est d'atteindre très rapidement un niveau de rentabilité suffisant pour assurer son ambition.

Il s'est fixé entre autres objectifs :

- d'augmenter sa notoriété ;
- d'ouvrir de nouvelles agences pour se rapprocher de la population ;
- de diversifier ses produits.

4.2 Les produits de UBA Sénégal

Pour l'instant UBA ne propose pas encore les mêmes gammes de produits que les autres banques de la place qui sont plus anciennes en termes de présence dans le pays.

Il existe trois types de produits proposés à la clientèle de UBA Sénégal :

4.2.1 Commercial Products

Ce sont des produits adaptés aux entreprises et aux grands commerçants :

- bonds and guarantees ;
- BG Based Local Purchasing Order;
- LC Based Local Purchasing Order;
- les lignes de credit ;
- nantissement par cash ;
- découvert pour les ambassades et les ONG ;
- remise sur facture.

4.2.2 Consumer Products

Ce sont des produits proposés aux particuliers. Ceux sont entre autres :

- les prêts en 24h appelés « No Wahala » ;
- no Wahala executives ;
- découverts temporaires pour salariés ;
- prêt pour les cadres ;
- prêts d'équipement ;
- découvert personnel renouvelable ;
- financement d'actifs.

4.2.3 Les produits de trésorerie

Ce sont entre autres :

- les comptes de dépôt à terme ;
- les transferts en devise ;
- les produits dérivés (options, forwards) ;
- les bons et obligations du trésor ;
- l'achat et la vente de devises.

4.3 Organisation de UBA Sénégal

Pour une coordination et répartition des tâches en vue de l'atteinte de ses objectifs, UBA regroupe neuf départements à savoir :

- le département wholesale ;
- le département contrôle financier ;
- le département product sell management ;
- le département legal & compliance ;
- le département des opérations ;
- le département de l'audit et du contrôle interne ;
- le département de la trésorerie ;
- le département retail ;
- le département des risques.

4.3.1 Le département wholesale

Le département wholesale se concentre sur le développement et la gestion des relations d'affaires avec les sociétés multinationales et locales évoluant dans la grande fabrication, le pétrole et le gaz, ainsi qu'avec les industries spécialisées.

Il repose son activité sur une compréhension claire des opérations et des besoins des entreprises et est mue par la pensée novatrice de garantir la fourniture de solutions créatives aux problèmes des entreprises de ses clients. L'objectif est donc de bâtir des relations solides et durables.

L'offre de services comprend les services de compte courant, la collecte des recettes et les services de gestion de fonds, la privatisation, la gestion des projets, la gestion et le paiement des pensions, des lettres de crédit.

Il fournit également des services au secteur public qui consistent principalement à répondre aux besoins spécifiques des différents ministères du gouvernement et de leurs institutions et démembrements.

4.3.2 Le département contrôle financier

Ce département est garant de la tenue des comptes de la banque. Il a pour principales tâches de :

- faire le reporting réglementaire à la banque centrale et le reporting du groupe ;
- contrôler tous les comptes de la banque ;
- établir le tableau de bord et les budgets ;
- contrôler le calcul des coûts.

4.3.3 Le département Product Sell Management

Il s'occupe de la promotion et du développement des produits bancaires. Il est composé des départements suivants :

- e-banking qui est chargé du marketing et de la vente des cartes bancaires ;
- remittance qui s'occupe des transferts d'argent (western union, money gram, africash) ;

- e-product qui est chargé de la vente des produits de la banque en ligne (sms banking).

4.3.4 Le Département Legal & compliance

Il conseille juridiquement les autres directions sur toutes les activités de la banque. Il gère aussi les créances compromises du portefeuille de la banque.

Il comprend :

- l'administration des affaires juridiques ;
- le recouvrement et les contentieux.

4.3.5 Le département des Opérations

Il est dirigé par le *Chief Operating Officer* (COO) et il comprend :

- le département des opérations qui à son tour regroupe le service clientèle, le service virement et traitement des chèques et le service des caisses ;
- le département informatique (IT) dont le rôle est d'aider la Direction Générale dans la définition de sa politique informatique à savoir l'acquisition de matériel et l'installation de logiciel. A ce titre, il propose la conception et le développement des applications informatiques ainsi que des méthodes d'analyse et de programmation ;
- le département corporate : il s'occupe de la gestion des biens meubles et de l'entretien des immeubles mis à la disposition du personnel dans le cadre de l'exercice de leur fonction.

4.3.6 Le département audit et contrôle interne

Il est chargé entre autres de :

- veiller au respect des procédures et de participer à l'élaboration et le suivi de la politique d'investissement ;
- suivre l'exécution du budget et de participer à l'analyse des écarts ;
- coordonner les travaux de nature stratégique auprès de la Direction Générale ;
- vérifier le respect de la déontologie et de l'orthodoxie bancaire par des missions thématiques spéciales dans tous les services et agences.
- suivre la gestion budgétaire.

4.3.7 Le Département de la Trésorerie

Il est chargé d'exécuter les opérations en devises pour le compte des clients. Il gère aussi la position de trésorerie de la banque en monnaie locale ou en devise étrangère de la banque.

Dans l'exercice de sa mission, la Direction de trésorerie met l'accent non seulement sur l'optimisation de la rentabilité bilancielle de la Banque, mais également sur la disponibilité régulière de liquidités pour répondre aux obligations.

4.3.8 La Département du Retail

Elle est chargée entre autres:

- de l'animation et de la supervision de toutes les agences ;
- du suivi et de l'exécution des recommandations de la Direction Générale à chaque agence ;
- de l'appui des bureaux dans leur action marketing sur le terrain ;
- de la coordination et du suivi actions des différentes directions orientées vers le réseau.

4.3.9 Le Département des risques

Le département compte en son sein cinq agents qui sont :

- le credit analyst ;
- le credit administrator ;
- le credit controller;
- le credit monitoring ;
- le credit remedial

4.3.9.1 Le credit analyst

Il est chargé entre autres:

- de la revue et évaluation des demandes de crédit
- de la préparation des rapports mensuels sur la revue du crédit
- de s'assurer de la conformité avec toutes les politiques et procédures de crédit
- de la revue des "deal memos" et des "PP" en vue d'optimiser les lignes de crédit et les produits
- de confirmer les évaluations de risque de tous les clients et orienter l'exploitation sur les actions à mener
- d'effectuer toutes les tâches assignées par le CCO.

4.3.9.2 Le credit administrator

Le Credit Admin a en charge la gestion des dossiers de crédits physiques des clients à sécuriser dans les armoires ignifuges en veillant au recueil complet de toute la documentation y afférente.

Il reçoit chaque jour les dossiers mis en place par le Credit Control et contrôlé par le Credit Monitoring. Avant de ranger chaque dossier dans le coffre, le Credit Admin doit veiller :

- à recevoir tout le dossier de credit du client (lettre de demande de crédit, lettre d'offre de la banque, lettre d'acceptation du client, états financiers, conventions de

credit, protocole tripartite, plan de trésorerie, business plan, présentation de l'entreprise) ;

- à obtenir toutes les garanties requises en veillant à leur enregistrement sur un Etat Excel ou sur un registre dédié. Il veillera à la date de validité de chaque garantie pour leur renouvellement ou la restitution au client sur sa demande. Il veillera à la saisie des garanties dans le système informatique, aux modifications ainsi qu'à leur annulation une fois le crédit remboursé. Il doit veiller aux conditions de réalisation de la garantie pour sécuriser les risques de crédit de la banque en mettant en place la documentation requise (lettre de préservation des intérêts de la banque, lettre de couverture des engagements, lettre d'information de la caution) ;

- à recevoir les assurances en s'assurant du paiement des primes et de leurs conditions de validité. Les assurances seront enregistrées par le « Credit Admin » sur un Etat Excel ou sur un registre dédié. Il veillera à son enregistrement dans le système informatique. Il veillera à la date de validité de chaque garantie pour son renouvellement ou sa restitution au client sur sa demande Il doit veiller aux conditions de réalisation de l'assurance pour sécuriser les risques de crédit de la banque en mettant en place la documentation nécessaire (lettre de sinistralité, lettre de couverture,).

Le « *Credit Admin* » a aussi en charge la collecte de renseignements commerciaux auprès des confrères à la demande des gestionnaires. Il doit aussi répondre à toutes les demandes de renseignements des confrères. Les renseignements collectés seront consignés dans un fichier pour les besoins de l'exploitation.

4.3.9.3 Le credit control officer

Le crédit Control a différentes responsabilités. Il doit entre autres :

- s'assurer que les crédits approuvés sont conformes aux procédures de la Banque
- s'assurer de l'existence et de la sincérité de la documentation dans les dossiers de crédits

- recueillir les différentes garanties (hypothèque, nantissement).

4.3.9.4 Le credit monitoring officer

Il est chargé :

- de vérifier que chaque dossier de crédits mis en place est conforme aux conditions d'octroi et que les saisies sont correctement appliqués dans le système ;
- d'identifier tous documents manquants ou insuffisamment renseignés ;
- de détecter les anomalies du système et de saisie ;
- d'établir les Mémos de demande de régularisation/corrections adressés aux départements concernés via le CRM;
- de suivre les corrections et régularisations par le Relationship manager/ Marketer;
- de transmettre le dossier régularisé au Credit Admin pour classement et sécurisation dans les armoires ignifuges.

4.3.9.5 Le credit remedial officer

Il a en charge :

- la révision et l'évaluation des facilités accordées en situation de détérioration ;
- la restructuration du crédit (si nécessaire) après avoir discuté avec le client et s'assurer de sa volonté et de sa capacité de payer ;
- la Proposition des modifications de taux, de durée de paiement et/ou de la périodicité de paiement ;
- la consolidation de plusieurs prêts pour avoir une échéance unique ;
- la production de rapports journaliers, hebdomadaires et mensuels ;
- le checking journalier des crédits en souffrance.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre la genèse de UBA Sénégal. Il nous a aussi permis de mieux cerner ses missions et son organisation.

Chapitre 5 : La gestion du risque à UBA Sénégal

Pour une gestion efficace du risque de crédit, UBA Sénégal a mis en place un dispositif comprenant plusieurs éléments à savoir :

- le *work process flow* de l'octroi de crédit ;
- le manuel de politique de crédit.

5.1 Description du processus d'octroi de crédit

Plusieurs départements interviennent dans le processus d'octroi de crédit.

En effet, elle couvre le département *retail* ou le département *wholesale* selon qu'il s'agisse d'un prêt aux particuliers ou d'un prêt aux grandes entreprises, le département des risques, le département juridique, le département des opérations.

La gestion du risque de crédit à UBA Sénégal peut se décomposer en :

- la réception des dossiers de crédit au niveau de l'agence ;
- l'analyse du dossier de crédit ;
- le contrôle du dossier de crédit ;
- la mise en place du crédit;
- le suivi du crédit ;
- le recouvrement du crédit.

5.1.1 La Réception des dossiers de crédit

Elle est effectuée par le *marketer* ou gestionnaire de compte.

Le gestionnaire de compte reçoit les demandes des clients et vérifie l'exhaustivité des pièces constitutives du dossier qui sont :

- la demande de crédit et la liste des facilités sollicitées ;
- les états financiers certifiés des trois derniers exercices comptables ;
- la liste des garanties ;
- les renseignements bancaires et commerciaux.

Après cette première vérification, il convient avec le client d'une visite de terrain. Cette visite est organisée afin de mieux cerner les besoins du client. Après avoir effectué cette visite, le *marketer* saisit manuellement les différentes informations recueillies. Le dossier est ensuite transmis au chef d'agence pour une première approbation. Après validation par ce dernier il est envoyé au département de gestion des risques pour une analyse plus approfondie.

5.1.2 Analyse du dossier de crédit

Une fois au niveau de ce département, le dossier est d'abord examiné par l'analyste de crédit qui réalise une étude approfondie de la situation financière du client.

S'il s'agit d'une entreprise il examine ses comptes, pointe ses forces et faiblesses par rapport à la concurrence, évalue ses risques de défaillance.

L'analyse des comptes de la société s'effectue à l'aide d'un dépouilleur de bilan ou *spread*. Ce dépouilleur permet une fois les données du bilan insérées :

- de calculer ratios caractéristiques déterminants dans la prise de décision ;
- de dresser un résumé de la situation financière de l'entreprise ;
- de signaler les alertes, les risques que la banque court ;
- d'affecter une note à l'entreprise.

L'analyste de crédit détermine par la suite les conditions commerciales du prêt : taux d'intérêt, durée, montant des mensualités ceci en cherchant un équilibre entre les sommes qui viendront approvisionner le compte et les remboursements que le client devra effectuer.

Il donne par la suite des orientations. Dans les cas les plus simples, l'analyste de crédit est habilité à prendre des décisions. Au-dessus d'un certain montant de prêt, il se contente de transmettre un avis motivé à un comité spécialisé qui le consultera, éventuellement, avant de rendre son verdict. Après cette batterie de contrôle, il transmet le dossier au credit control officer.

5.1.3 Contrôle du dossier de crédit

Lorsque le dossier lui est transmis par l'analyste de crédit, le *credit control officer* vérifie l'existence des différentes pièces constitutives du dossier. En effet, préalablement à la mise en place des crédits, il s'assure que toutes les conditions de mises en place et de garanties sont réunies avant la délivrance d'un document de mise en place *Credit Availment Ticket* (confère annexe3) énumérant les différentes conditions du crédit.

Il procède entre autre :

- à la collecte des différentes garanties ;
- à la réévaluation des garanties ;
- à la vérification de l'inscription des garanties hypothécaires à la conservation des hypothèques ;
- à la vérification de l'origine de la garantie ;
- à la vérification de la réalisation ou non des garanties.

Le Credit Control procède au recueil des garanties sur un certain nombre d'engagement (hypothèque, nantissement) et à leur réévaluation qu'il confie à un expert. Pour cela il travaille en parfaite collaboration avec le département juridique (suivi des dossiers avec les notaires).

En matière de nantissement il procède aux différentes inscriptions au niveau du tribunal selon la fréquence des dossiers.

Une fois que le *credit control officer* a accordé son ticket, le dossier est transmis au comité de crédit (local) qui donnera son avis. Une fois l'avis de ce dernier obtenu, l'analyste de crédit renseigne le *credit approval memo* (CAM) qui est une fiche récapitulative des différents paramètres du crédit. Le CAM est ensuite envoyé à Lagos pour la décision finale.

5.1.4 Mise en place du crédit

Une fois l'aval de Lagos obtenu, le département des opérations intervient pour la mise en place du crédit.

Mettre en place le crédit revient à mettre les fonds accordés à la disposition du client. L'agent chargé des opérations de trésorerie vérifie d'abord que toutes les signatures sont obtenues avant de créditer le compte du client du montant accordé.

5.1.5 Le suivi du crédit

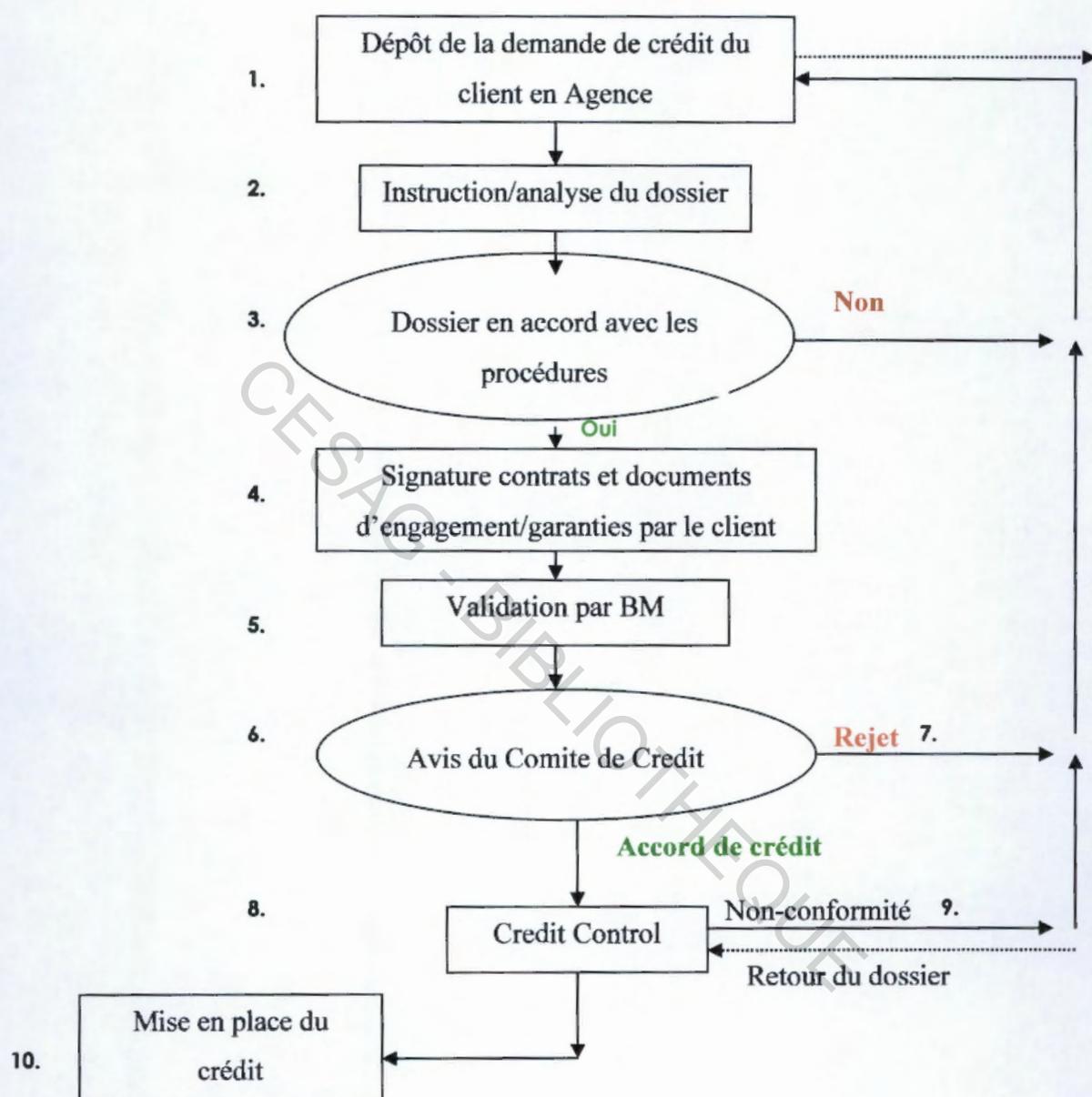
Le suivi du crédit est effectué par le *credit monitoring officer*. Il vérifie d'abord que le crédit mis en place a été fait conformément aux conditions d'octroi et que les saisies sont correctement appliquées dans le système.

En cas de non-conformité, il rédige un mémo de demande de régularisation.

Lorsque le crédit mis en place est conforme aux règles il commence alors le suivi.

Il contrôle les irrégularités pouvant être notées dans le déroulement des remboursements en se basant sur l'état extrait de *finacle*. En cas de retard dans le paiement, il procède à restructuration de la créance (modification de taux, de durée, de périodicité de remboursement) de commun accord avec le client. Le projet de restructuration est ensuite soumis à l'approbation de la hiérarchie.

Figure 10 : logigramme du processus d'octroi de crédit



Source : UBA (2012: 9)

5.1.6 Le recouvrement du crédit

Le recouvrement du crédit est d'abord initié par le gestionnaire de compte qui établit son planning de recouvrement des créances en souffrance ou impayées.

Après ce planning établi, il effectue des relances téléphoniques et par courrier (lettre de notification de débit).

En l'absence de règlement sous huitaine, il adresse au client une première lettre de mise en demeure.

Une fois la lettre envoyée, le *marketer* organise avec le *relationship manager* une visite chez le client pour mieux cerner les difficultés de ce dernier

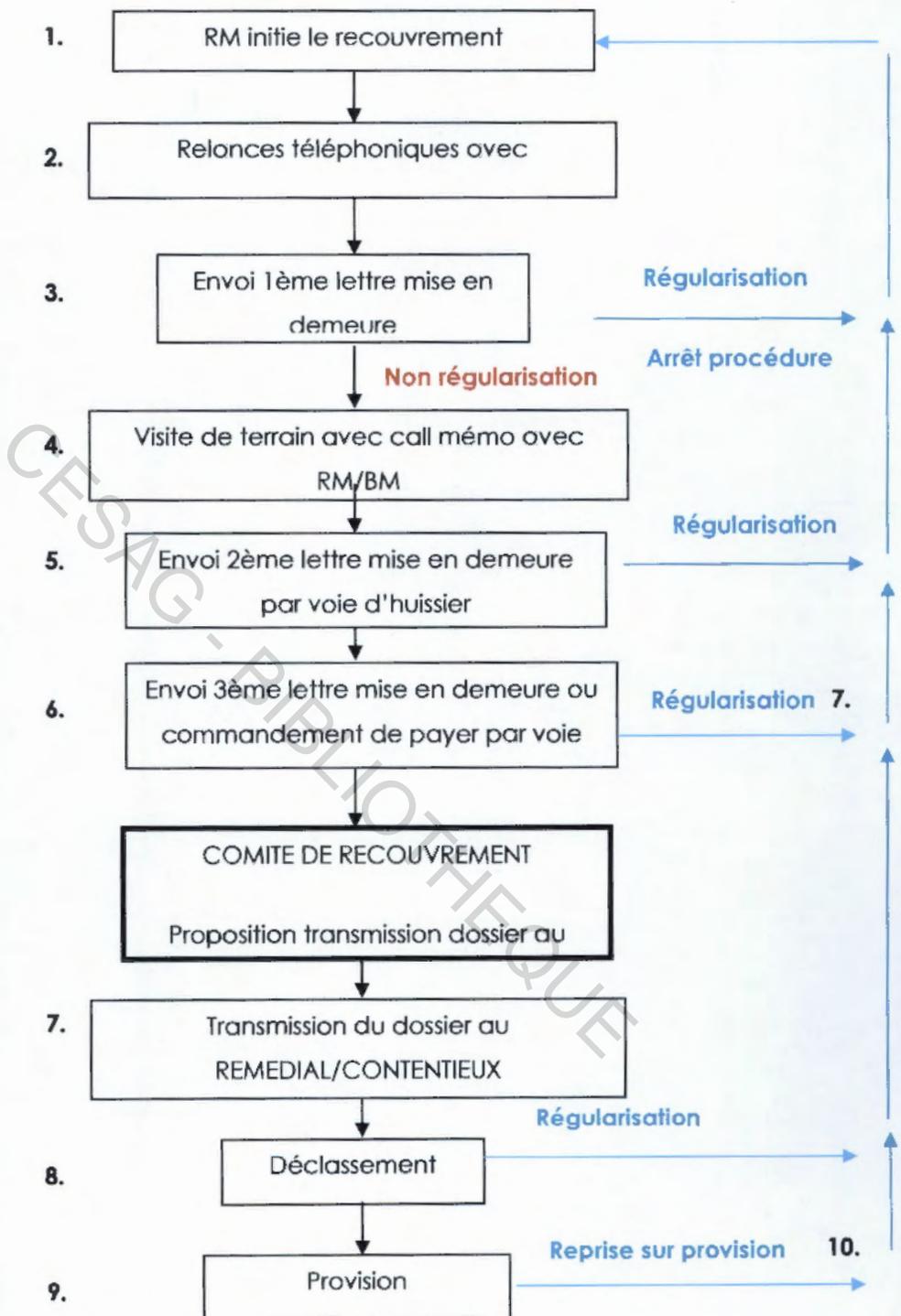
Si dans le délai imparti, la régularisation n'est pas effective, il envoie une seconde lettre de mise en demeure par voie d'huissier.

Le client a donc vingt et un jours pour solder le crédit qui lui a été accordé. En l'absence d'amélioration de la situation, une troisième lettre de mise en demeure ou commandement de payer lui est envoyé par voie d'huissier.

Le dossier est par la suite transmis au *remedial* pour le suivi du contentieux.

Si malgré le suivi du *remedial*, aucune régularisation n'est faite, l'impayé est alors provisionné.

Figure 11 : logigramme du processus de recouvrement du crédit



Source: UBA (2012: 12)

5.2 Description du manuel de politique générale de crédit

Le manuel de politique générale est document élaboré par UBA Plc et décrit la stratégie du groupe en matière de crédit. Il s'articule autour de trois grands axes :

- l'architecture de la gestion du risque de crédit ;
- l'évaluation des risques ;
- la classification et le *remedial management*.

5.2.1 Architecture de la gestion du risque de crédit

Le département de gestion du risque de crédit, jouant un rôle stratégique dans la stabilité financière de la banque, a été construit de manière à assurer une gestion optimale du risque.

UBA s'est doté d'une double protection. En effet à Dakar comme à Lagos, les dossiers de crédit sont traités avec la plus grande impartialité. Les dossiers de crédit font l'objet d'un premier traitement à Dakar avant d'être envoyé à Lagos où il subira une seconde évaluation avant la décision.

UBA Sénégal a en son sein un comité de crédit (CRESCO). Ce comité est composé :

- du Directeur Général ;
- du Credit Risk Officer ;
- du Credit control Officer ;
- du Directeur de la trésorerie;
- du Directeur de l'audit ;
- du Directeur du Corporate Banking.

Avant d'être envoyé au siège, les dossiers de crédit sont d'abord approuvés par au moins trois personnes évoluant dans des départements différents.

La personne qui initie le crédit est différente de l'évaluateur, du contrôleur, de celui chargé de la mise en place et du recouvreur.

5.2.2 L'évaluation du risque de crédit

L'évaluation du risque de crédit s'effectue en deux étapes :

- une première étape effectuée à UBA Sénégal ;
- la dernière au siège à Lagos.

UBA Sénégal utilise deux indicateurs dans le cadre de l'évaluation du risque de crédit.

- ❖ l'*Obligator Risk Rating* (ORR) : il mesure le risque de défaut de l'emprunteur sur une année. Ce ratio prend compte :
 - la rentabilité ;
 - le cash-flow ou flux de liquidité ;
 - le fonds de roulement ;
 - le levier financier.

Cependant, le facteur clé de succès de l'utilisation de l'ORR est les notes fournies par les agences de notation telles Moody's et Augusto & Co.

- ❖ le Facility Risk Rating (FRR) : ce ratio mesure la perte en cas de défaut ou *loss given default* (LGD) relatif au crédit octroyé. Le FRR est obtenu en divisant le taux de couverture du crédit par le taux d'exposition ajusté des garanties tel que préconisé par les accords de Bâle II.

Pour le cas des personnes morales, UBA a catégorisé les commissaires aux comptes (*de tier 1 à tier 4*). Ainsi les entreprises dont les comtes sont certifiés par les commissaires aux comptes de catégorie *tier 1* bénéficient de plus de crédibilité. Plus les commissaires aux comptes de l'entreprise s'éloignent de la zone *tier 1*, plus la crédibilité de l'entreprise diminue et ses chances de se voir octroyer le crédit diminue aussi.

5.2.3 La classification et le remedial management

Pour une gestion efficiente du recouvrement, UBA Sénégal a classé les crédits octroyés en cinq catégories qui sont:

- active (I) : sont classés dans cette catégorie les crédits octroyés à des clients ne présentant pas de difficulté pour le remboursement (le principal et les intérêts sont remboursés à échéance) ;
- watch-list (IA): cette catégorie regroupe les crédits octroyés et qui nécessitent une attention particulière de la banque pour ne pas impacter sur sa stabilité financière. Le remboursement du principal et/ou des intérêts de ces crédits intervient dans un délai compris entre 45 et 90 jours ;
- sub-standard (II): les prêts répertoriés dans cette catégorie présentent des problèmes qui pourraient compromettre temporairement le remboursement du principal et/ou des intérêts. Le remboursement de ces derniers intervient dans un intervalle de temps compris entre 90 et 180 jours ;
- doubtful (III) : les *doubtful credits* sont les crédits dont le remboursement est considéré comme improbable avec une probabilité de défaut très élevée. Le remboursement de l'annuité et de l'intérêt est néanmoins espéré dans un délai compris entre 180 et 360 jours ;
- lost (IV): les crédits que UBA Sénégal classe dans cette catégorie sont comme irrécouvrables mais dont la banque n'a pas encore décidé de l'abandon.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner la gestion du risque de crédit à UBA Sénégal. Il nous permettra à travers le chapitre suivant de déceler les forces et les faiblesses de cette fonction et aussi faire quelques recommandations dans le but de la rendre plus performante.

Chapitre 6 : analyses et recommandations

Après avoir fait l'exposé de la pratique de la gestion du risque de crédit par UBA Sénégal, il est nécessaire d'en faire un rapprochement avec les meilleures pratiques en la matière. Ceci nous permettra de déceler les forces et les faiblesses du processus et de mettre en place de nouveaux dispositifs afin de le rendre plus efficient.

Ce chapitre s'articulera autour de deux parties :

- la première partie nommée analyse sera consacrée à l'identification de différentes failles du dispositif de gestion du risque de crédit ;
- la deuxième partie quant à elle sera consacrée aux recommandations.

6.1 Analyses

Cette section sera consacrée à l'identification des différentes faiblesses du dispositif de gestion du risque de crédit de UBA Sénégal.

Nous avons décomposé le processus en cinq sous processus :

- le sous processus constitution du dossier ;
- le sous processus étude du dossier ;
- le sous processus mise en place du dossier ;
- le sous processus suivi du dossier ;
- le sous processus recouvrement.

6.1.1 Sous processus constitution du dossier

La collecte des informations peut présenter plusieurs risques. Le tableau ci-dessous résume les risques afférents à cette partie du dispositif de gestion du risque de crédit.

Tableau 5 : tableau des risques afférents au sous processus étude du dossier de crédit

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Dispositif de maîtrise	Existence du dispositif	
					Oui	Non
Evaluation de la solvabilité du client	S'assurer de la pertinence des ratios utilisés	3. Erreurs de jugement	Pertes financières	Fonction de score		X
Evaluation des garanties	S'assurer de la vraie valeur des garanties	4. Garanties fictives ou non réalisables	Pertes financières	Réévaluation des garanties	X	
		5. Surévaluation des garanties	Pertes financières en cas de défaut du client	Réévaluation des garanties	X	
		6. Quotité cessible	Litiges avec le client	Demander le bulletin de salaire du client	X	

Source : nous-mêmes

Dans le sous-processus étude du dossier, nous pouvons retenir comme risque :

- les erreurs de jugement ;
- les garanties fictives ou non réalisables ;
- la surévaluation des garanties.

Tableau 5 : tableau des risques afférents au sous processus étude du dossier de crédit

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Dispositif de maîtrise	Existence du dispositif	
					Oui	Non
Evaluation de la solvabilité du client	S'assurer de la pertinence des ratios utilisés	3. Erreurs de jugement	Pertes financières	Fonction de score		X
Evaluation des garanties	S'assurer de la vraie valeur des garanties	4. Garanties fictives ou non réalisables	Pertes financières	Réévaluation des garanties	X	
		5. Surévaluation des garanties	Pertes financières en cas de défaut du client	Réévaluation des garanties	X	
		6. Quotité cessible	Litiges avec le client	Demander le bulletin de salaire du client	X	

Source : nous-mêmes à partir du questionnaire de contrôle interne

Dans le sous-processus étude du dossier, nous pouvons retenir comme risque :

- les erreurs de jugement ;
- les garanties fictives ou non réalisables ;
- la surévaluation des garanties

6.1.3 Sous processus mise en place du crédit

Cette sous-partie aussi n'est pas exempte de risques. Nous les avons consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : tableau des risques liés au sous processus mise en place du crédit

Tâches	Objectifs	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise	Existence du dispositif	
					Oui	Non
Mise en place du crédit	Vérifier que toutes les approbations sont sur le dossier de crédit	7. Mise en place de crédit non autorisés	Pertes financières	Fiche récapitulative des différentes approbations	X	
		8. Manque d'objectivité dans l'octroi du crédit				
		9. Erreurs sur le montant viré	Pertes financières	Validation du virement par le directeur des opérations		X
		10. Retard dans la comptabilisation				

Source : nous-mêmes à partir du questionnaire de contrôle interne

La mise en place de crédits non autorisés, les erreurs sur les montants virés et le retard dans la comptabilisation sont les principaux risques afférents au sous processus mise en place du crédit.

6.1.4 Sous processus suivi du crédit

Tableau 7 : tableau des risques liés au sous processus suivi du crédit

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Dispositif de maîtrise	Existence du dispositif		
					Oui	Non	
Suivi du crédit	Donner la situation du crédit à temps réel	6	Risque de retard dans le paiement des annuités	Pertes financières	Reporting quotidien ou hebdomadaire	X	
		7	Retard dans le recouvrement des créances	Pertes financières	Reporting quotidien de l'état de remboursement des créances	X	
		8	Désaccord sur le montant restant dû	Pertes financières ou conflit avec le client	Rapprochement régulier entre le chargé de compte et le client	X	
		9	Disfonctionnement du système d'information	Pertes financières	Maintenance régulière des machines et mise à jour des logiciels	X	

Sources : nous-mêmes à partir du questionnaire de contrôle interne

Les risques liés à ce sous-processus sont entre autre :

- le retard dans le paiement des annuités ;

- le dysfonctionnement du système d'information ;
- le désaccord sur le restant du crédit.

6.1.5 Sous processus recouvrement des créances

Aussi crucial que les autres sous processus, le recouvrement des créances présente des risques qui peuvent avoir des impacts sur la stabilité de la banque. Ces risques ainsi que les dispositifs permettant de les réduire sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : tableau des risques liés au sous processus recouvrement des créances

Tâches	Objectifs	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise	Existence du dispositif	
					Oui	Non
Renégociation ou résiliation du contrat	Eviter que les crédits demeurent impayés	6 Litiges avec le client	Pertes financières	Charte de crédit signée par les deux parties	X	
		7 Crédits impayés	Pertes financières	Chartes de crédit signée par les deux parties	X	

Sources : nous-mêmes à partir du questionnaire de contrôle interne

Les risques liés au recouvrement des créances sont essentiellement les litiges avec les clients.

6.1.6 Forces et faiblesses de la gestion du risque de crédit à UBA Sénégal

Les tableaux ci-dessus nous ont permis de faire ressortir les forces et les faiblesses afférentes à la pratique de la gestion du risque de crédit à UBA Sénégal.

6.1.6.1 Forces du dispositif de gestion du risque de crédit

Ces forces peuvent être réparties en trois catégories :

- le plan réglementaire ;
- le plan organisationnel ;
- le plan technique.

6.1.6.1.1 Sur le plan réglementaire

L'aspect réglementaire est essentiellement constitué de la conformité des pratiques aux normes et réglementations édictées par la commission bancaire. Ces normes ont pour objectif d'assainir la gestion du risque afin d'éviter le risque systémique qui porterait à coup sûr atteinte à nos économies fragiles. Il s'agit ici essentiellement du respect du dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA.

6.1.6.1.2 Sur le plan organisationnel

On peut noter ici l'existence d'un comité de crédit dans lequel sont représentés les Directeurs des différents départements qui interviennent dans le processus d'octroi de crédit. Ce comité de crédit est constitué en fonction du montant du crédit à octroyer. Du fait de la diversité des membres qui le composent et de l'objectivité de ses derniers dans leur décision, le comité de crédit garantit la stabilité financière de la banque.

On peut aussi noter le fait qu'à UBA tous les crédits sont approuvés par au moins trois personnes différentes quel que soit le montant.

Il y a aussi l'existence d'un manuel de procédure (*work process flow*) détaillant le circuit que doit suivre un dossier de crédit de son introduction

Comme force, on peut aussi noter l'existence d'un manuel dans lequel est consignée la politique de la banque en matière de crédit. Dans ce manuel, la société mère qu'est UBA Plc établit les normes et standards afférents à l'octroi de crédit :

- ratios à prendre en compte dans l'évaluation du risque de crédit ;
- limitation des prêts ;
- taux d'exposition des actionnaires ;
- dispositifs prudentiels ;
- documentation nécessaire ;
- personnes habilités à approuver un dossier de crédit.

6.1.6.1.3 Sur le plan technique

UBA Sénégal bénéficie dans ce domaine de l'appui de la société mère qui a une expérience avérée dans le domaine bancaire. La banque, de même que les autres filiales du groupe utilise, le pack complet du logiciel « finacle ». Ce logiciel permet une interconnexion entre toutes les activités de la banque. Ainsi le *credit monitoring officer* a en temps réel la situation de chaque crédit octroyé par la banque. Il peut donc prendre les mesures idoines à temps.

On peut aussi noter comme force le fait que UBA applique déjà les recommandations des accords de Bâle II dans sa gestion du risque de crédit. En effet, le *facility risk rating* qui prend en compte les pertes en cas de défaut fait partie du pilier II de ces dits accords.

6.1.6.2 Faiblesses du dispositif de gestion du risque de crédit

Nous avons classé les faiblesses deux catégories :

- le plan organisationnel ;
- le plan technique.

6.1.6.2.1 Sur le plan organisationnel

Le manuel de politique générale de crédit du fait qu'il est élaboré par la société mère qui est une société Nigériane présente gros désavantage. Ce manuel omet certains aspects de la réalité économique et sociale du Sénégal. Ceci constitue un manque à gagner pour la banque.

Comme autre faiblesses, nous avons relevé que tous les crédits doivent d'abord obtenir l'aval de Lagos avant toute mise en place. Ceci engendre un retard dans le traitement des dossiers et surtout un manque à gagner lorsqu'on connaît la forte concurrence qui règne dans le paysage bancaire Sénégalais.

Dans le cadre de l'évaluation du risque de crédit UBA Sénégal est confronté à un problème quant à l'application de l'ORR. En effet le facteur déterminant dans le calcul de *l'obligator risk rating* les notes que les agences telles que Moody's, Augusto & Co affectent aux entreprises. Au Sénégal la quasi-totalité des ne sont pas notées.

On note aussi le fait que UBA Sénégal, qui est filiale d'un grand groupe bancaire n'applique pas la pondération des risques laquelle est une recommandation des accords de Bâle. Avec la non application des pondérations, la banque ne fait de distinction entre les clients (Etats, entreprises, particuliers) ;

Aussi, la pondération que la banque utilise manque d'objectivité. En effet, la banque a catégorisé les commissaires aux comptes (tier 1 à tier 4) pour le cas des personnes morales. Une entreprise dont les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes de la catégorie tier 1 a plus de chance de se voir octroyé un crédit qu'une entreprise dont le commissaire aux compte est noté *tier 2*.

Les questionnaires de contrôle internes que nous avons administrés aux agents intervenant dans la gestion du risque de crédit nous ont révélé que certains agents ne maîtrisent pas les différents risques afférents au crédit.

Ces mêmes questionnaires nous montrent que UBA Sénégal n'a pas diversifié sa stratégie de couverture de risque de crédit. En effet, les garanties et l'assurance constituent les solutions qu'utilise UBA pour la couverture de ses crédits.

Les deux mois de stage nous ont permis que le travail est souvent ralenti par des problèmes liés aux machines que ne font pas l'objet d'une maintenance.

6.2 Recommandations

Après avoir diagnostiqué les faiblesses de UBA Sénégal en matière de gestion du risque de crédit, nous nous attèlerons à apporter des recommandations. L'objectif de ces recommandations est l'amélioration de la pratique de gestion du risque de crédit à UBA et aussi de doter le département de gestion des risques d'outils performants lui permettant de jouer pleinement son rôle de garant de la stabilité financière de la banque.

Les recommandations que nous pouvons faire suite à un diagnostic de la gestion du risque de crédit à UBA sont les suivantes :

- Effectuer une maintenance régulière du parc informatique de la banque ;
- élaborer d'une cartographie conjuguée à des sessions des risques liés au dispositif de gestion du risque de crédit ;
- Axer la pondération sur la santé financière des entreprises au lieu de la baser sur la notoriété des commissaires aux comptes ;
- élaborer le scoring des plus gros clients pour pallier l'absence des sociétés de notation financière au Sénégal ;
- diversifier ses moyens de couverture du risque de crédit en pensant à l'utilisation des dérivés de crédit.

6.2.1 Renforcer la maintenance informatique du parc informatique

Parce que la qualité et la rapidité des services fournis par la banque dépendent de la qualité de son parc informatique, la maintenance de ce dernier ne doit pas être négligée. Ainsi, UBA gagnerait à planifier des maintenances préventives mensuelles. Ces maintenances auront pour objectifs :

- de prévenir les pannes pouvant entraver le travail des agents ;
- d'augmenter la qualité des services fournis par la banque ;
- d'augmenter la durée de vie des machines ;
- d'augmenter la productivité des agents ;
- d'accélérer le processus d'octroi de crédit.

6.2.2 Elaboration d'une cartographie des risques liés au dispositif+ sessions de formations

Cette cartographie, conjuguée à des sessions de formations permettra de sensibiliser les agents de la banque sur l'impact que ces risques répertoriés peuvent avoir sur la stabilité de la banque et de doter de chaque agent de compétence requises lui permettant de prendre les mesures idoines pour apporter des corrections sur son domaine d'intervention.

Elle permettra aussi d'améliorer le contrôle interne existant sur le dispositif de gestion du risque de crédit.

6.2.3 Pondération des risques de défaut

Une entreprise peut être en bonne santé financièrement et ne pas avoir un commissaire aux comptes de la catégorie *tier 1*. UBA gagnerait à pondérer le risque de crédit sur la santé financière. Elle pourrait pour cela utiliser certains ratios caractéristiques comme ceux pris en compte par l'ORR.

6.2.4 Utilisation de la fonction score

Le score permettra de pallier l'absence de société de notation financière au Sénégal. En effet, les notes issues de ce *scoring* pourront être utilisées dans l'*obligator risk rating*.

6.2.5 Utilisation des dérivés de crédit pour la couverture du risque de crédit

Les dérivés de crédits constituent un excellent moyen de diversification de couverture du risque crédit. Comme le dit l'adage : « il ne faut jamais mettre ses œufs dans le même panier ». En ne comptant uniquement que sur les garanties présentées par le client la banque court un très grand risque

Etant donné que les dérivés de crédit ne sont pas encore utilisés dans le paysage bancaire ouest africain, cette partie des recommandations parlera essentiellement des avantages qu'offrent ces produits financiers en matière de couverture du risque de crédit et aussi des dispositifs à mettre en place pour tirer profit de ces instruments financiers sans pour autant subir une crise financière telle qu'on le voit aujourd'hui dans les pays occidentaux.

6.2.5.1 Avantages des dérivés de crédit

Ils présentent des avantages tant pour les institutions financières que pour les investisseurs.

6.2.5.1.1 Avantages pour les institutions financières

Ces avantages sont entre autres :

- le partage des risques ;
- le transfert du risque ;
- la faiblesse du coût de financement ;
- l'alternative à la titrisation.

❖ Partage des risques

Au niveau de l'exigence réglementaire en matière de fonds propres, les dérivés de crédit permettent de réaliser des arbitrages.

Soit l'exemple de deux banques qui ont acquis leurs expertises dans des segments de clientèle différente. L'une spécialisée dans l'industrie pétrolière et l'autre dans l'immobilier. Pour réduire leur risque global à une concentration de portefeuille, la solution évidente serait de se diversifier. Mais la réalité est qu'aucun des deux établissements n'a à priori de connaissance sur un autre segment et donc une mauvaise maîtrise des risques liés. De plus, l'acquisition de connaissance sur de nouveaux secteurs ne pourrait se faire sans coût.

Les dérivés de crédit apportent la solution à notre exemple, ici il s'agira d'une transaction bilatérale. La transaction permettra aux deux banques de diversifier leurs profils de rendement.

❖ Transfert du risque

Les dérivés de crédit représentent pour les banques un outil de transfert du risque lié à l'actif sous-jacent.

Ils devraient être des instruments de soutien à la stabilité financière.

L'illustration connue de tous est le cas des emprunts immobiliers à risque américain (subprime) qui ont été une première fois titrisés afin de permettre aux organisateurs d'emprunt un allègement du capital réglementaire à immobiliser mais surtout une optimisation de leur rendement et un transfert de risque.

❖ **Faible coût de financement**

Pour les établissements recherchant une maximisation de leur rendement des capitaux propres, les dérivés de crédit permettent de gérer un risque sans passer par le crédit qui nécessite la mise en place de structures dédiées.

❖ **Alternative à la titrisation**

L'histoire des dérivés de crédit est étroitement liée à celle de la titrisation ce qui en fait une alternative dans le sens où elle permet de dynamiser la gestion du risque de crédit.

6.2.5.1.2 Pour les investisseurs institutionnels

Pour les investisseurs institutionnels ces avantages sont essentiellement au nombre de deux à savoir :

- une grande réactivité ;
- une diversification plus efficace.

❖ **Une plus grande réactivité**

Les gérants de fonds peuvent vendre le risque de crédit et acheter une protection dès l'instant où, ils prévoient de mauvaises conditions de marché. Cette stratégie permet au gestionnaire de portefeuille d'anticiper les situations de stress financiers qui peuvent compliquer la situation de la structure sur le plan comptable (provisions) ou fiscal (réalisation de plus ou moins-values).

❖ Une diversification plus efficace

La théorie financière nous enseigne d'éviter de mettre nos « œufs dans les mêmes paniers ». Les modèles de diversification suggèrent en effet l'allocation de pondérations du portefeuille dans des classes d'actifs et de risques donnés. La difficulté est que certaines expositions ne sont pas prévisibles, c'est le cas des émetteurs qui n'ont pas accès au marché de la dette négociable et qui se financent par emprunt bancaire. Grâce aux dérivés de crédit, les gestionnaires de portefeuille peuvent se procurer ses expositions auprès de toute contrepartie recherchant une protection.

6.2.5.2 Dispositifs à mettre en place pour une adoption des dérivés de crédit

La sous-région ouest africaine, pour se mettre en phase avec l'occident en matière de couverture du risque de crédit, doit migrer vers d'autres instruments plus sophistiqués : les dérivés de crédit.

Cependant, pour ne pas subir le même sort que l'Europe et les Etats Unis à savoir une crise systémique, il est nécessaire que certaines mesures soient prises pour sécuriser d'avantage notre système financier. Parmi ces mesures, nous pouvons citer entre autres :

- la refonte de la chambre de compensation actuelle ou la création d'une chambre parallèle ;
- le renforcement des exigences en fonds propres ;
- la mise sur pieds d'un fonds de garantie ou fonds de compensation ;
- les dépositaires centraux de données.

6.2.5.2.1 La refonte de la chambre de compensation actuelle

Le recours à cette nouvelle chambre de compensation présente plusieurs avantages :

- la gestion du risque y sera plus rigoureuse. Ceci est dû particulièrement à l'utilisation de plusieurs outils hautement sophistiqués ;
- la chambre de compensation permettra de réduire l'interconnexion bilatérale directe des principales institutions financières et contribuera ainsi dans une large mesure à limiter le risque de contagion du système financier ;
- la compensation centrale aura aussi un effet positif sur la liquidité du marché en raison du caractère multilatéral du processus qui réduira le nombre de règlements ainsi que les coûts et les risques associés ;
- la nouvelle chambre va engendrer un accroissement de l'efficacité opérationnelle du fait de la centralisation de plusieurs fonctions critiques ;
- la compensation permettra de résoudre plusieurs problèmes résultant du déficit d'information susceptible d'empêcher une gestion des risques éclairée et de saper la confiance des intervenants.

6.2.5.2.2 Renforcement des exigences en fonds propres

Le renforcement des exigences en fonds propres constituerait du coup une avancée considérable vers les dispositifs de Bâle II. En effet, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire formule des propositions de renforcement des exigences en fonds propres au titre des expositions au risque de contrepartie provenant des activités sur produits dérivés.

6.2.5.2.3 La mise sur pieds d'un fonds de garantie ou fonds de compensation

Il s'agit là d'un fonds auquel contribueront les membres de la chambre de compensation proportionnellement au risque associé à leur position. Ainsi, par la mutualisation des risques, le fonds de garantie participera à la stabilité globale de la chambre de

compensation et réduira le risque systémique en immunisant chacun des membres contre le défaut des autres.

6.2.5.2.4 Les dépositaires centraux de données

Ils auront la lourde tâche de réduire l'opacité inhérente aux dérivés de crédit grâce au stockage centralisé des informations. En effet, dans la mesure, où ils réaliseront une couverture exhaustive de certains produits (du fait de l'enregistrement obligatoire de toutes les données à leur niveau), les dépositaires de données pourront fournir une vue d'ensemble rapide de l'accumulation et de la distribution des expositions. Ils favoriseront ainsi une meilleure gestion des institutions financières. Les deux systèmes actuellement utilisés dans le paysage bancaire de l'UEMOA (STAR-UEMOA et SICA UEMOA) pourraient aussi être renforcés pour contenir un volume plus important.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de dresser les forces et faiblesses du dispositif de gestion du risque de crédit mis en place par UBA. A partir de ces analyses nous avons fait des recommandations dans le but d'améliorer le *credit risk management*.

Conclusion deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis dans un premier temps de présenter UBA Sénégal notamment les produits offerts par la banque, son organisation où nous nous sommes appesantis sur le département *credit risk management*. Par le biais du modèle d'analyse, nous avons pu décrire le dispositif de gestion du risque de crédit mis en place par UBA Sénégal, en déduire ses forces et faiblesses pour découler sur les recommandations.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette étude nous a permis de mieux cerner la pratique de la gestion du risque de crédit et surtout de comprendre le rôle essentielle que cette dernière joue sur la stabilité financière de la banque.

Nous avons à travers le premier chapitre de la revue de littérature expliqué la notion risque de crédit, les outils d'évaluations et les différents moyens de couvertures y afférents. Le deuxième chapitre nous a quant à lui permis de mieux comprendre l'histoire de la réglementation bancaire. Notre modèle d'analyse a été un moyen d'atteindre les objectifs que nous nous étions fixés au début à savoir :

- décrire le dispositif de gestion du risque de crédit de la banque ;
- identifier les différentes failles de ce dispositif ;
- proposer des recommandations afin de permettre à cette fonction de mieux jouer son rôle dans la stabilité de la banque.

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que nous avons atteint la quasi-totalité de nos objectifs.

La fonction score n'a pas pu être réalisée à cause de l'insuffisance de données. En effet, UBA Sénégal étant une banque jeune (trois années d'existence), il ne serait pas pertinent de réaliser une fonction score avec juste quelques clients et qui n'ont pas un passé avec la banque.

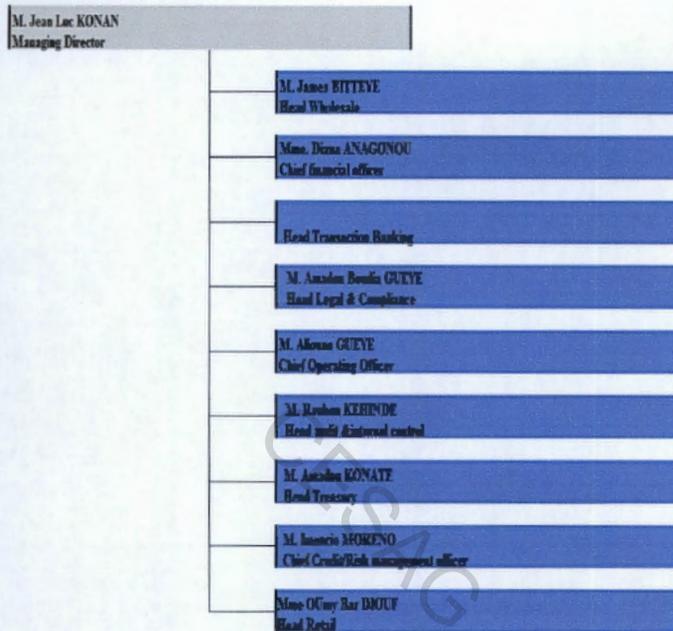
Nous constatons à l'issue de cette étude que la sous-région ouest africaine est en déphasage avec les nouvelles pratiques en matière de mesure et couverture du risque de crédit.

Il serait grand temps que la sous-région mette en place les dispositifs réglementaires pour l'adoption de ces nouveaux outils en tirant les leçons des problèmes de l'industrie bancaire européenne pour ne pas voir son économie fragilisée par une crise systémique.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe1 :organigram



Source: UBA (2012: 33)

Annexe 2: credit checklist

CHECKLIST FOR CREDIT PROPOSALS (TO ACCOMPANY ALL CREDIT PACKAGES)

S/N	ITEM	REMARKS	Tick
1.	Duly completed CAM in the prescribed format		
2.	Approval of the DMD or line director as the case may be.		
	ATTACHMENTS		
3.	Customer's application letter for the facility		
4.	Repayment amortization schedule (all except for overdrafts and loans with bullet/one-off repayment)	For Leases, Term Loans, etc.	
5.	Monthly cash flow statement over the facility tenor indicating the bases and underlying assumptions	Especially for Leases & Term Loans	
6.	Copies of the company's audited financial statement for the last three years' plus latest Management Accounts if financials are older than 6 months.		
7.	Moody's Spread Sheet of the company's financials to cover at least the last 3 financial years.		
8.	Completed/signed rating questionnaire (for non-financial parameters)		
9.	Copies of customer's account statements with other banks for at least the past six months		
10.	Copies of the contract award letter and Contract Agreement	For contract based transactions, Bonds/Guarantees	
11.	Completed Loan Application Form (LAF) and a Borrower's Basic Fact Sheet (under the seal and/or signature of the borrower. The LAF must be accompanied by the latest audited financial statements, projected cash flows, records of past bank accounts in the last 5 years in case of corporate	For all types of credit	
12.	Search report from 2 private credit bureaus in addition to CBN CRMS check.	For all types of credits	
13.	Copy of approved Bill of Quantities, Customer's Work Plan, Budgeted Cost to Completion in line with the contract milestones, List of major Suppliers and Subcontractors with values awarded etc	For contract Finance Facilities (CFF)/disbursement of APG proceeds	
14.	Copy of the professional Valuation report on the collateral		
	Compulsory information to be contained in the CAM.		
15.	Monthly breakdown of the company's account turnover (DR & CR) for the past one year	Where relationship is less than one year provide for relevant	

		months.	
16.	Monthly breakdown of account turnover with other banks for at least the past six months indicating facilities granted during the period, collaterals pledged and current status		
17.	Aggregate exposure to the customer to ascertain SOL	For all facility types	
18.	Relationship Manager's Proposed Disbursement Tranches and Monitoring Plan (except already part of CAM)	For contract based transactions	
19.	Customer , Facility and Sector/ Industry Credit Rating	For all facility types,	
20.	The NAIC/SIC code applicable to the sector or sub-sector	For all facility types	
21.	Profitability Analysis for the facility; Analysis of Transaction Profitability to the Customer (for transaction-specific facilities)		
22.	Adequate description of the collateral including the specific address, location, type, rooms & facilities, immediate neighborhood, condition, available utilities/amenities, etc.		
23.	Any other document that might assist in the processing of the credit request.		

CONFIRMED BY:

NAME	DESIGNATION	SIGNATURE
	RM	
	BM	
	RD/RBH	
	DLC	

Annexe 3 : credit availment ticket

Page 1 of 2



CREDIT AVAILMENT TICKET (CAT)

Date:		Industry:	
Client:			
Address:		SCHEME Code :	
A/C No:		Account officer code:	
Collateral code :		Facility code:	
		GL SBHEAD CODE:	
		PCB CODE:	
Directorate/ SBU:		Credit Risk Rating	
Loan Product:		1) Interest:	
Facility Type:		2) TEG:	
Approved Limit: FCFA		3) Fees:	
Purpose:		4) Insurance fees NSIA vie	
Tenor:		5) Others : frais enregistrement contrat	
Repayment Source			
Previous Disbursement dates:		Date 1ère Échéance	
Date of facility approval:		Date dernière Échéance	
Debt Service Ratio		Responsible Officer:	
Disbursement Format/Instruction: Direct credit to the customers account with the Bank or sigma transfer to a local Bank.			

S/N	NAME	DESIGNATION	SIGNATURE	DATE
1	El Hadj M KANE	CREDIT CONTROL OFFICER		
2	Imencio MORENO	HEAD RISK MANAGEMENT		

Source: UBA (2012:61)

Annexe 4: credit approval memo

TO: BOARD OF DIRECTORS
TO: BOARD CREDIT COMMITTEE
THRO: EXECUTIVE CREDIT COMMITTEE
FROM: GROUP CREDIT OFFICE
SUBJECT: CUSTOMER NAME – REQUESTS
DATE: X- X-2011

Risk Rating: (For Obligor on Moody's)
UBA's LLL: N X Bn.
INDUSTRY:
INDUSTRY LIMIT: N X BN CURRENT POSITION: N X BN
EXCHANGE RATE: N X / \$
APPROVAL LEVEL: BOARD OF DIRECTORS (DUE TO FACILITY TENOR)

SBG	Relationship Director/RD	Divisional Head /RBH	Executive Director /DMD

Facility	Approved Limit N'000	Position N'000 As @	Request N'000	Recommended N'000	LLL implication N'000
Total					

SUMMARY OF REQUEST

X bank on behalf of Customer is requesting for:

- XYZ

REQUEST RATIONALE

What is the reason for the request – e.g. if a renewal – continuing to do good business with customer

Facility details are as stated in table below:

Proposed Terms and Conditions

Facility 1:	
Amount:	
Purpose:	
Tenor:	
Availability	
Pricing	
Repayment Source	
Facility 2:	
Amount	
Purpose	
Tenor	
Availability	
Pricing	
Collateral:	

Proposed Pricingvs Loan Pricing Model

The prescribed LCY interest rate as per the internal loan pricing model for customer is XYZ% p.a.

TRANSACTION DYNAMICS (IF REQUIRED)

What are the specific action steps to actualize the transaction (e.g. oil imports; exports); APG etc

COMPANY BACKGROUND

What are company's key areas of operations and which products or segments account for 70 – 80% of activities? E.g. Guinness is into brewing and bottling of various beverages – Stout accounts for 50% while the Malt and Beer segments account for 25% each. It has plants in 5 cities specifically xyz and 250 distribution outlets nationwide. 60% of sales are derived from Lagos while 20% are xyz.

OWNERSHIP & MANAGEMENT

Ownership Structure:

Name of Shareholder	% Shareholding
	%
	%
	%

Board/Top Management:

Board Members

- XYZ – Chairman
- XYZ – MD/CEO
- XYZ

Top Management

(These should be top 3 to 5 key decision makers and/or key influencers for our business)

XYZ – MANAGING DIRECTOR

Graduated with a BSC (subject) from XYZ University in year XYZ. Has worked for x years as XYZ for ABC company etc

XYZ – FINANCE DIRECTOR

XYZ – FINANCIAL CONTROLLER

The above individuals oversee the management of the local company. They are professionals in their fields with top management seconded from the parent having acquired years of experience in xyz businesses.

INDUSTRY ANALYSIS (covers key economic, industry and company developments and provides a background for financial performance review)

The economy was quite positive during the past 12 months with the easing of the global economic crisis. Oil production was up at exceptional levels of about 2.4m barrels per day while oil prices also improved to \$100/barrel resulting in xyz.

The Industry benefitted from the economic recovery. Key developments include ...

The company continued to be one of the top 3 players in the industry with 35% market share. Key competitors are xyz the market leader with 40% market share and abc with 20% share.

Financial Performance Analysis

Financial Year – FYE 31 DEC (Audited by *****)	Audited 2008	Audited 2009	Audited 2010	Management 2011
No. of Months	12	12	12	9
	N'000	N'000		N'000
INCOME STATEMENT:				
Total Revenue				
Growth in Revenue (annualized)		%	%	%
Gross Profit				
Operating Income (EBITDA)				

Net Finance Cost (Interest Expense)	Nil	Nil		Nil
Profit(Loss) Before Tax				
BALANCE SHEET:				
Total Current Assets				
Total Fixed Assets				
Total Debt (Interest Bearing)				
Total Liabilities				
Tangible Net Worth				
Total Assets				
CASH FLOW:				
Net Cash Flow from Operating Activities				
Net Cash Flow from Investing Activities				
Net Cash Flow from Financing Activities				
RATIOS				
LEVERAGE/STABILITY RATIOS:				
Total debt/Tangible Network				
Total liabilities/Tangible Network				
PROFITABILITY RATIOS:				
Gross Profit Margin				
PBT Margin				
Interest/Financial Charges Cover				
Return on Equity				
LIQUIDITY RATIOS:				
Current Ratio				
Quick Ratio				
ACTIVITY RATIOS:				
Inventory (Stock) DOH				
Acct Receivable (Debtors) Days				
Acct Payable (Creditors) Days				
Cash Cycle				

Operating Performance

Net Sales grew modestly etc because of XYZ. Profitability was weak in year XYZ because of the following factors etc. It however recovered due to XYZ..

Liquidity

Inventory DOH grew from XYZ to XYZ as the company stockpiled in anticipation of exchange depreciation. The Debtors DOH also rose as company eased sales terms to sustain sales. This was offset by longer Payables days. Overall liquidity remained XYZ as Current ratio was XYZ; Quick ratio was XYZ. This was because XYZ.

Leverage

The Company's leverage as measured by the ratio of Total Liabilities to Tangible networth increased from x in 2007 to y in 2008 but thereafter deteriorated to z in 2009. However, leverage based on interest-bearing debt was far below 1 throughout the period and underscores the fact that about 80% (Nxbn in 2009) of the liabilities are due to related companies.

Cashflow/Debt Service Coverage

Interest coverage was reasonable due to XYZ while Cashflows weakened due to xyz as the company continued to X.

RISK RATING

CASH FLOW PROJECTIONS (SUMMARY TABLE) – where applicable

UNDERLYING ASSUMPTIONS TO CASH FLOW PROJECTIONS

SENSITIZED CASH FLOW PROJECTIONS

KEY RISK AND MITIGANTS (Top 3 to 4 risks that could affect repayment of our loan)

X Risk:

This is the risk that.

Y Risk

This is the risk that

Z Risk

This is the risk that

BANKING RELATIONSHIPS

Company commenced relationship with UBA in XYZ. The relationship has been topsyturvy during the period with xyz.

Account Performance Statistics:

Over the last 12 months, the Bank did XYZ of FX transactions (out of total FX needs of XYZ). Over the last 3 years, Account turnover has been XYZ as indicated below:

□'000

2008 2009 2010 (Jan-Oct)
Acct Turnover *
Earnings

Month	Debit Turnover (N'000)	Credit Turnover (N'000)
January		
February		
March		

Other Banking Relationships

Company has relationships with the following 3 banks.

BANK:

S/N	Month	Turnover (DR)	Turnover (CR)
1	XYZ		
2			

INDEBTEDNESS TO OTHER BANKS

Bank	Facility Type	Amount	Outstanding/ Utilized Amount	Collateral Pledged & Amount Stamped

PROFITABILITY ANALYSIS TO THE BANK

PROFITABILITY ANALYSIS OF THE TRANSACTION TO THE CUSTOMER (as applicable)

COLLATERAL ADEQUACY ANALYSIS

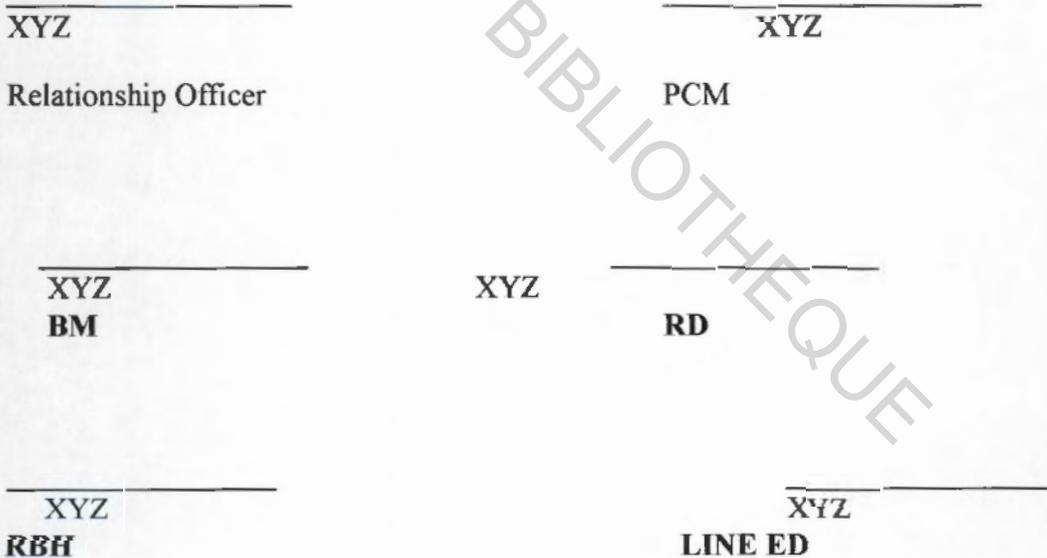
Analyst Comments

- Relationship commenced in XYZ and has been mutually beneficial. The challenge facing the relationship which resulted in low activity with the bank has been primarily as a result of XYZ since XYZ.

- The company is a subsidiary of the foremost XYZ in the world with a strong credit rating and is an investment grade rated company "A+" that we can have clean dealing with as per policy. The parent has consistently backed its subsidiary's borrowings with a Letter of Support (LOS) in the past.
- The proposed enhancement of the FX settlement line is premised on the inadequacy of the existing limit of XYZ to meet the volume of the obligor. The RM confirmed that the last 3 bids participated in by UBA exceeded the facility limit and the bank was unable to participate actively.
- Relationship unit is confident that the level of activities will improve in view of XYZ.

Recommendation:

In view of the group rating of 'A+' as at XYZ plus the financial strength based on historical results, clear credit history with UBA Group and leading position in the XYZ industry in Nigeria, the renewal and increase is recommended for approval as proposed subject to the following conditions:



Annexe 5 : questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			
DATE:			
SERVICE: RETAIL & WHOLESALE DEPARTMENT			
DESTINATAIRE DU QCI: GESTIONNAIRES DE COMPTE & CHEFS DE SERVICE			
Rubrique: CONSTITUTION DES DOSSIERS DE CREDIT			
Objectifs de contrôle: Vérifier l'exhaustivité des éléments du dossier de crédit			
QUESTIONS	REponses		COMMENTAIRES
	OUI	NON	
1.) est-t-il prévu une liste des éléments constitutifs d'un fond de dossier de crédit?	X		Ils permettent cerner la demande
2.) la présence de tous ses éléments est-elle toujours vérifiée à la réception d'une demande de crédit?	X		il faut toujours faire une vérification
3.) Acceptez-vous des dossiers incomplets?		X	c'est une condition siné qua none
4.) Un dossier incomplet peut-il être instruit? Si oui dans quelles conditions?		X	
5.) Les demandes de crédit sont-elles toujours enregistrées automatiquement? Si oui manuellement ou électroniquement?	X		Manuellement
6.) Un entretien est-il toujours organisé avec les clients dès la réception de leur demande de crédit?	X		il faut bien identifier les besoins du clients
7.) Existe-il un délai dans le traitement des dossiers?	X		le dossier suit un circuit d'approbation
8.) Ce délai est-il toujours respecté?	X		généralement
9.) existe-t-il une difficulté particulière par rapport au respect de ce délai? Commentez	X		les pièces à fournir par le client
10.) Les informations données par le clients sont-elles toujours vérifiées?	X		généralement
11.) Les états financiers présentés par le clients sont-ils toujours certifiés?	X		on demande aux clients de faire certifier leurs états financiers
12.) Une visite sur le terrain est-elle toujours effectuée?		X	pas toujours
13.) l'historique des mouvements du compte client est-elle considérée dans l'octroi du crédit?	X		il faut une assez bonne visibilité financière de la structure
14.) Les clients sollicitant un crédit passent-ils toujours par les gestionnaires de comptes?	X		le gestionnaire est le principal interlocuteur du client
15.) La banque dispose t-elle d'un portefeuille client diversifié?	X		la diversification des ressources est de mise pour minimiser les risque

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			
DATE:			
SERVICE: CREDIT & Risk management department			
DESTINATAIRE DU QCI: Credit risk Analyst			
Rubrique: ETUDE DES DOSSIERS DE CREDIT			
Objectifs de contrôle: Vérifier l'efficacité du dispositif d'évaluation du risque de crédit			
QUESTIONS	REponses		COMMENTAIRES
	OUI	NON	
1.) Le montant du crédit octroyé tient-il toujours compte des revenus futurs du client?	X		
2.) Le montant des engagements en cours du client auprès des autres banques est-il considéré dans l'accord de crédit?	X		
3.) Une vérification de la quotité cessible est-elle toujours effectuée?	X		
4.) Sur quels ratios vous basez- vous le plus pour émettre un avis sur le dossier de crédit?			ça dépend du type de client et du type de crédit demandé. Pour un découvert on se focalise plus sur les ratios de liquidité
5.) Comment définissez vous le taux d'intérêt de l'emprunt?			Le taux d'intérêt est indexé sur le taux de base bancaire qui est de 8% actuellement.
5.) Ce taux d'intérêt est-il fonction de la durée du prêt?	X		
5.) Les modalités de remboursement prévues sont-elles adaptées aux revenus du client?	X		
6.) Les besoins réels du clients sont-ils considérés dans l'octroi de crédit?	X		
7.) Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la société, et de les corriger ?		X	
8.) Les risques majeurs donnent- ils lieu à des actions spécifiques ? La responsabilité de ces actions est-elle définie ? Le cas échéant, la mise en oeuvre de ces actions est-elle suivie ?	X		
9.) La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées : o Sur ses facteurs de risques ? o Sur les dispositifs de gestion des risques ? o Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?	X		
10.) Les différents risques ont- ils fait l'objet d'une analyse chiffrée		X	
11.) Existe-il des procédures de gestion des risques liés au crédit	X		
12.) ces procédures sont-elles mises en œuvre ?	X		
13.) Les responsabilités en matière de gestion des risque sont-ils situés?	X		
14.) La Direction a-t elle un reporting régulier sur les caractéristiques des mesures de gestion des risques?		X	

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			
DATE:			
SERVICE: RISK MANAGEMENT DEPARTMENT			
DESTINATAIRE DU QCI: CREDIT CONTROL OFFICER			
Rubrique: CONSTITUTION DES DOSSIERS DE CREDIT			
Objectifs de contrôle: contrôle des garanties			
QUESTIONS	REponses		COMMENTAIRES
	OUI	NON	
1.) Il y a-t-il des dossiers de crédit ne présentant pas des garanties?	x		Découvert commercial en général
2.) Les garanties font-elles l'objet d'une réévaluation?	X		
3.) La réévaluation des garanties est-elle confiée à une personne extérieure à la banque?	x		auditeurs externes
4.) Le montant du crédit accordé est- il limité en fonction de la garantie accordée?	X		
5.)L'inscription des garanties hypothécaires à la conservation des hypothèques est-elle toujours vérifiée?		X	c'est une opération qui incombe au notaire qui engage sa responsabilité
6.)L'origine des garantie est-elle toujours vérifiée?	X		
7.) La fiche de réévaluation de la garantie fait-elle partie du dossier de crédit?		X	
8.) S'assure t-on de pouvoir réaliser une garantie avant de l'accepter?	X		APPRECIATION FAITE EN AMONT
9.) L'état des droits sur les garanties hypothécaires est-il toujours exigé?	X		ETAT DES DROITS REELS

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			
DATE:			
SERVICE: OPERATIONS			
DESTINATAIRE DU QCI: AGENT CHARGE DES VIREMENTS			
Rubrique: CONSTITUTION DES DOSSIERS DE CREDIT			
Objectifs de contrôle: Vérifier les conditions de mise en place du crédit			
QUESTIONS	REponses		COMMENTAIRES
	OUI	NON	
1.) il y a-t-il des virements qui sont effectués avant la formalisation des garanties?		X	
2.) Les virement des crédit accordés sont-ils effectués à temps ?	X		
3.) Il y a-t-il des cas de mise en place de crédit non autorisé?		X	
4.) Toutes les garanties sont-elles comptabilisées?	X		
5.) existe-t-il un système de comptabilisation des engagements?	X		
6.) il y a-t-il des cas d'erreurs sur les montants du crédit à virer dans le compte du client? Si oui à quoi sont-ils dus?		X	
7.) Le système comptable est-il conforme au plan comptable bancaire?	X		
8.) votre appréciation générale sur le processus de gestion du risque de crédit à UBA			La banque respecte les différents ratios mis en place par la Banque Centrale.

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			
DATE:			
SERVICE: RISK MANAGEMENT DEPARTMENT			
RESPONSABLE: CREDIT ADMIN OFFICER			
Rubrique: CONSTITUTION DES DOSSIERS DE CREDIT			
Objectifs de contrôle: contrôle des garanties			
QUESTIONS	REponses		COMMENTAIRES
	OUI	NON	
1.) Existe -il un comité de crédit?	X		Il est composé de différents Credit Officer (Credit analyst, BM, RH, Head Wholesale & Retail...)
2.) Le comité vérifie-t il les informations contenues dans le dossier de crédit?	X		Avant d'apposer leur signature tous les credit officer doivent s'assurer que toutes les conditions sont requises pour la mise en place du crédit
3.) Existe-il une structure d'audit interne?	X		Elle effectue une vérification après la mise en place du crédit
4.) Les dossiers de crédit font-ils l'objet d'un contrôle par l'audit interne avant la mise à disposition?		X	C'est le Credit control qui veille à la régularité des justificatifs avant la préparation du ticket de crédit
5.) Un suivi des remboursements des prêts accordés est-il prévu?	X		C'est le travail qu'effectue quotidiennement le Credit monitoring
6.) Les dépassements sont-ils surveillés au quotidien?	X		C'est le travail qu'effectue quotidiennement le Credit monitoring
7.) Un montant plafond est-il autorisé pour les comptes clients en dépassement régulier?		X	les dépassements sont autorisés suivant la mise en place d'un crédit , des chèques en compense ou dans l'attente d'une domiciliation
8.) Les dépassements sont-ils surveillés au quotidien?	X		C'est le travail qu'effectue quotidiennement le Credit monitoring
9.) Le client reçoit-il un tableau d'amortissement du crédit?	X		Toujours mais c'est à titre indicatif

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			
DATE:			
SERVICE:			
RESPONSABLE:			
Rubrique: CONSTITUTION DES DOSSIERS DE CREDIT			
Objectifs de contrôle: SUIVI DES IMPAYES			
QUESTIONS	REponses		COMMENTAIRES
	OUI	NON	
1.) Existe-il un état des impayés sur crédit?	X		Edité chaque fin de mois
2.) Cet état fait-il l'objet d'une analyse régulière?	X		Chaque fin de mois; puis chaque semaine
3.) Le processus de recouvrement est-il clairement défini?	X		Jusqu'à 90 jours de débit irrégulier et 2 impayés de crédit, le recouvrement est effectué par le gestionnaire de compte avec un suivi et relance en back office par le gestionnaire risque de crédit; au-delà de ces délais les dossiers sont transférés au niveau du chargé de recouvrement pour un suivi plus poussé conjointement sur le terrain avec le gestionnaire de compte
4.) Des entretiens avec les clients en difficulté sont ils tenus?	X		Au niveau des agences, avec le gestionnaire de compte, le Chef d'Agence; puis le Chef de Département selon la difficulté du cas. Et enfin conjointement avec le chargé de recouvrement
5.) La banque est-elle informée à temps de la difficulté de paiement des clients?	X		dès que le défaut de paiement est constaté le client et l'entité qui s'est portée garante doivent être contactés par le gestionnaire de compte pour un rappel des engagements
6.) La banque est-elle informée en cas de décès du client?	X		par l'employeur et/ou par la famille du défunt

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			
DATE:			
SERVICE: RISK MANAGEMENT DEPARTMENT			
DESTINATAIRE DU QCI:			
Rubrique: CONSTITUTION DES DOSSIERS DE CREDIT			
Objectifs de contrôle: Vérification de la séparation des tâches			
QUESTIONS	REponses		COMMENTAIRES
	OUI	NON	
1.) Le conseil d'administration est-il informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques?	X		
2.) Il y a-t-il un système de délégation précis concernant l'autorisation des crédits?	X		cela dépend du montant
3.) La mise à disposition du crédit est-elle confiée à un agent?	X		
4.) Les personnes chargées de la mise à disposition, de la comptabilisation sont-elles différentes de celle qui autorise	X		
5.) Les personnes à charge du suivi du crédit sont-elles différentes de celles responsables de son traitement?	X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. ARTUS Patrick & VIRARD Marie Paule, (2010), *la liquidité incontrôlable qui va maîtriser la monnaie mondiale ?*, édition Pearson Education, Paris, 146 pages.
2. AU Thomas. P, (2004), *a modern approach to Graham & Dodd investing*, Wiley Finance, New Jersey, 350 pages.
3. BARTHELEMY Bernard & COURREGUES Philippe, *gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, éditions d'Organisation 2^{ème} édition, Paris, 482 pages.
4. BEAUMONT Perry. H, (2004), *financial engineering principles: a unified theory for financial product analysis and valuation*, Wiley Finance, New Jersey, 318 pages.
5. BEGUIN Jean Marc & BERNARD Arnaud, (2008), *l'essentiel des techniques bancaires*, Editions EYROLLES Paris, 307 pages.
6. BERK Jonathan & DEMARZO Peter, *finance d'entreprise*, Edition Nouveaux Horizons, Paris, 1018 pages
7. BERNET- ROLLANDE Luc, (2008), *principes de techniques bancaires*, 25^e édition, Editions DUNOD Paris, 533 pages.
8. BESLEY & BRIGHMAN, (2008), *essentials of managerial finance*, 14^e edition, edition Thomson south western, USA, 752 pages.
9. BIELECKY Thomas & RUTKOWSKY Marek, (2001) *credit risk: modeling, valuation and hedging*, springer finance, New York, 270 pages.
10. BREALEY Myers Marcus, (2001) *fundamental of corporate finance*, éditions Custom publishing, 3^{ème} édition, Phoenix, 651 pages.
11. BREALEY Richard, MYERS Stewart & ALLEN Franklin, (2004), *principes de gestion financière*, 8^e édition, Pearson Education, Paris, 1058 pages.
12. CHERUBINI Umberto, ELISA Luciano & VECCIATO Walter, (2004), *copula methods in finance*, Wiley finance, Chichester, 308 pages.
13. COCHRANE John. H, (200), *asset pricing*, Chicago University, Chicago, 462 pages.
14. COPELAND Tom, KOLLER Tim & MURRIN Jack, (2000), *valuation, measuring and managing the value of companies*, third edition, Wiley Finance, New Jersey, 508 pages.
15. DE LA BRUSLERIE Hubert, (2010), *analyse financière, information financière et diagnostic*, 4^{ème} édition, éditions Dunod Paris, 528 pages.

16. DE SERVIGNY Arnaud & ZELENKO Ivan, (2010), *Le risque de crédit face à la crise*, 4^e éditions, Editions DUNOD Paris, 320 pages.
17. DECOUSSERGUES Sylvie (2007), *gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, 5^e édition, Editions DUNOD Paris, 272 pages.
18. ESCH Louis, KIEFFER Robert, & LOPEZ Therry, (2005), *asset and risk management: risk oriented finance*, édition Wiley Finance, Chichester, 416 pages.
19. FABOZZI Frank .J, (2000), *Bonds market, analysis and strategies*, Prentice Hall, New Jersey, 303 pages.
20. FONTAINE Patrice (2009), *marchés de changes*, éditions Pearson éducation, Paris 212 pages.
21. George SOROS, (1998), *la crise du capitalisme mondial*, éditions Plon, Paris, 264 pages.
22. HASSID Olivier, (2008), *la gestion du risque de crédit*, 2^e édition, Edition DUNOD, Paris, 150 pages.
23. HELFER Erich. A, (2000), *financial analysis tools and techniques: a guide for manager*, McGraw Hill, New York, 510 pages.
24. HENNIE Van Greuning & BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja, (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, 1^{re} édition, Editions ESKA Paris, 384 pages.
25. HERLIN Philippe, (2010), *finance, le nouveau paradigme*, éditions Eyrolles, Paris, 207 pages.
26. HESTER Donald. D & PIERCE James. L, (1975), *bank management and portfolio behavior*, Yale University Press, 317 pages.
27. HITCHNER James. R & MARD Michael. J, (2003), *financial valuation workbook*, Wiley finance, New Jersey, 240 pages.
28. HORCHER Karen. H, (2005), *essentials of financial risk management*, Wiley Finance, New Jersey, 272 pages.
29. Investment Management Consultants Association (IMCA), (2004), *asset, the handbook of risk*, Wiley Finance, New Jersey, 285 pages.
30. LOCHARD Jean, (2004), *les ratios qui comptent*, éditions d'Organisations, Paris, 254 pages.

31. MISHKIN Frederic, (2010), *monnaie, banque et marchés financier*, 9^e édition, Edition Nouveaux Horizons, Paris, 924 pages.
32. RARICOT François Eric & THEORET Raymond, (2006), *finance computationnelle et gestion des risques*, presse de l'université du Québec, Québec, 737 pages.
33. SARDI Antoine, (2002), *audit et contrôle interne bancaire*, éditions Afges, Paris, 1099 pages.
34. SIRUGUET Jean-Luc, (2001), *le contrôle comptable bancaire*, tome 1, édition banque éditeur, Paris, 561 pages.
35. SIRUGUET Jean-Luc, (2001), *le contrôle comptable bancaire*, tome 2, édition banque éditeur, Paris, 561 pages.
36. SWENSEN David, (2009), *gestion des portefeuilles institutionnels*, éditions Maxima, Paris, 451 pages.
37. TAVERDET-POPIOLEK Nathalie, (2006), *le guide du choix d'investissement, éditions d'organisation*, Paris, 413 pages.
38. TJIA John. S (2004), *building financial models, a guide to creating and interpreting financial statements*, McGraw hill, Chicago, 353 pages.
39. WALTER Christian, (2010), *les nouvelles normes financières : s'organiser face à la crise*, éditions Springer, Paris, 257 pages.
40. YEN Yee Chong, (2004), *investment risk management*, Wiley finance, New Jersey, 223 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

WEBOGRAPHIE

1. Bank for International Settlement (2005), The Application of Basel II to Trading Activities and the Treatment of Double Default Effects, <http://www.bis.org/publ/bcbs116.htm> consulté le 26 Avril 2012.
2. Bank for International Settlement (2008), 2008 FSI Survey on the Implementation of the new capital adequacy framework in non-Basel Committee member countries, <http://www.bis.org/fsi/fsiop2008.pdf> consulté le 05 Mai 2012.
3. Bank for International Settlement (2012), Basel II, 2.5 and III implementation, <http://www.bis.org/fsi/fsiop2012.pdf> consulté le 03 Mai 2012.
4. Bank for International Settlements (2012), Risk weight for International Finance Facility for Immunization, http://www.bis.org/publ/bcbs_n110.htm, consulté le 17 Mai 2012.
5. Bank for International Settlements (2012), The treatment of expected losses by banks using the AMA under the Basel II Framework, http://www.bis.org/publ/bcbs_n17.pdf, consulté le 25 Mai 2012.
6. BCEAO (1999), Le dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine à compter du 1^{er} Janvier 2000, http://www.bceao.int/IMG/pdf/Dispositif_prudentiel-2.pdf, consulté le 20 Décembre 2012.
7. JP Morgan (2012), The JP Morgan Guide to credit derivatives, http://www.investinginbonds.com/assets/files/intro_to_credit_derivatives.pdf consulté le 01 Juin 2012.

8. Wikipédia (2012), les dérivés de crédit, http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9riv%C3%A9_de_cr%C3%A9dit, consulté le 10 Juin 2012.

CESAG - BIBLIOTHEQUE