



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CESAG -

Master en Banque et Finance

- MBF -

Année académique : 2010 -2011

Option "Finance d'entreprise et finance de marchés"

Mémoire de Fin de formation

THEME :

**« Analyse financière et gestion des
risques: cas du portefeuille des grandes
entreprises locales à ECOBANK-
BENIN »**



Présenté par :
Sylvain HINSON
10^{ème} promotion MBF

Sous la supervision de :
Jean Jacques GOLOU
Head Domestic Bank pi

Cotonou, Avril 2012

DEDICACES

A **DIEU** qui m'a donné la force et le courage pour la réalisation de ce travail et grâce à qui il m'a été possible d'arriver là où je suis.

A **mes parents** pour les conseils et les multiples sacrifices consentis durant ces années d'études. Que **DIEU** vous protège et que la réussite soit toujours à ma porte pour que je puisse vous combler de bonheur.

A mon épouse, **SESSOU Fidélia** qui m'a toujours soutenu dans ma quête du savoir, tu as fait de ce travail le tien. Tu as supporté honorablement les privations imposées par cette formation. En témoignage de tout ceci, reçois ici l'expression de ma profonde gratitude.

A mes enfants **HARRY, JERRY et MERRY**, vous êtes si petits mais déjà très curieux, avec l'espoir que vous ferez mieux, recevez ici une marque spéciale de mon soutien paternel et que ce travail vous serve d'exemple.

A mes frères pour tout l'amour et le soutien moral que vous m'avez apportés. Puisse ce travail vous inspirer le courage d'aller encore plus de l'avant.

REMERCIEMENTS

A notre Maître de Mémoire, Monsieur **Jean Jacques GOLOU**, malgré vos nombreuses contraintes, vous nous avez assuré tout l'encadrement nécessaire pour nous permettre d'achever le présent mémoire. Du fond du cœur, soyez en remercié.

A notre chef division, Monsieur **Augustin AGBAYAZON**, vos contraintes et préoccupations sont nombreuses et diverses. Malgré cela, vous avez accepté avec promptitude de nous consacrer votre précieux temps à ce travail. Vos précieux conseils et avis techniques ont contribué à l'aboutissement de la rédaction de ce travail de recherche.

A tous les **professeurs du programme Master en Banque et Finance**, vous avez su avec méthode, partager avec nous vos connaissances. Recevez ici notre sincère remerciement.

A notre coordonnateur de filière, **Professeur Boubacar BAIDARI** pour l'attention particulière accordée à notre formation.

A tout le **personnel enseignant et administratif** du programme Master en Banque et Finance pour leur disponibilité et pour tous les efforts engagés afin de nous assurer une formation de qualité.

A tout le **personnel du LOCAL CORPORATES** pour les conseils et l'encadrement technique dont je ne cesse de bénéficier chaque jour.

A tous les **camarades de promotion** pour l'esprit de partage et de bonne ambiance qui ont caractérisé notre période de formation.

A tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué au bon déroulement et à la réalisation de notre mémoire. Nos sincères remerciements.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- BCEAO** : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
- CESAG** : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
- EBE**: Excedent Brut d'Exploitation
- EBIT**: Earning Before Interest and Taxes
- EBITDA**: Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortisation
- EBJ**: Ecobank Benin
- EBS**: Ecobank Business Service
- EBT**: Earning Before Taxes
- ETI**: Ecobank Transnational Incorporated
- EVA**: Economic Value Added
- FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine
- FRN** : Fonds de roulement Net
- IFAC**: International Federation of Accountants
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- PME/PMI** : Petite et Moyenne Entreprise / Petite et Moyenne Industrie
- RAROC**: Risk Adjusted Return On Capital
- RIB**: Relevé d'Identité Bancaire
- ROE**: Return On Equity
- ROI**: Return On Investment
- TN** : Trésorerie Nette
- UEMOA** : Union Économique des États de l'Afrique de l'Ouest

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1 : Tableau synoptique des évènements pouvant se traduire en risques de crédit

Tableau 2 : Performances financières sur trois ans

Tableau 3 : Détail des impayés par clients

Tableau 4 : État des facilités accordées par clients

Tableau 5 : Respect des critères d'accord de classement

Tableau 6 : Type de garanties et volume de couverture

Tableau 7 : État de couverture des engagements par les garanties

Tableau 8 : Statut des garanties

Figure 1 : Le champ du risque bancaire

Figure 2 : Évolution du total bilan de 2008 à 2010

Figure 3 : Évolution des prêts et avances de dépôts-clientèle sur les trois derniers exercices

Figure 4 : Évolution de PNB et du Résultat de 2008 à 2010

Figure 5 : Composition du produit net bancaire de l'année 2010

INTRODUCTION

1. Le contexte et la justification de l'étude

Le système financier international n'est pas exempt de perturbations. Les crises financières qui jalonnent l'histoire de l'économie mondiale en sont la preuve. Si au plan international, ces crises sont récurrentes, les systèmes bancaires des pays en développement sont interpellés. Dans l'espace géographique africain, nous assistons à un développement des groupes bancaires. Tel est le cas du groupe ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED (ETI) dont ECOBANK-BENIN est membre.

Une banque assure une mission particulière : celle de l'intermédiation financière. Elle est la garante des dépôts du public mais offre également à ceux qui en ont besoin le financement nécessaire à leurs activités. Cette position soulève évidemment des questions délicates étant donné que la banque doit veiller à sécuriser les actifs de ses clients. Comment y arriver alors que par ailleurs, elle offre des crédits aux agents économiques qui en expriment la demande ? Quels sont les outils qui permettent de gérer les risques auxquels s'expose la banque ? L'ensemble de ces interrogations offre un contexte propice à la réflexion. C'est précisément la raison qui nous motive pour entreprendre la présente étude intitulée « *Analyse financière et gestion des risques: cas du portefeuille des grandes entreprises locales à ECOBANK-BENIN* ».

2. La problématique de l'étude

L'activité bancaire est sujette à de nombreux risques. Après avoir accordé un crédit à un client, la banque s'attend à son remboursement. Quels sont les risques qui compromettent cet objectif ? La contrepartie de la banque qui est bénéficiaire du crédit va-t-elle respecter ses engagements ? Va-t-elle rembourser le crédit qui lui a été octroyé en respectant ses échéanciers ? Et même si elle venait à manquer certaines échéances, va-t-elle finir par rembourser le crédit ? Quelles sont les règles qui président à la sélection d'un projet bancable ? Comment dès le départ, peut-on limiter au maximum les cas d'impayés ? Quels outils peuvent contribuer à l'atteinte de cet objectif ?

L'ensemble de ces questionnements nous ont conduit à formuler *la question centrale* de savoir *comment l'analyse financière et la gestion des risques contribuent à détecter les entreprises qui peuvent se retrouver ou non en situation d'impayés.*

Cette question de départ nous amène à dégager les principales hypothèses suivantes :

Hypothèse N.1 : Les entreprises qui connaissent des situations d'impayé se retrouvent parmi celles qui ne respectent pas les accords de classement.

Hypothèse N.2 : Le défaut de formalisation ou la formalisation incomplète des garanties favorise le non remboursement des crédits.

3. L'objectif de l'étude

L'objectif de la présente étude est double : l'étude vise à analyser comment la démarche de l'analyse financière peut sécuriser le patrimoine de la banque en la protégeant contre les différents risques, notamment, le risque de défaut de paiement des clients. Elle vise aussi à procéder à une analyse d'un échantillon de la clientèle de la banque dans le but précis de faire ressortir des enseignements révélateurs et utiles pour la banque sur le suivi et la gestion des remboursements.

4. L'intérêt et l'enjeu de l'étude

Le secteur informel occupe une place importante en Afrique. Le fait pour une banque d'opérer dans un tel environnement représente un risque certain. Dans un tel environnement, un portefeuille client spécialement constitué de grandes entreprises locales suscite encore plus d'appréhension. L'étude menée ici viendra renforcer les connaissances disponibles sur ce segment. Elle permettra à la banque de mieux circonscrire les caractéristiques de cette clientèle particulière.

Notre travail présente l'intérêt d'enrichir la banque sur sa connaissance de la clientèle des grandes entreprises locales. Une meilleure connaissance de la cible peut faire gagner plus de revenus à la banque. Une bonne visibilité sur la clientèle permet à la banque de savoir où, quand et dans quelles affaires investir et à quelles conditions. Il s'en suivra une action plus précise et moins entachée d'erreurs. La banque pourra mieux tirer partie du potentiel que constituent les grandes entreprises locales dans un environnement fortement marqué par le secteur informel. Ce travail a l'avantage de montrer l'intérêt de l'analyse financière dans la

gestion des risques de crédit et dans la prise des décisions de financement bancaire. Il ressort les causes de certaines situations d'impayés afin de réduire désormais certains risques de crédit et propose par ailleurs des recommandations à ECOBANK-BENIN dont l'objectif est d'être une banque panafricaine de classe mondiale capable de fournir toute une gamme de services et de produits qui répondent aux besoins de la clientèle sur toute l'étendue du territoire national.

5. La démarche méthodologique

La méthodologie que nous avons adoptée pour cette étude concerne aussi bien la collecte des données que leur traitement.

En ce qui concerne **la collecte des données**, nous avons, dans la phase exploratoire, consulté des documents électroniques, cours, mémoires et autres ouvrages spécifiques. Cette phase documentaire nous a permis de réaliser la revue de littérature.

En outre, nous nous sommes appuyés sur l'observation et l'entretien. Tous les échanges formels auxquels nous avons été associés constituent une source précieuse de données. Les entretiens ont été réalisés avec trois (3) différents acteurs qui interviennent dans le processus d'octroi du crédit aux grandes entreprises locales à savoir, un acteur de la division du Local corporate, un acteur du service des risques et un acteur du service de recouvrement. A ce stade, nous avons utilisé la technique boule de neige qui consiste à obtenir des informations beaucoup plus précises en remontant progressivement d'une personne ressource à une autre. Nous avons fini par la consultation des rapports produits par la banque elle-même. Nous avons procédé à la constitution d'un échantillon des cinq (5) entreprises dont les montants d'impayés constituent les records les plus élevés tels que présentés dans le dernier rapport de l'année 2011, du comité de recouvrement de la Banque.

Nos critères d'appréciation se fondent sur les ratios d'éligibilité aux accords de classement, tels qu'ils ont été présentés dans les dossiers analysés ainsi que sur la sélection d'un nombre limité des garanties les plus courantes à savoir les hypothèques, les cautions solidaires et les nantissements.

Par souci de confidentialité et de protection des données de la banque, nous avons travaillé sous anonymat, sans grande description, ni désignation précise des clients concernés. Seules les références des dossiers des clients constituant notre échantillon ont été utilisées.

Le choix de la taille de l'échantillon s'explique par l'utilisation de la technique non probabiliste. Il s'agit d'un choix raisonné qui s'appuie sur la sélection d'entreprises ayant connu des situations d'impayé et/ou de retard de paiement sur les cinq derniers exercices. Les dossiers de cet échantillon ont fait l'objet de consultation, de dépouillement et d'analyse autour de certaines variables spécifiques justifiant notre étude.

En ce qui concerne **le traitement des données**, elles ont été observées, dépouillées analysées puis présentées avec une fiche de dépouillement conçue par nous même.

Il a été utile de procéder à des regroupements et à des reclassements par type d'information.

Ce traitement nous a permis de dégager des conclusions pertinentes et utiles, susceptibles de mieux renseigner la banque sur sa clientèle des grandes entreprises locales.

6. Le plan de travail

Le plan de travail adopté a tenu compte d'un chronogramme bien précis subdivisé en quatre temps de travail. Premièrement, nous avons réalisé les recherches documentaires théoriques sur les notions d'analyse financière et de risques. Dans la deuxième partie de notre temps, nous nous sommes consacrés à la collecte des données et à leur traitement. Dans une troisième phase, nous avons concrètement procédé à la rédaction du mémoire. En dernier lieu le travail a été passé en revue et corrigé avant d'être transmis à l'administration du Programme Master en Banque et Finance du CESAG à Dakar.

En dehors de l'introduction générale et la conclusion, la partie centrale du mémoire comporte deux parties. La première partie est consacrée au cadre théorique et à la revue de la littérature se rapportant aux notions d'analyse financière et de risques. Quant à la deuxième partie, elle constitue la partie pratique du mémoire qui traite de l'application concrète de l'analyse financière au cas spécifique des grandes entreprises locales d'ECOBANK-BENIN.

Première partie : Notions d'analyse financière et de risque

CESAG
BIBLIOTHEQUE

L'analyse financière ainsi que la gestion des risques peuvent contribuer à mieux faire la lumière sur les causes de non respect par les entreprises des engagements qu'elles prennent vis-à-vis des banques. C'est dans cette optique que nous entreprenons de consacrer la partie théorique du présent travail de mémoire aux notions d'analyse financière et de gestion des risques. Ainsi, le premier chapitre sera consacré à l'analyse financière tandis que la seconde sera réservée à l'étude de la gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : L'Analyse financière

L'analyse financière repose essentiellement sur l'exploitation des données financières et comptables. Elle a pour objectif de retrouver au-delà des chiffres, la véritable réalité économique de l'entreprise. Sa finalité, c'est de cerner la réalité à partir des données codées (Pascal QURY et Yan LEFUR in Pierre VERNIMMEN, FINANCE D'ENTREPRISE). Dans le cadre de la présente étude, l'analyse financière sera bâtie autour de l'équilibre financier de la firme et de la rentabilité de l'activité

I. L'équilibre financier de la firme

L'équilibre financier de la firme repose sur une analyse du bilan qui est une représentation comptable du patrimoine de l'entreprise. L'actif du bilan constitue l'ensemble des avoirs de l'entreprise tandis que le passif constitue l'ensemble des dettes. Du point de vue du financier, l'actif constitue l'ensemble des emplois (utilisation) et le passif constitue les ressources qui ont servi à réaliser les emplois à l'actif. Or, dans cette conception, il paraît logique que de financer les investissements de longue durée par des ressources ayant le même caractère. Le déséquilibre à ce niveau peut avoir des répercussions très importantes sur la situation de l'entreprise. Les agrégats qui permettent d'apprécier le niveau d'équilibre financier. C'est à travers le Fonds de roulement Net, (FRN), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) la Trésorerie Nette (TN) et les ratios caractéristiques de la structure financière que nous allons exposer l'équilibre financier.

1.1. Le Fonds de Roulement Net, (FRN)

Le FRN est obtenu en soustrayant les actifs fixes des ressources permanentes. Par ailleurs, puisque le total de l'actif est égal au total du passif, le FRN peut également être obtenu par la différence entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Dans l'optique d'une bonne gestion financière, le FRN devrait être positif. Ceci signifie que les capitaux permanents devraient être supérieurs aux actifs fixes et que les actifs circulants devraient être supérieurs aux dettes à court terme.

$$\text{FRN} = \text{Ressources permanentes} - \text{actifs fixes}$$

Lorsque le FRN est positif, c'est qu'il y a un excédent de ressources permanentes à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs fixes, pouvant être utilisés pour financer d'autres besoins de l'entreprise à savoir, le cycle d'exploitation.

Si par contre le FRN est négatif, cela veut dire qu'il y a un manque de ressources de longue durée pour financer les actifs fixes. cela veut également dire que les actifs fixes sont financés par des ressources à court terme.

A priori on pourrait penser que cette situation est alarmante mais il n'en est pas nécessairement ainsi.

En effet, l'insuffisance de fonds de roulement peut être due à de nouveaux investissements importants destinés à générer dans le futur, plus de bénéfices, ce qui augmentera finalement de façon progressive, les capitaux permanents. Par conséquent, il est important de s'assurer que le FRN ne restera pas négatif pendant très longtemps de façon structurelle, mais qu'il redeviendra rapidement et progressivement positif. Autrement, la situation de l'entreprise sur le plan de la liquidité serait compromise.

Une autre raison peut justifier la situation d'un fonds de roulement négatif mais non inquiétant. L'analyse du FRN s'accompagne de celle du Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Il suffit que le montant du FRN soit suffisant pour couvrir celui du BFR pour que l'entreprise soit financièrement équilibrée. Par conséquent, si le BFR est négatif, et que le FRN aussi est négatif, la différence $FRN - BFR$ peut évidemment être positive, ce qui ne pose encore aucun problème de trésorerie.

1.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Il s'obtient par la différence entre les actifs circulants et les passifs d'exploitation. Généralement, le BFR est positif. Tout dépend en effet du cycle d'exploitation de l'entreprise concernée. Pour la plupart des entreprises, il va falloir financer d'abord les stocks de matières premières, de marchandises et de produits finis et enfin les créances commerciales. Dans ce processus, l'allongement du cycle d'exploitation signifie qu'il faut plus de temps pour la récupération des sommes investies dans l'exploitation.

Toutefois, les cas de BFR négatifs ne manquent pas. Ces cas sont souvent rencontrés avec les grandes surfaces. Malgré la grande quantité des stocks de ces genres d'entreprise, ils ont des

délais de paiement de leurs clients qui sont immédiats, alors que dans le même temps, les délais de paiement des fournisseurs sont très longs.

Le calcul du BFR s'obtient par la formule :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Fournisseurs.}$$

1.3. La Trésorerie Nette

La Trésorerie nette s'obtient par la différence entre le FRN et le BFR. En principe, une bonne gestion de la trésorerie doit obéir à la règle de la trésorerie zéro qui veut que la trésorerie ne soit ni trop positive ni trop négative, mais qu'elle soit proche de zéro. Une Trésorerie nette positive résulte du fait que le FR est supérieur au BFR. L'entreprise dispose alors d'un surplus de liquidité, ce qui est une très bonne chose s'il n'est pas trop élevé. Car dans ce cas, le trop grand excédent de liquidités serait le signe d'une mauvaise politique de placement financier. Si par contre, la trésorerie est négative, l'entreprise doit avoir recours aux concours bancaires à court terme pour assurer la couverture de certaines charges immédiates. Cette situation n'est pas alarmante tant qu'elle n'est que passagère. Mais quand elle tend à perdurer, il s'agit tout simplement d'une situation grave.

$$\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

1.4. Les ratios caractéristiques de la structure financière et la solvabilité.

Il s'agit ici de faire état des outils qui permettent d'évaluer la situation de l'entreprise quant à sa liquidité et sa solvabilité.

1.4.1 Ratios de liquidité,

Trois ratios de liquidité permettent d'apprécier la liquidité et donc la capacité qu'à l'entreprise de faire face à ses engagements de court terme. Il s'agit du ratio de liquidité au sens large, ou current ratio, du ratio de liquidité réduite ou acid test et du ratio de liquidité immédiate ou quick ratio.

1.4.1.1. Ratio de liquidité au sens large, ou current ratio

Ce ratio est obtenu en rapportant les actifs circulants aux dettes à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité au sens large} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Lorsque ce ratio est inférieur à 1, c'est que les fonds dont disposent immédiatement l'entreprise ajoutés à ceux qu'elle va encaisser suite au remboursement des créances commerciales dues par ses débiteurs et à la vente de ses stocks ne permet pas de couvrir l'ensemble des dettes à court terme. Il y a mieux que cette situation.

Lorsque ce ratio est élevé, il s'analyse de la façon suivante : les fonds dont disposent immédiatement l'entreprise, ajoutés à ceux qu'elle va encaisser suite au remboursement des créances commerciales dues par ses débiteurs et la vente de ses stocks permet de couvrir l'ensemble des dettes à court terme. Un ratio supérieur à 1 veut dire que l'entreprise est en mesure de faire face à ses dettes à court terme.

Toutefois, il n'est pas bon que ce ratio soit trop élevé car cela voudrait dire que l'entreprise emploie plus de fonds qu'il n'en faut en actif circulant et est aussi corrélativement, trop endettée à long terme.

1.4.1.2. Ratio de liquidité réduite ou acid test

Le ratio de liquidité réduite ou acid test en anglais est déterminé en rapportant les actifs circulants restreints (exclusion faite des stocks) aux dettes à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Actifs circulants} - \text{Stocks}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Lorsque ce ratio est inférieur à 1, c'est que les fonds dont disposent immédiatement l'entreprise ajoutés à ceux qu'elle va encaisser suite au remboursement des créances commerciales dues par ses débiteurs sans avoir à vendre ses stocks ne permet pas de couvrir l'ensemble des dettes à court terme. Cette situation n'est pas du tout la meilleure.

Lorsque ce ratio est élevé, il s'analyse de la façon suivante : les fonds que va encaisser l'entreprise suite au remboursement des créances commerciales dues par ses débiteurs sans

avoir à vendre ses stocks permet de couvrir l'ensemble des dettes à court terme. Un ratio supérieur à 1 veut dire que l'entreprise est en mesure de faire face à ses dettes à court terme.

1.4.1.3. Ratio de liquidité immédiate ou quick ratio

Le ratio de liquidité immédiate décrit le rapport des valeurs disponibles comparées aux dettes à court terme. Il décrit la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme avec les seules valeurs disponibles.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio est généralement inférieur à 1. Lorsqu'il est trop élevé, il révèle un excès de liquidité et une mauvaise politique de placement.

Outre les ratios de liquidité qui permettent d'apprécier la capacité qu'à l'entreprise de faire face à ses engagements de court terme, ceux de solvabilité permettent d'apprécier la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements financiers.

1.4.2 La solvabilité

Les ratios de solvabilité mesurent le degré d'endettement de l'entreprise et traduisent la capacité des ressources financières à supporter les engagements fixes qui résultent des emprunts contractés par l'entreprise. Il est particulièrement utile de distinguer le degré d'endettement ou autonomie financière de la capacité de remboursement.

1.4.2.1. Le degré d'endettement ou autonomie financière

Le degré d'endettement ou l'autonomie financière sont complémentaires. Ils traduisent tous deux le degré de protection des créanciers. En effet cette protection des créanciers diminue au fur et à mesure que croît le degré d'endettement.

Plusieurs ratios expriment le degré d'endettement. Ce sont entre autres :

$$\frac{\text{Dettes}}{\text{Fonds propres}}$$

et

$$\frac{\text{Dettes}}{\text{Passif total}}$$

Le degré d'endettement permet d'appréhender le risque financier qui pèse sur l'entreprise. Ce risque financier s'exprime par l'exigence de procéder à des remboursements de montants fixes alors que les résultats ainsi que la liquidité de l'entreprises sont variables.

Il est à préciser qu'il existe plusieurs types de dettes à savoir les dettes à court terme et les dettes à long terme. Les dettes à court terme résultent automatiquement de l'exploitation et ont tendance à se renouveler tant que la continuité de l'exploitation n'est pas compromise. Elles donnent lieu à un financement bancaire obtenu à des taux relativement élevés.

Quant aux dettes à long terme, elles présentent l'avantage d'une certaine permanence car elles sont mises à la disposition de l'entreprise pour une longue période. Les financements sur le long terme sont obtenus à des taux relativement moindre, comparés aux taux pratiqués pour les dettes à court terme.

L'autonomie financière est déterminée en rapportant les capitaux propres au passif total. Une augmentation de ce rapport illustre le fait que le financement de l'entreprise dépend moins des fonds empruntés que des fonds propres.

$$\text{Autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Passif total}}$$

En dehors du degré d'endettement, la capacité de remboursement aussi sert à apprécier la solvabilité.

1.4.2.2. La capacité de remboursement.

La capacité de remboursement n'est rien d'autre que le potentiel qu'à l'entreprise pour dégager suffisamment de ressources en vue de payer ses dettes. Ce potentiel passe par le cash flow positif que génère l'activité de l'entreprise. Puisque les échéances des encaissements sont différentes de celles des décaissements, c'est à travers le tableau de trésorerie que le cash flow est mis en évidence. Ce tableau de trésorerie intègre le solde de la trésorerie en début de période puis récapitule tous les encaissements et tous les décaissements prévisibles avant de dégager le solde de la trésorerie disponible. Il est élaboré pour chaque mois.

Cependant, en l'absence de tableau de flux de trésorerie, le cash flow peut être obtenu à partir des résultats présentés par les états financiers publiés au titre du dernier exercice clos. Le cash flow se calcule alors en ajoutant aux résultats, les charges non décaissées et en y soustrayant les produits non encaissés.

$$\text{Cash flow} = \text{résultats nets de l'exercice} + \text{charges non décaissées} - \text{Produits non encaissés}$$

Dès que le cash flow est déterminé, la capacité de remboursement est obtenue en divisant les dettes financières par le cash flow. Ce rapport fournit des renseignements précieux sur le nombre de mois ou d'année de cash flow positifs qui permettraient de rembourser entièrement le crédit.

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{Cash flow}}$$

Si le cash flow est négatif, il ne présente plus réellement d'intérêt. On ne parlerait plus de cash flow mais plutôt de cash drain.

Puisque le cash flow découle de l'activité de l'entreprise et que les déterminants de l'équilibre financier ont été déjà passés en revue, abordons l'activité même de l'entreprise.

II. L'activité

L'activité sera appréciée à travers la performance de la société. La détermination de la performance prend en compte le degré d'atteinte des objectifs fixés par les actionnaires à l'entreprise. D'une manière générale, l'objectif fixé à une entreprise est la réalisation du profit. L'atteinte de cet objectif général sera mesurée à travers les agrégats caractéristiques du compte de résultat, les ratios d'exploitation, puis à travers l'étude de sa rentabilité.

2.1. Les agrégats caractéristiques du compte de résultat.

Les agrégats caractéristiques du compte de résultat sont le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'Excédent Brute d'Exploitation (EBE), l'EBITDA ou Earning Before Interest Taxes, Dépreciation and Amortisation, l'EBIT ou Earning Before Interest and Taxes, l'EBT ou Earning Before Taxes, le résultat d'exploitation et le cash flow.

2.1.1 Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est une donnée essentielle pour toute analyse financière. Il regroupe les ventes ainsi que les prestations de service. D'une manière générale, il s'agit de l'ensemble des produits issus des ventes effectuées et des prestations réalisées au prix du marché. Sa décomposition en quantités vendues et en prix unitaires permet de bien cerner son évolution et fourni à l'analyste de précieux renseignements sur les variations du chiffre d'affaires.

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{Ventes} + \text{prestations réalisées}$$

Outre le chiffre d'affaires, il y a la valeur ajoutée.

2.1.2 La Valeur ajoutée (V.A)

La notion de valeur ajoutée relève avant tout de la macroéconomie et indique la richesse créée par la nation. Il s'agit du produit intérieur brut. Au niveau microéconomique, la valeur ajoutée est un instrument très utile. Elle mesure en effet l'enrichissement que crée l'entreprise grâce au processus de transformation qui est appliqué aux biens et services acquis à l'extérieur de l'entreprise. Elle s'obtient en déduisant du chiffre d'affaires, les consommations intermédiaires à savoir : les achats de stocks de marchandise et de matières premières consommées, les transports consommés et les autres services consommés.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{consommations intermédiaires}$$

2.1.3 L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation est le résultat d'exploitation avant dotations aux amortissements. Il provient de la valeur ajoutée, sous déduction de la totalité des frais de personnel. L'EBE est d'une très grande importance puisqu'il représente le premier résultat économique de l'entreprise. Il constitue l'autofinancement économique de l'entreprise. C'est le premier niveau de ressource résiduelle dont l'entreprise dispose pour se renouveler et se développer. Il est en effet issu des seules opérations d'exploitation indépendamment des

politiques de financement, d'amortissement, de distribution des dividendes et fiscale pratiquées au sein de l'entreprise.

$$\text{Excédent Brut d'Exploitation} = \text{Valeur ajoutée} - \text{Charges de personnel}$$

2.1.4 L'EBITDA ou Earning Before Interest Taxes, Dépreciation and Amortisation

L'EBITDA ou Earning Before Interest Taxes, Dépreciation and Amortisation intègre trois grandeurs à savoir le résultat d'exploitation avant amortissements ou EBE, le résultat financier (produits financiers - autres charges financières) exclusion faite des charges financières des emprunts. On y ajoute finalement les résultats exceptionnels avant amortissements exceptionnels.

$$\text{EBITDA} = \text{EBE} + \text{Résultat financier} + \text{résultats exceptionnels avant amortissements}$$

Il faut noter que les autres charges financières sont à distinguer des charges financières des emprunts. En effet, les autres charges financières correspondent aux frais de gestion et autres commissions inhérentes au fonctionnement normal des comptes bancaires. Quant aux charges financières des emprunts, elles correspondent aux charges d'intérêt supportées du fait des crédits consentis par la banque. Ces charges d'intérêt liées à des crédits spécifiques constituent une catégorie à part qu'il convient d'isoler en vue d'une bonne analyse financière.

Au nombre des trois composants de l'EBITDA, qui viennent d'être cités, l'EBE doit occuper la part la plus importante.

2.1.5 L'EBIT ou Earning Before Interest and Taxes

l'EBIT ou Earning Before Interest and Taxes est le résultat obtenu après la politique d'amortissement. Il est obtenu de l'EBITDA, après déduction de l'ensemble des amortissements d'exploitation, financiers, exceptionnels et déduction des provisions pour dépréciation. Ni les charges financières des emprunts ni les taxes ne sont encore prises en compte ou soustraites.

$$\text{EBIT} = \text{EBITDA} - \text{Amortissements et provisions}$$

2.1.6 L'EBT ou Earning Before Taxes

L'EBT ou Earning Before Taxes est obtenu après la prise en compte ou la déduction des charges financières des emprunts. C'est également le résultat avant impôt.

$$\text{EBT} = \text{EBIT} - \text{Charges financières des emprunts}$$

2.1.7 Le résultat de l'exercice ou résultat après impôt.

Le résultat de l'exercice est celui obtenu après déduction de l'impôt sur les sociétés.

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{EBT} - \text{Impôt sur les sociétés.}$$

2.1.8 Le cash flow.

Il représente la capacité d'autofinancement et il s'obtient en ajoutant au résultat de l'exercice, toutes les charges non décaissées et non décaissables. On y soustrait tous les produits non encaissés ou non encaissables. Lorsque le cash flow est négatif, on parle de cash drain.

$$\text{Cash flow} = \text{résultats nets de l'exercice} + \text{charges non décaissées} - \text{Produits non encaissés}$$

Tout comme les agrégats caractéristiques du compte de résultat qui permettent d'apprécier la performance de l'entreprise, les ratios d'exploitation aussi rendent compte du cycle d'exploitation de l'entreprise.

2.2. Les ratios d'exploitation

Les ratios d'exploitation permettent d'avoir une bonne visibilité pour assurer une bonne gestion du cycle d'exploitation. Ils sont relatifs à la vitesse de rotation, au délai client et au délai fournisseur.

2.2.1 La vitesse de rotation

La vitesse de rotation des stocks de marchandises ou de matières permet d'évaluer la longueur du cycle d'exploitation. La vitesse de rotation s'obtient en multipliant le stock moyen par 360 jours puis en rapportant l'ensemble du stock ainsi obtenu pour une année au coût d'achat des marchandises vendues effectivement vendues.

$$\text{Vitesse de rotation} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Coût d'achat des marchandises effectivement vendues}} \times 360$$

Le stock moyen est obtenu en divisant par deux la somme constituée par le stock initial et par le stock final et représente en moyenne le stock que détient l'entreprise chaque jour de l'année.

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stock initial} + \text{Stock final}}{2}$$

Le coût d'achat des marchandises vendues se calcule en ajoutant au stock initial les achats de la période et en y soustrayant le stock final.

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{Stock initial} + \text{Achats} - \text{Stock final}$$

La vitesse de rotation des stocks ainsi déterminée, exprime la durée où le temps pendant lequel les marchandises achetées séjournent dans l'entreprise avant de ressortir pour la vente.

Il s'agit là d'une information essentielle qui permet au banquier d'apprécier la durée au bout de laquelle un financement de stock peut commencer par régénérer les flux initiaux qui y sont injectés. Cette information peut aider à la prise de décision du banquier d'effectuer ou non le financement compte tenu des critères internes définis par la banque.

Qu'en est-il du crédit moyen accordé aux clients ?

2.2.2 Le délai client ou crédit moyen accordé aux clients

Le crédit moyen accordé aux clients où délai client est le délai au bout duquel la créance d'une marchandise vendue à crédit est recouvrée. Ce délai s'obtient en réduisant l'ensemble des créances des avances reçues. Les créances commerciales nettes sont multipliées par 360 et divisées par le chiffre d'affaires TTC. Cette information est déterminante pour le banquier car

elle permet une comparaison avec le délai fournisseur. L'entreprise doit en effet recouvrer plus rapidement ses créances chez ses clients qu'il ne rembourse ses dettes à ses fournisseurs.

$$\text{Délai client} = \frac{\text{Créances-avances reçues}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}} \times 360$$

2.2.3 Le délai fournisseur ou crédit moyen accordé par les fournisseurs.

Tout comme le délai client, le délai fournisseur est le délai au bout duquel les dettes de l'entreprise arrivent à échéance. Ce délai s'obtient en multipliant l'ensemble des dettes commerciales par 360 et en divisant le résultat obtenu par l'ensemble des consommations intermédiaires toutes taxes comprises. Cette information est déterminante pour le banquier car elle permet une comparaison avec le délai fournisseur. L'entreprise doit en effet recouvrer plus rapidement ses créances chez ses clients qu'il ne rembourse ses dettes à ses fournisseurs.

$$\text{Délai fournisseur} = \frac{\text{Dettes commerciales}}{\text{Consommations intermédiaires TTC}} \times 360$$

Après avoir exposé les agrégats caractéristiques du compte de résultat et les ratios d'exploitation, abordons maintenant la rentabilité qui est un critère essentiel dans la mesure de la performance.

2.3. La rentabilité

La rentabilité sera évaluée aussi bien sur le plan commercial, que sur les plans économique et financier. Les liens qui unissent la rentabilité financière et la rentabilité économique seront aussi mis en évidence.

2.3.1 La rentabilité commerciale.

La rentabilité commerciale se rapporte essentiellement au niveau exploitation de l'entreprise. Elle n'intègre ni le niveau financier, ni le niveau exceptionnel ou hors activité ordinaires. Pour apprécier la rentabilité commerciale, deux critères sont utilisés à savoir : la marge brute sur le chiffre d'affaires ainsi que la marge nette sur le chiffre d'affaires.

2.3.1.1. La marge brute sur le chiffre d'affaires

La marge brute sur le chiffres d'affaires tient compte des imputs ou facteurs qui ont permis de réaliser le chiffre d'affaires à savoir le coût d'achat des marchandises vendues, les consommations intermédiaires et les charges de personnel. Par contre, les charges non décaissées que sont les amortissements et provisions n'entrent pas en ligne de compte. Ainsi, elle est obtenue en rapportant l'Excédent brut d'exploitation au chiffre d'affaires. Ce critère permet de juger de la force de vente de l'entreprise.

$$\text{Marge brute sur le chiffre d'affaires} = \frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

2.3.1.2. La marge nette sur le chiffre d'affaires.

Tout comme la marge brute sur le chiffre d'affaires, la marge nette sur le chiffre d'affaires tient compte des imputs ou facteurs qui ont permis de réaliser le chiffre d'affaires à savoir le coût d'achat des marchandises vendues, les consommations intermédiaires et les charges de personnel. Mais contrairement à la marge brute sur le chiffre d'affaires, la marge nette prend en compte les charges non décaissées que sont les amortissements et provisions. Ainsi, elle est obtenue en rapportant le résultat net d'exploitation au chiffre d'affaires.

$$\text{Marge nette sur le chiffre d'affaires} = \frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

En même temps qu'il rend compte de la force de vente de l'entreprise, ce deuxième critère est très influencé par la politique d'amortissement et de provision pratiquée par elle.

Il n'y pas que la rentabilité commerciale pour apprécier la performance de l'entreprise. Celle-ci se mesure également par la rentabilité économique.

2.3.2 La rentabilité économique

La rentabilité économique est encore appelée Return On Investment (ROI) par les anglo-saxons. Elle mesure la rentabilité des capitaux investis. Pour avoir engagé une certaine valeur d'actif total (indépendamment des sources de financement) dans l'exploitation de l'entreprise,

la question se pose de savoir ce que rapportent lesdits capitaux investis au bout d'une année? Le ROI s'obtient alors en rapportant l'EBIT à l'actif total. Il s'agit là du ROI brut.

$$\text{ROI brut} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Actif total}}$$

Certaines conceptions plus restrictives rapportent l'EBIT aux seuls actifs immobilisés pour mieux valoriser la contribution des seuls actifs immobilisés à l'obtention de l'EBIT. Dans ce dernier cas, on parle du ROI net.

$$\text{ROI net} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Actifs immobilisés}}$$

Il est utile pour la banque de bien observer la composition du ROI. En effet, l'EBIT étant la somme des résultats d'exploitation, financier et exceptionnels mais après amortissement, la part des résultats d'exploitation doit être beaucoup plus grande que celle des résultats financiers et exceptionnels. C'est en effet grâce à la rentabilité dégagée par l'exploitation qu'on peut s'assurer qu'il y aura suffisamment de flux pour garantir le remboursement des dettes.

Outre les rentabilités commerciale et économique, la rentabilité financière intervient pour mesurer la performance de l'entreprise du point de vue des apporteurs de capitaux.

2.3.3 La rentabilité financière ou Return On Equity (ROE)

La rentabilité financière ou rentabilité des fonds propres s'obtient en rapportant le résultat net aux capitaux propres de l'entreprise.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le capital apporté par les actionnaires est à risque. En cas de disparition de l'entreprise, les actionnaires perdent leurs apports. En contre partie du risque pris, les actionnaires sont rémunérés par des dividendes en cas de profit. Dès lors, il devient important de savoir si grâce au capital à risque dont elle dispose, l'entreprise réalise un résultat bénéficiaire suffisant pour admettre la distribution des dividendes aux actionnaires. Il y a par ailleurs, des liens qui lient la rentabilité économique à celle financière.

2.3.4 Lien entre ROI et ROE

Soit C, les capitaux propres, D les dettes, A le total de l'actif, B le bénéfice de l'exercice, K le taux d'intérêt des dettes. Nous avons dit que $ROI = EBIT/A$; donc $EBIT = ROI \times A$; de plus, les charges d'intérêt = $D \times K$.

On peut par ailleurs exprimer les bénéfices en fonction de l'EBIT et des charges d'intérêt.

$$B = EBIT - \text{Charges d'intérêt} ; \text{ ou encore } B = ROI \times A - D \times K$$

Puisque Actif = Passif, et que Passif = C+D, il vient que $B = ROI \times (C+D) - D \times K$

$B = ROI \times C + ROI \times D - D \times K$ d'où $B = ROI \times C + D(ROI - K)$ et en divisant toute l'équation par C, on obtient ce qui suit : $B/C = ROI \times C/C + D/C(ROI - K)$. Or B/C n'est rien d'autre que le ROE par conséquent, $ROE = ROI + (ROI - K) \times D/C$.

$ROE = ROI + (ROI - K) \times D/C$

Cette dernière expression de la rentabilité financière révèle quelle renferme deux composants.

Le premier composant est le ROI, la rentabilité économique. Le deuxième composant est plutôt de nature financière : $(ROI - K) \times D/C$; c'est l'effet de levier financier. Le rapport D/C encore appelé ratio d'endettement, représente le levier financier. En effet la variation du niveau de ce rapport détermine la valeur de l'ensemble de l'effet de levier financier qu'il s'agisse d'un effet de levier positif ou négatif.

L'effet de levier est dit positif lorsque la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette K. L'effet de levier joue alors avantageusement. Il vient conforter la rentabilité économique pour donner une rentabilité financière supérieure à la rentabilité économique. Dans une telle situation, lorsque le levier financier augmente – autrement dit, plus l'entreprise s'endette, la rentabilité financière augmente. L'endettement accroît la rentabilité des capitaux propres. L'endettement entraîne la création de la valeur.

L'effet de levier est dit négatif lorsque la rentabilité économique est inférieure au coût de la dette, l'effet de levier joue alors négativement. Il vient éroder la rentabilité économique pour donner une rentabilité financière moindre. Dans une telle situation, lorsque le levier financier augmente – autrement dit, plus l'entreprise s'endette, la rentabilité financière diminue.

L'endettement réduit la rentabilité des capitaux propres. L'endettement entraîne une destruction de la valeur.

Ce premier chapitre sur la notion d'analyse financière nous a permis d'exposer les concepts clefs qui la sous tendent tant en ce qui concerne l'équilibre financier que la rentabilité de l'activité. Ayant procédé à la revue des fondements de l'analyse financière, abordons maintenant les risques bancaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Notion de risque

D'une manière générale, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (in Jacques Renard 2010:155). Cette définition est complétée par celle de Dominique Vincent (in revue Audit n°144) : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Pour Chiappori & Yanelle (1996 :37); le risque peut se définir comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. La caractéristique propre des risques est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque.

Nous allons nous intéresser aux risques spécifiques à l'activité bancaire avant de nous étendre sur les risques liés au processus d'octroi de crédit.

I. Les risques bancaires

Les risques inhérents au secteur bancaire se distinguent par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel. En premier lieu, nous identifierons les familles de risque avant de faire ressortir les risques liés au processus d'octroi du crédit.

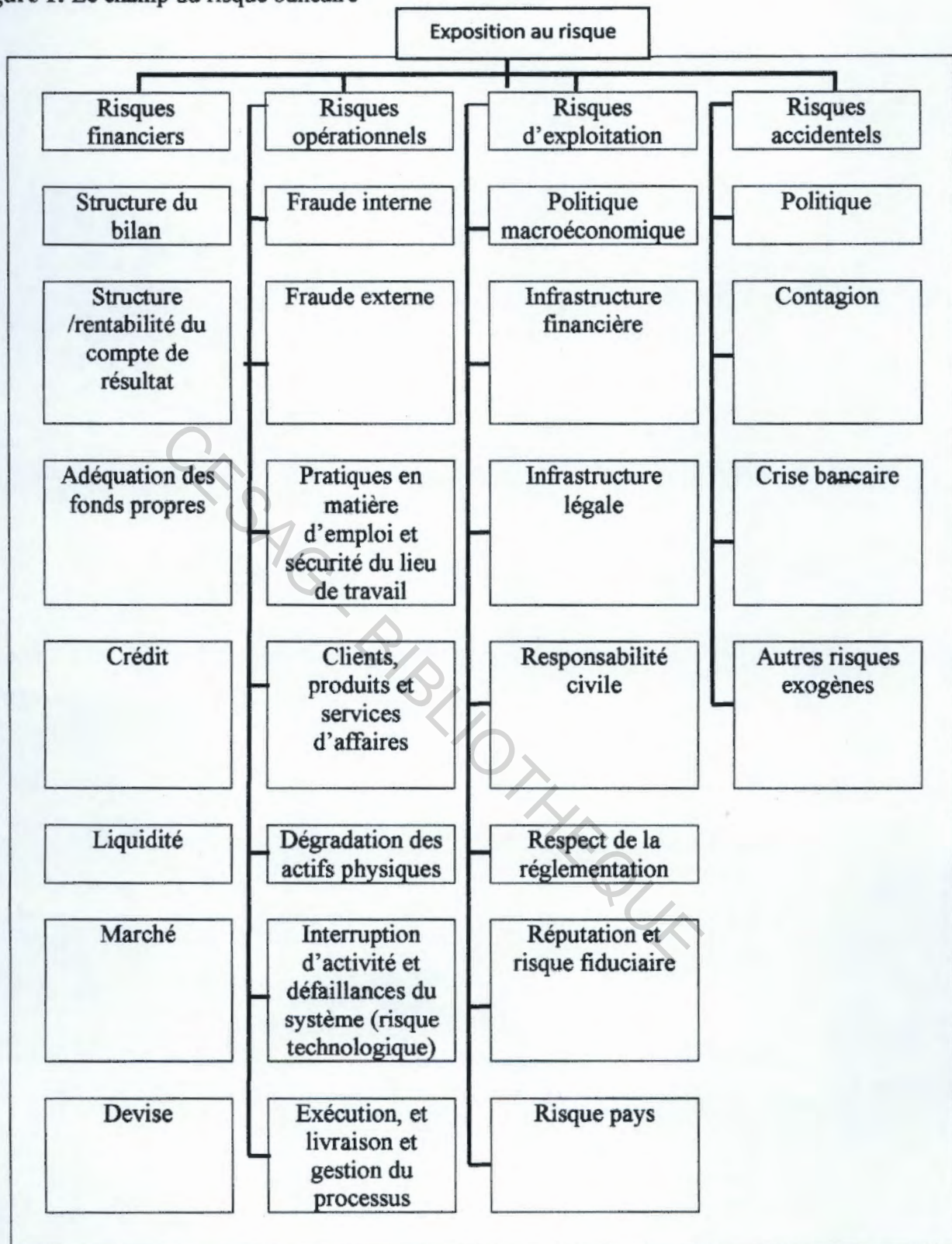
1.1. Les familles de risque

Selon Greuning & Bratanovic (2004:3), les risques bancaires se classent en quatre (04) familles:

- les risques financiers;
- les risques d'exploitation ;
- les risques accidentels ;
- les risques opérationnels.

La figure I ci-dessous illustre schématiquement la panoplie des risques bancaires cités ci-dessus.

Figure 1: Le champ du risque bancaire



Source : Adapté de Greuning et Bratanovic (2004:4)

1.1.1 Les risques financiers

Les risques financiers se subdivisent en deux types : les risques purs et les risques spéculatifs. Les premiers, au nombre desquels nous notons les risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité, peuvent engendrer des pertes pour une banque, lorsqu'ils ne sont pas bien gérés tandis que les seconds, basés sur un arbitrage financier, peuvent engendrer un profit lorsque l'arbitrage est bon ou une perte lorsqu'il est mauvais. Les principales sortes de risques spéculatifs sont les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché.

Les risques financiers sont aussi sujets à des phénomènes complexes d'interdépendance susceptibles d'accroître de manière significative le profil de risque global d'une banque. Ainsi une banque qui se consacre à des opérations en devises étrangères se trouve normalement exposée au risque de change, mais si ses prévisions comportent des décalages, elle sera aussi exposée à un risque supplémentaire de liquidité et de taux d'intérêt. (Greuning et Bratanovic, 2004 :3).

1.1.2 Les risques d'exploitation

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

1.1.3 Les risques accidentels

Les risques accidentels comprennent toutes sortes de risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres. Compte tenu des particularités du secteur bancaire de la zone UEMOA, seuls les risques opérationnels retiennent notre attention dans la suite de ce paragraphe.

1.1.4 Les risques opérationnels

Selon Christian & al. (2008 :19), le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais risque de perte élevée ». Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique qui correspond au risque lié à la non application des dispositions légales ou réglementaires mais exclut les risques stratégiques et de réputation qui correspondent au risque lié à l'absence des stratégies ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.

Outre cette classification générale des risques bancaires en familles de risques, nous pouvons mettre particulièrement l'accent sur certains risques.

1.2. Quelques risques spécifiques

Les risques qui suivent, reviennent souvent. Selon Maders & al. (2006 :10), les plus fréquents sont le risque de contrepartie, le risque de marché, le risque d'image commerciale, le risque de malversation, le risque réglementaire, le risque déontologique, le risque stratégique et le risque de liquidité.

1.2.1 Les risques de contrepartie

Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives aux défauts d'un emprunteur face à ses obligations. Encore appelé risque de crédit, il est le premier risque auquel est confronté un établissement financier (Bessis 1995 : 15).

1.2.2 Le risque de marché

Appelé risque sectoriel, il correspond au risque lié à la stratégie de positionnement des institutions financières sur le marché vis-à-vis de la population cible et du contexte social (Deborah, 2003 : 54).

1.2.3 Le risque de réputation

Le risque de réputation est lié à la politique commerciale. Il correspond à une perception négative de l'activité commerciale de la banque par ses clients potentiels que sont les membres adhérents pour la plupart (Maders, 2006 : 104).

1.2.4 Le risque de malversation

Le risque de détournement, de collusion ou de vol correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de la banque, seul, ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe (Pouliot, 2002 : 29).

1.2.5 Le risque réglementaire

Selon Sardi (2002 : 451), le risque juridique ou risque fiscal ou encore risque pénal, il correspond au risque lié à la non application des dispositions légales.

1.2.6 Le risque déontologique

C'est un risque de procédures ou de contrôle interne ; il correspond au risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur bancaire (Du Sert, 1999 : 54).

1.2.7 Le risque stratégique

Pour Knight (2003 : 55), le risque de politique générale ou de management, il correspond au risque lié à une absence de stratégie ou à une stratégie déficiente dans la gestion des dossiers clients et le suivi des crédits propres à l'institution.

1.2.8 Le risque de liquidité

Le risque de liquidité représente pour une banque la possibilité de ne pas pouvoir faire face, à un moment donné, à ses engagements ou à ses échéances par la mobilisation de ses actifs (Mathieu, 2005 : 152).

Après avoir présenté les risques bancaires dans leur ensemble, nous allons à présent évoquer les différents risques liés au processus d'octroi de crédit.

II. Les différents risques liés au processus d'octroi de crédit.

Selon Maders & al (2006 : 39), les risques liés au processus de crédit ont pour une bonne part, un caractère opérationnel. Ces derniers sont définis par le comité de Bâle comme étant des risques de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures internes, des personnes et des systèmes, ou résultant des évènements extérieurs.

Ce sont des risques liés à l'organisation et au fonctionnement général du système interne de la banque. Ils sont liés par exemple à l'informatique et aux technologies, à l'adéquation aux pratiques, aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude (Greuning & al, 2004 : 5). C'est pourquoi nous attachons du prix dans ce présent travail de recherche aussi bien aux risques de crédit qui en sont la résultante qu'aux systèmes de mesure et de maîtrise desdits risques.

2.1. Les risques de crédit

Dans l'industrie bancaire, à l'aube du XXI^e siècle, les risques majeurs demeurent toujours et encore les risques de crédit. Les **risques de crédit**, ou de contrepartie, sont des **risques de perte** sur une créance ou plus généralement les risques qu'un tiers ne paie pas sa dette à temps. Il est important de garder à l'esprit que c'est l'absence de diversification et, pire encore, l'illusion de la diversification, qui sont à l'origine des problèmes éprouvés par les banques. L'évènement risqué est le non-respect par un client ou par une contrepartie de ses obligations financières ou, de manière plus générale, la détérioration de qualité crédit de cette contrepartie. Certains facteurs favorisent les risques de crédit à savoir les risque de garantie, de concentration et autres risques à synthétiser.

2.1.1 Les risques de garantie

La banque peut devoir supporter une perte si elle ne peut exercer la garantie attachée à un prêt en défaut ou si le produit de cette action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements du débiteur. Il se manifeste surtout en cas de non formalisation ou de formalisation incomplète de

la garantie apportée par le client. Tout ceci s'explique par la concurrence exacerbée de l'environnement bancaire, la recherche de part de marché et la confiance inspirée par certains clients. Pour pallier le risque de contrepartie, notamment de non remboursement définitif, la banque prend des garanties personnelles ou réelles. Si son client ne la rembourse pas, elle actionne ces garanties pour se faire rembourser du capital, des intérêts et des frais. Il faut espérer que les garanties soient suffisantes. Il faut surtout espérer qu'elles ont été bien prises et que le contrat de prêt a été rédigé dans les règles de l'art.

2.1.2 Les risques de concentration

Une diversification insuffisante du portefeuille de concours en termes de secteurs économiques, de régions géographiques, ou de taille d'emprunteur peut provoquer des pertes importantes. Ceci nécessite d'impulser une dynamique à l'activité bancaire qui passe par la recherche des clients potentiels dans un éventail le plus large possible. Pour ce faire il est nécessaire d'assurer une veille permanente, clairement formalisée et rigoureusement suivie.

2.1.3 Autres risques

L'ensemble des autres risques font l'objet d'un tableau de synthèse présenté ci-dessous.

Tableau 1: Tableau synoptique des événements pouvant se traduire en risques de crédit.

Sous processus	Risques	Conséquences	Dispositifs de maitrise
Etude des dossiers de prêt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surévaluation prix/quantités 2. Client insolvable 3. Mode de remboursement non compatible à l'objet du prêt 4. Non enregistrement de la demande 5. Absence de visite client 6. Garantie non adaptée/fausse 	<ul style="list-style-type: none"> - créances difficiles à recouvrer - Rééchelonnements impayés - Pertes de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> -Vérifier la solvabilité du client -Vérifier que le prêt est bien adapté à l'activité du client -Contrôle réciproque des dossiers entre les agents du processus de prêt -Enquête préalable, visite sur le terrain

	7. Faux états financiers du client 8. Fausse adresse client 9. Non respect de la quotité 10. Absence d'analyse des mouvements du compte 11. Non respect des renseignements commerciaux		-Contrôle de l'activité du client -Exiger des états financiers certifiés -Veiller au calcul de la quotité -Etude de la situation du compte client -Dispositions de la politique de prêt bancaire
Phase de prêt	12. Traite non signée 13. Convention non signée 14. Retard dans la mise en place du prêt 15. Erreurs /Omission 16. Garantie non ou mal formalisée 17. Surcharge des conventions /traites 18. Hypothèque non inscrite 19. prêt non autorisé 20. Tableau d'amortissement erronée 21. Taux d'intérêt non conforme	-Litiges - Pertes de ressources	-Vérification de tous les dossiers par les personnes habilitées -Rapprochement des éléments saisis dans le logiciel avec ceux qui sont sur les dossiers -Vérifier l'authentification des garanties par les instances habilitées

Source : Mathieu (2005 : 183-185 , 260-261)

Un certain nombre de mesures devraient permettre de minimiser l'impact de ces événements qui menacent la stabilité des banques. Il convient donc de les prévenir afin d'éviter tout risque qui pourrait à la limite engendrer un risque systémique, c'est-à-dire le risque de faillite en cascade. C'est la raison pour laquelle la réforme de la réglementation du capital a fait l'objet d'une discussion entre les banques, les régulateurs et le Comité de Bâle.

Notons par ailleurs que les techniques modernes de mesure des risques comme l'approche « valeur à risque » (VaR) et les modèles de gestion du risque de crédit sont très utiles ainsi que les processus de contrôle et de suivi des risques mis en place dans les banques les plus sophistiquées.

2.2. Les systèmes de mesure et de maîtrise des risques de crédit

Pour maîtriser les risques de crédit, certaines pratiques et outils sont indispensables. Il s'agit du contrôle à priori, du contrôle à posteriori du Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) et du Economic Value Added (EVA).

2.2.1 Le contrôle à priori

Il consiste en un dispositif de limites formalisées, de règles de division des risques, d'engagements maximaux. Ces limites sont accordées dans le cadre des procédures strictes de décisions, sur la base d'analyses formalisées, de cotations, de délégations, de double lecture et de double signature lorsqu'elles atteignent des montants ou des niveaux de risque le justifiant.

En outre, chaque concours fait l'objet d'un dossier de crédits qui renseigne à la fois sur :

- ↳ la situation financière du débiteur ;
- ↳ les actionnaires et dirigeants s'il s'agit d'une entreprise ;
- ↳ les garanties reçues.

Après le contrôle à priori, vient le contrôle à posteriori, tout aussi important.

2.2.2 Le contrôle à posteriori

La gestion du portefeuille en fonction d'un ordre de priorité donne des directives qui permettent de réduire les risques et d'avoir un portefeuille plus rentable et plus sain.

Conformément à la circulaire n°10-2000/CB de la Commission Bancaire, un rapport sur le portefeuille est élaboré. A son tour, la banque centrale agrège ces informations en une centrale des risques et les renvoie à toutes les banques. Ceci permet à chaque banque de connaître l'état des engagements pris par leurs clients vis-à-vis des autres institutions financières afin de mieux apprécier le risque.

Par ailleurs, le système des accords de classement est un dispositif permettant à la banque centrale d'apprécier la qualité des signatures détenues en portefeuille par les banques et établissements financiers et de déterminer l'encours des créances susceptibles d'être mobilisées auprès d'elle. Les accords de classement constituent un outil qualitatif de contrôle à posteriori des crédits distribués par les banques et établissements financiers.

2.2.3 Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)

Le RAROC exprime le taux de rendement des fonds propres économiques. L'objectif est de mesurer la performance des opérations avec la clientèle non seulement au niveau de la marge, mais aussi en fonction des risques encourus. C'est le ratio entre la marge nette prévisionnelle sur chaque opération après déduction des pertes moyennes anticipées et les fonds propres nécessaires pour couvrir un pourcentage des pertes exceptionnelles. Concrètement, le RAROC, est le rapport entre :

- la marge nette attendue (après déduction des pertes anticipées) et,
- les fonds propres nécessaires pour couvrir un pourcentage de pertes maximales

Le RAROC est un indicateur synthétique permettant de mettre en regard la rentabilité réelle d'une opération avec le risque qui lui est associé. Il est un outil d'aide à la décision.

2.2.4 L'EVA ou Economic Value Added (Valeur Ajoutée Économique)

L'EVA est un indicateur financier utile aux apporteurs de capitaux pour vérifier si leurs investissements génèrent un excédent de trésorerie. EVA, Economic Value Added, est l'indicateur de la création de valeur pour l'actionnaire. L'EVA mesure la valeur créée pour l'actionnaire en comparant le coût moyen pondéré des capitaux engagés et le retour sur le capital investi. Il est égal à la différence entre le résultat opérationnel de l'entreprise après impôt et la rémunération du capital employé pour son activité. Lorsque l'EVA est positive, cela signifie que le management a créé de la richesse ; dans le cas contraire, il y a destruction de valeur.

$$\text{EVA} = \text{Capital Investi} \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$$

- **ROIC** : (Return On Invested Capital) Retour sur le capital investi
- **WACC** : (Weight Average Cost of Capital) Coût moyen pondéré du capital

Le calcul systématique de l'EVA permet à la banque de réaliser une sélection en vue de déterminer les transactions à financer.

En conclusion, notons que pour assurer une bonne gestion des risques, il est nécessaire les identifier, de les connaître et d'utiliser les procédés, concepts et outils appropriés pour leur gestion.

Plus généralement, la littérature sur l'analyse financière et la gestion des risques est très abondante. Nous avons rapporté dans cette première partie, la quintessence de cette vaste littérature.

Les théories relatives à l'analyse financière et à la gestion des risques ne trouvent leurs véritables significations que dans un environnement réel où nous pouvons concrètement confronter la théorie à la réalité et mesurer l'apport véritable de la théorie à la pratique mise en œuvre. Ainsi, après l'exposé théorique des notions d'analyse financière et de la gestion des risques, nous aborderons par la suite la deuxième partie du présent travail de recherche, consacrée aux applications concrètes de l'analyse financière et de la gestion des risques, au portefeuille des grandes entreprises locales à ECOBANK-BENIN.

Deuxième partie : Applications concrètes au portefeuille des grandes entreprises locales d'ECOBANK-BENIN

Les grandes entreprises locales d'ECOBANK forment dans leur ensemble, un portefeuille qui se prête à un travail de recherche comme celui-ci. Nous commencerons par présenter ECOBANK-BENIN notre structure d'accueil. En dernier lieu, les résultats obtenus seront discutés et commentés aux fins d'en tirer des conclusions et recommandations édifiantes pour la Banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Présentation de la structure d'accueil

Dans ce chapitre, nous présenterons ECOBANK BENIN. Cette présentation s'articulera autour des généralités et du fonctionnement d'ECOBANK-BENIN.

I. Généralités

Nous présenteront l'historique et l'évolution de la banque, avant d'évoquer les objectifs et quelques chiffres caractéristiques.

1.1. Historique et évolution.

Ecobank-Bénin est la cinquième filiale du groupe Ecobank Transnational Incorporate (ETI) et quatrième banque privée installée après la libéralisation du secteur bancaire béninois. Ecobank-Bénin est une société anonyme créée le 28 mars 1990 avec un capital de 1,5 milliards de francs CFA et un effectif initial de 54 agents. Son siège social est situé à Cotonou (rue du gouverneur BAYOL). Elle est inscrite sur la liste des banques sous le numéro 6B, et a obtenu son agrément par l'arrêté N°221 / MF / MTC du 13 septembre 1989.

Afin d'assurer la proximité auprès de ses clients, elle dispose sur le territoire national de :

- Quatorze (14) agences à savoir : l'agence principale appelé AGP sise dans les locaux du siège Ganhi, Saint Michel, Akpakpa, Fidjrossè, Steinmetz, Etoile, Godomey, Parakou, Porte Novo, Bohicon, Djougou, Natitingou, Savalou et Lokossa ;
- Douze (12) agences medium que sont : Cadjèhoun, Sègbèya, Godomey, Sème, Ouando, l'Université Abomey Calavi, Maromilitaire, Zogbo, CNHU, Université de Parakou, Dégakon, Gbèdjromédé et Aéroport.

Dans le but d'offrir à sa clientèle un service de qualité, toutes les agences travaillent suivant les normes d'efficacité et de rentabilité grâce à un personnel dynamique composé aussi bien

de nationaux que d'expatriés ayant une expérience confirmée dans les domaines bancaires et financiers.

1.2. Objectifs et chiffres caractéristiques

L'objectif principal d'ECOBANK BENIN à l'instar du groupe est d'être une banque panafricaine de classe mondiale capable de fournir une gamme variée de services et de produits qui répondent aux besoins de la clientèle sur toute l'étendue du territoire national.

La mission de ECOBANK BENIN est d'être la meilleure institution financière au Bénin en :

- donnant une formation de qualité à l'ensemble du personnel ;
- développant de nouveaux produits et services bancaires pratiques, accessibles et fiables qui correspondent ou s'adaptent aux besoins de la clientèle ;
- mobilisant des ressources publiques et privées aussi bien internes qu'externes ;
- favorisant la croissance économique, par l'amélioration des services à travers les prestations répondant aux normes internationales de qualité et de développement économique ;
- aidant au financement de l'investissement et en investissant dans les fonds de roulement des projets financés par ses banques partenaires.

Pour répondre aux obligations du groupe, ECOBANK BENIN doit :

- développer les opérations de marchés des capitaux et de conseils afin de jouer un rôle important sur le marché financier.
- renforcer sa position dans le système bancaire en mobilisant les ressources stables à moindre coût ;
- promouvoir les échanges commerciaux grâce à une coopération accrue avec les autres filiales du groupe ;
- continuer à jouer un rôle de premier plan dans l'expansion et l'amélioration des services du groupe ETI.

En face des objectifs, les chiffres caractéristiques de la banque se présentent comme suit :

Tableau 2 : Performances financières sur trois ans

Performances financières sur trois ans (montants en millions de FCFA)			
	2010	2009	2008
Compte de resultat			
Produit Net Bancaire	21044	20615	20117
Résultat avant impôt	6901	6883	7154
Résultat après impôt	5384	5569	5135
Dividende	4577	4715	4365
% du Résultat net distribué	85	85	85
Bilan			
Opération de trésorerie et interbancaire	75611	53162	80103
Avances et prêts à la clientèle	170882	188766	149643
Titre de placement et d'investissement	38830	42135	31507
Compte d'ordre divers et autres éléments d'actif	12778	10795	15605
Titre de participation	420	416	379
autres immo financières	192	185	178
immo incorporelles	693	1234	36
immo corporelles	8399	6492	5037
TOTAL ACTIF	307805	303185	282488
opération de trésorerie et interbancaire	63137	58796	47079
Dépôts, comptes courants et somme dues à la clientèle	208273	210294	212865
Compte d'ordre divers et autres éléments de passifs	7950	9570	2404
Provisions pour risques et charges	520	475	1083
Emprunt à long terme	5490	2300	36
Fonds propres	17050	16181	13886
Résultat de l'exercice	5384	5569	5135
TOTAL PASSIF	307804	303185	282488
autres données (en milliers de FCFA)			
Produit Net Bancaire par action ordinaire	421	412	575
Résultat net par action ordinaire	108	111	147
Dividende par action ordinaire	91,5	94	124,7
actif net par action ordinaire	449	435	543

Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 31)

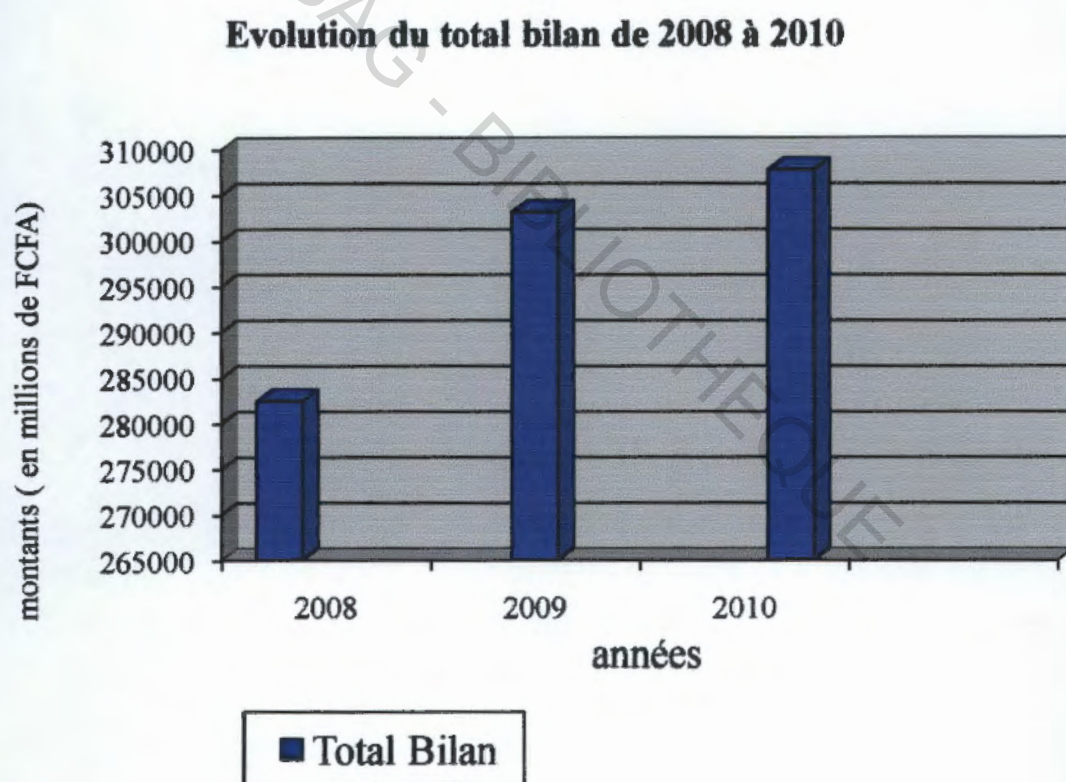
Le produit net bancaire s'améliore de 2,1% passant de 20,615 milliards de FCFA en 2009 à 21,044 milliards de FCFA en 2010.

Le résultat avant impôt a enregistré une légère hausse de 0,26% en se situant à 6,901 milliards de FCFA en 2010 contre 6,883 milliards de FCFA en 2009. Le résultat net qui en découle est néanmoins en baisse de 3,3% passant de 5,569 milliards de FCFA en 2009 à 5,384 milliards de FCFA en 2010.

Le total bilan a quant à lui progressé de 1,52% pour s'établir à 307,805 milliards de FCFA au 31 décembre 2010 contre 303,185 milliards de FCFA au 31 décembre 2009.

L'évolution des principaux indicateurs du bilan et du compte de résultat s'illustre comme suit :

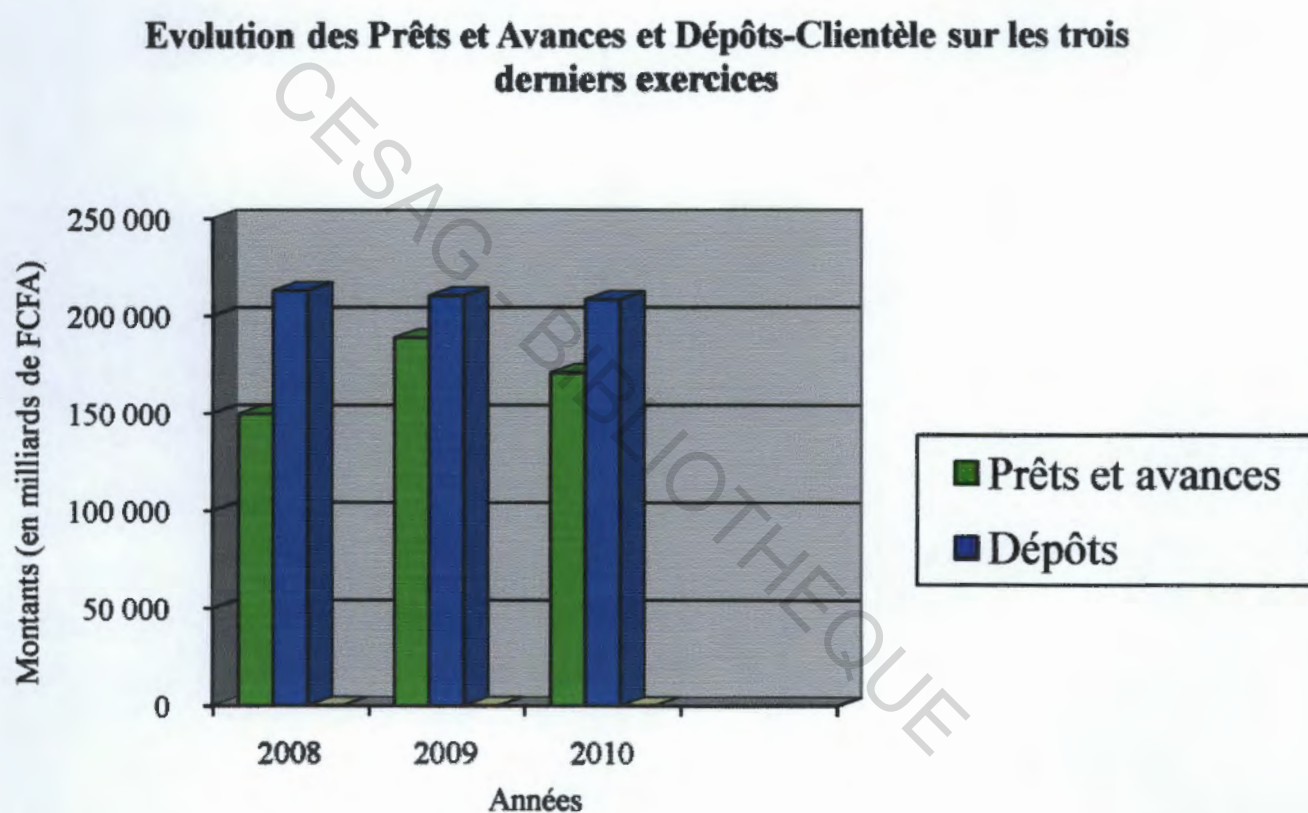
Figure 2 : Évolution du total bilan de 2008 à 2010



Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 11)

Le total du bilan ressort à 282 488 millions en 2008 et à 303 185 millions en 2009. De 2008 à 2009, la croissance a été de 7,3%. En 2010, le total du bilan est de 307 805 millions. De 2009 à 2010, la croissance du total du bilan a été de 1,5%. La croissance du total du bilan est plus faible sur la période 2009-2010 que sur la période 2008-2009. La croissance moyenne annuelle du total du bilan ressort à 4,4% sur la période 2008-2010.

Figure 3 : Évolution des prêts et avances de dépôts-clientèle sur les trois derniers exercices

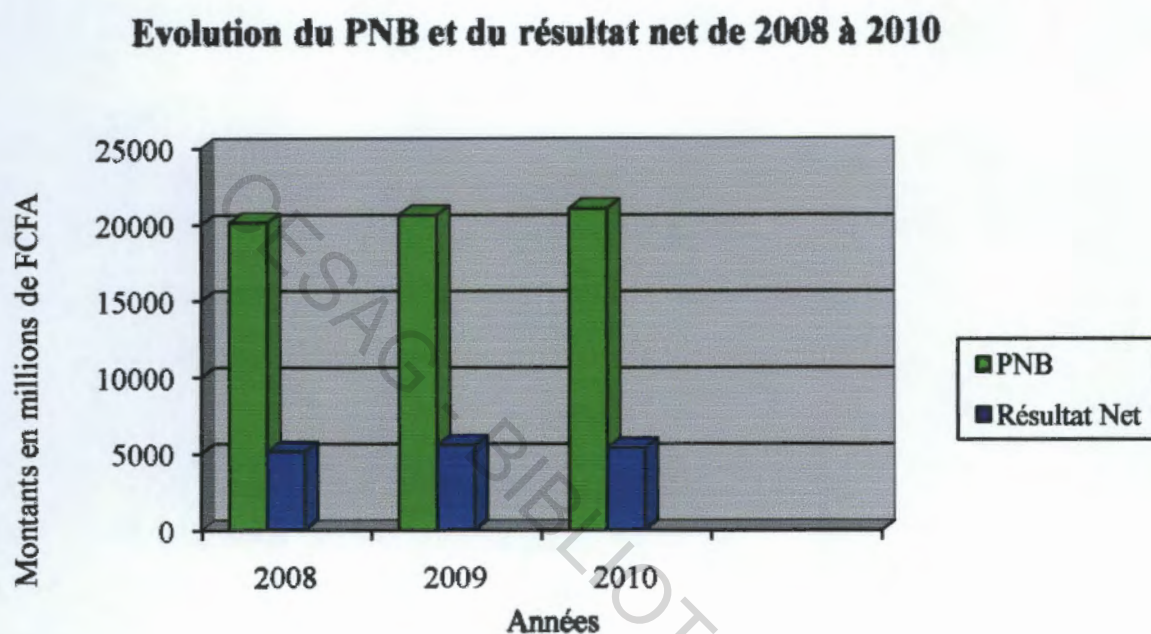


Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 12)

Les prêts et avances ressortent respectivement à 149 643 millions en 2008, 188 766 millions en 2009 et 170 882 millions en 2010. Ces chiffres révèlent une croissance de 26,4% de 2008 à 2009 et une croissance négative de -9,8% de 2009 à 2010. Le taux de croissance annuel moyen des prêts et avances sur la période 2008-2010, s'établit à 6,9%.

Pour chacun des trois exercices, les dépôts, sont à chaque fois toujours plus élevés que les prêts et avances. Ils ressortent respectivement à 212 865 millions en 2008, 210 294 en 2009 et 208 273 en 2010, suivant une tendance baissière. Cette régression se traduit par un taux annuel moyen de $-1,1\%$.

Figure 4 : Évolution de PNB et du Résultat de 2008 à 2010

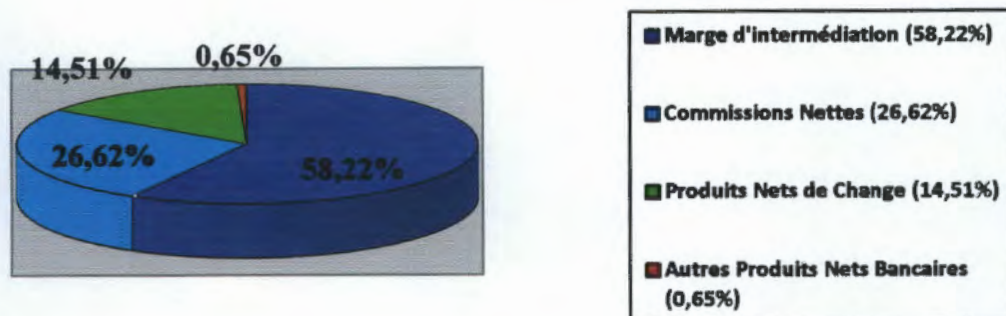


Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 12)

Le PNB ressort respectivement à 20 117 millions en 2008, 20 615 millions en 2009 et 21 044 millions en 2010, soit une évolution annuelle moyenne de $2,2\%$ sur la période 2008-2010. Quant au résultat net, il s'est établi à 5 135 millions en 2008, 5 569 millions en 2009 et 5 384 millions en 2010, soit une croissance annuelle moyenne de $2,4\%$

Figure 5 : Composition du produit net bancaire de l'année 2010

Composition du Produit Net Bancaire de l'année 2010



Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 12)

Le produit net est composé essentiellement de la marge d'intermédiation (58,22%), des commissions nettes (26,62%) et des produits nets de change (14,51%). Les autres produits nets bancaires sont restés insignifiant.

L'atteinte des résultats ainsi présentés n'a pas été possible sans la vente des produits et prestations de service que la banque délivre à sa clientèle. L'exercice de ces activités sera abordé dans le point suivant.

II. Fonctionnement de la structure

Le fonctionnement de la structure d'accueil met en relief aussi bien les prestations fournies que la structure organisationnelle de la Banque.

2.1. Prestations fournies

ECOBANK BENIN offre les produits et services suivants :

- le compte courant, le compte épargne, le dépôt à terme ;
- la carte de retrait AZUR, GOLD, PLATINUM, VISA... ;
- le cash management ;
- les transferts internationaux (émis et reçus) ;
- les opérations de commerces extérieurs (import / export) ;

- les crédits divers : crédits aux particuliers, crédit à la profession libérale, crédits au commerçants et artisans, crédits aux PME / PMI ;
- l'ingénierie financière ;
- les guichets automatiques de banques ;
- les transferts western union ;
- les assurances (IARDT) Incendie, Accident Risques Divers et Transport ;
- la location de coffre-fort ;
- les assurances vie ;
- la banque à distance : internet banking, serveur vocal, sms banking, e-alert et e-statement ;

Les tous derniers produits d'Ecobank sont le bonus ECOBANK-plus et ASSUROTO, l'assurance automobile contractée dans la banque, le Rapid Transfer (transfert rapide), les cartes prépayées cashXpress et salaryXpress.

2.2. Structure organisationnelle

Selon l'article 3 de la loi bancaire de l'UEMOA « *sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques, par virements et qu'elles emploient pour leur compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement* ».

Cette définition situe la nature des activités qu'une banque peut réaliser. Nous pouvons ainsi distinguer les activités de réception de fonds du public, les opérations de crédit, les opérations de placement, la mise à disposition, les opérations de change.

Face à ces activités, une organisation bien structurée a été mise en place. Ainsi nous distinguons :

2.2.1 La Direction Générale.

Elle élabore et met en place la stratégie de la filiale selon les objectifs de développement érigés par le groupe.

Garante de la marque ECOBANK, elle représente la filiale au BENIN auprès des autorités de tutelle.

Elle assure en interne la coordination des activités fonctionnelles et commerciales suivantes :

2.2.2 La Direction Audit & Respect des normes ;

L'Audit Interne s'assure du respect des procédures à travers l'exécution des opérations de la banque. Egalement chargé de la sécurité de la banque à savoir : sécurité d'accès à la banque, sécurité physique des personnes et des biens, sécurité des logiciels et du matériel, il opère à travers les services Contrôle et Vérifications, Audits et Investigations, Audit des agences, Audit du back office, Investigation, Compliance.

2.2.3 La Direction Juridique et Secrétariat du Conseil d'Administration ;

La Direction Juridique et Secrétariat a la responsabilité de tous les aspects juridiques de la vie de la banque. Elle joue un rôle de conseil en interne sur les questions de droits. En externe, elle assure le suivi des contentieux en relation avec le monde judiciaire (avocat, tribunaux).

Elle est également chargée du suivi des problèmes liés à la bonne gouvernance (déontologies), de la gestion des Avis à Tiers Détenteur (ATD). Elle assure l'organisation des assemblées générales et des conseils d'administration.

2.2.4 La Direction des Ressources Humaines.

Cette direction est chargée :

- de la gestion des carrières à savoir : le recrutement, le suivi des plans de carrières, la formation, la promotion et le reclassement ;
- de l'organisation de la banque avec la direction générale ;
- du respect de la législation du travail et des règles de sécurité ;
- de veiller en permanence au maintien d'un bon climat en liaison avec l'encadrement ;
- de la communication interne ;
- de la documentation de la banque ;
- de la gestion stratégique des hommes.

2.2.5 Direction Gestion des Risques.

Elle est chargée de l'étude des facilités de crédits aux clients par une évaluation de risque que peut entraîner l'octroi de ce crédit. La gestion des risques soumet un avis pour approbation au comité de crédit, suivant le respect des procédures en la matière.

Elle est constituée des entités suivantes :

- *L'analyse des risques ;*

Directement rattaché au Directeur de la Gestion des Risques, un analyste s'occupe de l'étude des dossiers de crédit. Il assure par ailleurs le contrôle du crédit et des formalités administratives et juridiques y afférentes.

- *Le Contrôle et l'Administration du Crédit ;*

Ce service assure le contrôle du crédit et les formalités d'administration et de questions juridiques qui y sont liées. Il contrôle aussi les lignes de découvert, les prises de garanties et autres.

- *Le recouvrement ;*

Il prend en charge le recouvrement des créances par les clients, en relation avec la justice si nécessaire, ainsi qu'avec les commerciaux initiateurs des crédits.

2.2.6 Direction Trésorerie et Institutions Financières (DTIF).

Cette direction assure la gestion des actifs et passifs de l'institution, effectue des placements auprès des institutions et des banques correspondantes en limitant les risques de pertes financières. Elle assure également les opérations de change (achat-vente de devises).

2.2.7 Direction des Opérations et des Technologies (DOT).

Cette direction regroupe les divisions ci-après :

- La division des opérations ; dont font partie le service portefeuille local, le service transfert, le service commerce extérieur et le service vérification des opérations ;
- La division de la technologie et de l'information.
- La division Ecobank-Business Service

2.2.8 Direction du Contrôle Financier.

Elle fournit tous les rapports financiers destinés à la direction de la banque, au siège, à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), à la commission bancaire, au ministère des finances et de l'économie, à l'association professionnelle des banques et autres utilisateurs. Cette direction élabore les budgets d'exploitation et d'investissement et veille à

leur exécution, de même qu'elle met à la disposition du management des données chiffrées lui permettant de prendre des décisions appropriées.

Pour son action à travers ses différents organes, Ecobank Benin dispose de divers moyens dont elle se sert pour offrir différents produits. Ces moyens sont d'ordres humains, financiers et matériels.

2.2.9 Direction Corporate Bank.

La Direction Corporate Bank a pour principal objet la gestion et le développement du segment des grandes entreprises multinationales et grandes institutions. Elle est composée de 5 chargés de comptes appelés Local Account Manager (LAM) dont trois principaux LAM appelés « core » puisqu'ils s'occupent du cœur même de la Banque à savoir les dossiers les plus importants. Les deux autres chargés de compte s'occupent des institutions financières et des organisations internationales. Il y a ensuite un analyste de crédit, un chargé de clientèle et un chargé des produits spécifiques aux grandes entreprises.

2.2.10 La Direction Domestic Bank (DDB).

Cette direction est en charge de la gestion de la « banque de proximité ».

Elle intervient dans les domaines de la stratégie, du développement commercial au niveau local. Elle est composée des divisions ci après :

- **4 zones correspondant chacune à une division.** Chaque division ou zone regroupe à son niveau un certain nombre d'agences. Chaque chef zone a pour mission de coordonner, d'animer et de développer le réseau des agences relevant de sa zone.
- **La division Product et Marketing Support Unit:** Cette division élabore le plan de communication externe de la banque et met en œuvre les différentes actions proposées, responsable de l'image de la banque à l'extérieur. Elle assure la promotion de l'ensemble des produits et services ;

- *La division Public Sector* : Il s'agit d'une division qui gère les entreprises publiques d'Etat, à l'exception des de la Société Nationale des Produits Pétroliers, de l'Office nationale des Postes de la Société Béninoise d'Energie Electrique et de la Société des Eaux du Bénin, qui sont gérés par le corporate bank en raison de leur taille.
- *La division PME-PMI/Grandes Entreprises Locales*: elle est composée de deux services à savoir le service PMR/PMI et le service entreprises locales :

Le service PME / PMI s'occupe des personnes exerçant des professions libérales, il est chargé d'élaborer les marchés cibles, de prospector les clients, d'analyser les critères d'acceptation de risque et de monter les dossiers de crédits pour approbation au risque (prêts ou chèques sans provision) tout en développant et en fidélisant le portefeuille ;

Quant au service des Grandes Entreprises Locales, il s'occupe en réalité des grandes entreprises locales dont la taille en termes de chiffre d'affaires atteint F CFA 2,5 milliards. Le service est composé de 3 gestionnaires et d'un analyste. Les gestionnaires de compte ont principalement pour rôle la prospection, le suivi, l'entretien et le développement de la relation clientèle. Ils ont aussi pour tâche la prise en charge du client depuis l'introduction de la demande jusqu'à la mise en place des différentes facilités sollicités par le client. Quant à l'analyste, il est chargé de l'élaboration et du montage des dossiers de crédit selon leurs spécificités. C'est au sein de ce service que se s'est déroulé notre travail de recherche dont les résultats seront présentés et analysés dans la suite du présent mémoire.

Chapitre 4 : Analyse des résultats et recommandations

Une étude n'a d'intérêt que si elle permet de faire avancer l'état des connaissances aussi bien au plan théorique que pratique. Dans ce dernier chapitre, nous commencerons par présenter nos résultats. Nous terminerons ensuite par les recommandations conséquentes

I. Présentation et analyse des résultats

Nous ferons d'abord état des constats que nous avons faits et nous procéderons ensuite à l'analyse de nos résultats.

1.1. Les observations faites.

Les crédits sont accordés à différentes sortes d'entreprises. Une gamme très variée de concours sont offerts par la banque à ces entreprises. Nous pouvons citer les engagements directs et ceux indirects.

Par ailleurs, la banque utilise une batterie de critères d'appréciation dans la sélection des crédits. Parmi ces nombreux critères, nous avons choisi deux groupes. Il s'agit des critères d'éligibilité aux accords de classement et de la formalisation des garanties.

En ce qui concerne les accords de classement, il y en a quatre à savoir l'autonomie financière, la capacité de remboursement, la rentabilité et la liquidité générale.

Quant aux garanties, nous avons choisi les garanties qui se prêtent bien à l'étude menée ici. Il peut s'agir de garanties réelles ou personnelles. Nous avons retenu les hypothèques, les cautions et les nantissements.

A ECOBANK-BENIN, plus spécifiquement à la division des grandes entreprises locales encore appelée LOCAL CORPORATE où s'est effectué notre travail de recherche, nous avons observé que tous les critères d'éligibilité aux accords de classement ne sont pas nécessairement respectés avant que la banque ne délivre ses services.

Par ailleurs, toutes les garanties ne sont pas formalisées avant la mise en place des facilités offertes par la banque.

Nous avons également noté qu'il existe très peu de statistiques qui renseignent sur ces aspects en faisant le lien entre les impayés, les accords de classement et la formalisation des garanties. A notre avis, il pourrait exister entre ces différents paramètres, un lien révélateur d'enseignements utiles et source d'informations pertinentes quant à la sélection des dossiers de crédit à financer.

Ce sont ces constats et observations qui ont suscité notre curiosité en vue de procéder à une exploration plus approfondie de la situation d'impayés de certaines entreprises bénéficiaires des prestations de la banque.

Les travaux que nous avons réalisés ont abouti à des résultats que nous allons présenter commenter et analyser.

1.2. Résultats et analyse des données

Les données ont été traitées grâce à un dépouillement manuel et les résultats qui en découlent se trouvent consignés dans les tableaux présentés. Des analyses suivent chaque tableau.

Afin de ne pas embrasser une trop grande quantité d'informations difficilement exploitables, nous avons délimité notre période d'observation. Celle-ci s'étend sur les cinq derniers exercices observés à savoir 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011. Sur cette période, nous avons choisi d'étudier les derniers dossiers de crédit disponibles. Cinq (5) entreprises ayant des impayés les plus élevés constatés à fin 2011, ont été choisies pour notre étude. Par souci de confidentialité et de protection des données de la banque, nous avons dépouillé les dossiers de crédit sous anonymat des clients concernés et sans aucune description ni désignation précise des clients concernés. Seules les références des dossiers de clients constituant notre échantillon ont été utilisées.

Tableau 3 : Détail des impayés par clients (en FCFA)

N° d'ordre	Dossiers client	Montant	Pourcentage %
1	EBB/130/07 & EBB/023/07	812 384 462	36
2	EBJ/326/11	625 871 558	28
3	EBJ/066/10	345 745 277	15
4	EBB/437/08	262 090 801	12
5	EBJ/043/09	208 257 396	9
Total		2 254 349 494	100

Source : rapport du comité de recouvrement du 25 novembre 2011

Commentaires : Le présent tableau illustre l'état des impayés observés à fin 2011. Le cumul des impayés recensés pour les cinq entreprises les plus débitrices est de FCFA 2 254 349 494. Le montant d'impayés le plus élevé est de FCFA 812 384 462 et représente une proportion de 36% dans l'ensemble tandis que le montant le plus faible est de FCFA 208 257 396 et représente une proportion de 9%.

Tableau 4 : État des facilités accordées par clients (en millions de FCFA)

	EBB/130/07 & EBB/023/07	EBJ/326/11	EBJ/066/10	EBB/437/08	EBJ/043/09	TOTAL
Crédit à moyen terme	580	631	0	0	0	1211
Découvert	10	50	0	0	150	210
Caution	60	0	0	0	450	510
Crédit à court terme	0	400	600	3 000	0	4000
Lettre de crédit	0	0	0	0	1100	1100
TOTAL	650	1081	600	3000	1700	7031

Commentaires : le volume total des engagements de la banque concernant les clients de notre échantillon est de FCFA 7 031 millions, ce qui constitue un montant assez important pour la banque. Notons que pour ce volume, un seul client se voit attribuer près de la moitié des engagements (42,67%). Les types de services offerts sont au nombre de cinq à savoir les crédits à moyen terme, les cautions, les crédits à court terme, et les lettres de crédit. Il est à souligner que les crédits à court terme viennent largement en tête et représentent une proportion de 56, 89%, ce qui veut dire que ces types de facilités que sont les crédits à court terme sont en grande partie plus exposés aux risques que les autres types de facilités.

Quant aux découverts, ils ne représentent que 2,99% du volume total des engagements. Il s'agit là d'un élément positif. En effet, le découvert ou avance en compte courant n'est pas forcément sous le contrôle constant de la banque puisque le client peut venir tirer comme bon lui semble, dans la limite qui lui a été définie sans avoir à se justifier. Le fait que ce type de facilité ne concerne pas un volume très élevé, constitue déjà une forme de maîtrise de risque.

Tableau 5 : Respect des critères d'accord de classement

CRITERES	EBB/130/07 & EBB/023/07	EBJ/326/11	EBJ/066/10	EBB/437/08	EBJ/043/09
Autonomie Financière	Non	néant	Non	Néant	Oui
Capacité de remboursement	Non	néant	Oui	Néant	Oui
Rentabilité	Oui	néant	Oui	Néant	Oui
Liquidité	Oui	néant	Non	Non	Oui

Commentaires : Les accords de classement constituent un outil de contrôle qualitatif et a posteriori des crédits distribués par les banques et établissements financiers. Le dispositif laisse en effet aux banques et établissements financiers l'entière responsabilité des crédits qu'ils accordent. L'objectif ultime est de mettre à la disposition du système bancaire, un outil de suivi qualitatif du portefeuille de crédit. Le respect des ratios de décision représentent un indicateur de la qualité de signature du client considéré.

Dans le cas d'espèce, nous remarquons que **l'ensemble des critères ne sont pas tous respectés par toutes les entreprises de notre échantillon, ce qui confirme notre hypothèse N° 1.** Mieux, la seule entreprise qui respecte complètement les critères exigés par les accords

de classement est celle qui possède le plus petit volume d'impayés à savoir CFA 208 257 396 soit 9, 24%.

Quant aux autres entreprises, les critères ne sont que partiellement respectés, voir inexistant, c'est le cas de l'autonomie financière chez le client dont le dossier est **EBJ/066/10**. Elle s'est établi à 7,61% contre une norme requise de 20%. En outre pour au moins une entreprise (**EBB/130/07 & EBB/023/07**) de notre échantillon, aucun des critères n'a été déterminé, exposé et commenté, ce qui ne permet pas d'apprécier de la qualité de signature du client considéré.

Tableau 6 : Type de garantie et volume de couverture. (En millions de FCFA)

Garantie	EBB/130/07 & EBB/023/07	EBJ/326/11	EBJ/066/10	EBB/437/08	EBJ/043/09	TOTAL
Hypothèque	625	515	800	0	600	2540
Caution solidaire	400	230	600	0	600	1830
Nantissement	230	55	200	0	0	485
TOTAL	1255	800	1600	0	1200	4855

Commentaires : nous avons choisi les garanties facilement quantifiables pour notre étude. Le montant total des garanties est de 4855. Nous constatons que pour au moins un élément de notre échantillon, aucune des garanties étudiées n'existe (0).

Tableau 7 : État de couverture des engagements par les garanties. (En millions de FCFA)

	EBB/130/07 & EBB/023/07	EBJ/326/11	EBJ/066/10	EBB/437/08	EBJ/043/09	TOTAL
Engagements	650	1081	600	3000	1700	7031
Garanties	1255	800	1600	0	1200	4855
Taux de couverture	1,93	0,74	2,66	0	0,71	0,69

Commentaires : Pour 40% de notre échantillon, les garanties couvrent le total des engagements (taux de couverture supérieur ou égal à 1). Pour les 60% restants, les garanties ne suffisent pas à couvrir les engagements (taux de couverture inférieur à 1). Nous ne nous intéressons pas ici aux autres mécanismes non quantifiables qui pourraient avoir été mis en place pour garantir les engagements de la banque. Notre étude se limite aux garanties dont les variables se prêtent à une évaluation quantitative.

Tableau 8 : Statut des garanties.

Garanties	EBB/130/07 & EBB/023/07	EBJ/326/11	EBJ/066/10	EBB/437/08	EBJ/043/09
hypothèque	Non formalisé	Non formalisé	Non formalisé	Non formalisé	Formalisé
Caution solidaire	Non formalisé	formalisé	formalisé	Non formalisé	formalisé
Nantissement	Non formalisé	Non formalisé	formalisé	Non formalisé	formalisé

Commentaires : le tableau nous renseigne sur 3 types de statuts :

- 1- La garantie est formalisée : 6 cas soit 40%
- 2- La garantie n'est pas formalisée : 9 cas soit 60% dont 3 cas (20%) de garanties inexistantes.

Le statut des garanties est composé de 15 cas. Dans 40% des cas, la garantie est formalisée. Il s'agit des cas où le processus de formalisation est complètement achevé. Pour 40% des cas, elle n'est pas formalisée. Il est utile de préciser ici que tout processus de formalisation qui n'est pas achevé, même s'il a débuté, est classé dans la catégorie des garanties non formalisées. Il en est de même pour les situations de défaut complet de garantie. Mieux, dans notre échantillon, l'entreprise dont les trois types de garanties prises dans leur ensemble, ne sont pas complètement formalisées, est celle qui a le plus d'impayé, ce qui confirme notre hypothèse N° 2 à savoir que la non formalisation ou la formalisation incomplète des garanties favorise le défaut de remboursement des crédits.

De cette analyse des données recueillies, découlent naturellement les suggestions et propositions que nous avons formulées.

II. Recommandations

Les recommandations ci-dessous formulées, concernent aussi bien notre structure d'accueil que la clientèle. La mise en œuvre de ces propositions permettront de réduire un tant soit peu les impayés au sein du LOCAL CORPORATE.

2.1. Recommandations à l'endroit d'ECOBANK-BENIN

L'objectif recherché est la réduction du niveau des impayés. L'atteinte de cet objectif passe par un suivi permanent desdits impayés. Ce suivi est assuré au sein de la Banque par des mécanismes de reporting au groupe à travers l'élaboration de différents rapports. Il s'agira de **veiller au respect des échéances définies pour l'élaboration et la production desdits rapports**. L'observation de la discipline et la rigueur avec lesquels le suivi sera assuré, constituera déjà une excellente alerte sur les situations d'impayés à corriger.

La limitation des impayés passe également par la politique de limitation des engagements de la banque à la clientèle. Il ne faut accorder à aucun client plus de facilités qu'il n'en a les moyens de supporter. Cette condition requiert une excellente connaissance des différents secteurs d'activités afin d'assurer une adéquation permanente entre les besoins réels des clients aux produits offerts par la banque. Il s'agit aussi de respecter les règles internes de concentration sectorielle qui existent déjà et qui sont définies par le groupe. La définition et le respect des lignes directrices relatives aux marchés cibles identifiés dans la filiale constituent aussi un élément déterminant pour limiter les risques de défaut de paiement. Même si des exceptions peuvent intervenir, elles doivent se faire dans le cadre d'une double évaluation : une évaluation globale, prenant en compte les exigences définies par le groupe mais aussi une évaluation locale tenant compte des spécificités, des forces, faiblesses, opportunités et menaces identifiées. Le souci de la limitation des risques ne doit pas être un frein à la saisie des opportunités pourtant bien réelles. Tout dépendra des mécanismes de structuration mis en place pour garantir par ailleurs le remboursement du crédit.

En ce qui concerne les accords de classement, il est important qu'un effort soit fait pour qu'ils soient autant que faire ce peut, respectés dans leurs majorités. Ceci contribue grandement à bien border les différents risques, notamment ceux de crédit afin de les réduire dans la limite du possible.

Par ailleurs, outre les mécanismes de sécurisation et de contrôle des flux de l'activité des clients, il est absolument fondamental de disposer de garanties réelles et personnelles conséquentes dont les valeurs couvrent complètement et mieux, au de là de 100%, le niveau des engagements de la banque.

En outre, les garanties doivent être complètement formalisées et bien conservées, en vue de permettre à la banque de disposer de suretés qu'elle peut effectivement réaliser. Mais il est à noter que dans le cadre des garanties, il existe une procédure qui consiste à différer sous certaines conditions la formalisation complète de la garantie. Par conséquent il est important qu'un effort soit fait pour la régularisation rapide et à court terme des garanties à formaliser. **Les conditions qui président à la validation du différé doivent permettre de s'assurer que la probabilité de non aboutissement de la garantie à formaliser est très faible, infime voire inexistante.**

Il incombe surtout au chargé de compte en relation avec le département du risque et le département juridique de veiller au suivi scrupuleux de cette procédure. Il conviendrait à cet effet, de définir et de mettre en place un système d'information centralisé, qui débute par la saisie des échéances de régularisation dans le système, au niveau du département des risques et qui abouti à des alertes systématiques et à des relances automatiques.

Nos suggestions ne concernent pas que la Banque. Nous formulerons également des propositions à l'attention de la clientèle.

2.2. Recommandations à l'endroit de la clientèle

La Banque n'a pas sa raison d'être en dehors des clients. Ne dit-on pas souvent que le client est roi ? Mais l'institution bancaire n'est pas prête à prendre n'importe quel client. Ceux-ci doivent apprendre à être structurés. Plus le client est organisé, mieux, ça vaut pour le prêteur. Autant que possible la banque gagne à les accompagner pour que les clients se dotent

de tous les organes de gestion prévus par la loi selon la forme juridique adoptée par ces clients.

L'objectif consiste en un accompagnement qui amène les clients à observer les règles de gestion rigoureuses et fiables. Les états financiers produits doivent être certifiés par des cabinets comptables agréés par l'ordre des experts comptables et comptables agréés pour donner l'assurance qu'ils sont établis conformément aux règles et usages en vigueur en la matière.

En outre nous mettrons l'accent sur l'effort de sensibilisation à mener à l'endroit des clients pour les amener chacun à élaborer et à se doter d'un code éthique qui fait ressortir les valeurs auxquelles ils croient, qui leurs sont chères et auxquelles ils adhèrent.

La démarche est un processus d'éducation qui amènera les clients à **avoir à cœur le respect des engagements qu'ils prennent vis-à-vis de la Banque et aussi vis-à-vis d'eux-mêmes.** Ceci participe globalement à une dynamique d'assainissement des comportements bancaires des clients.

Ces quelques recommandations aussi bien à l'endroit de la Banque qu'à l'attention des clients viennent clore les développements exposés plus haut et débouchent sur la conclusion générale.

CONCLUSION

Le monde bancaire ne cesse d'évoluer, c'est pourquoi l'institution bancaire aujourd'hui est quelque peu différente de celle des années précédentes. L'évolution de ce monde induit par conséquent des changements au niveau de l'organisation des agences bancaires et plus particulièrement sur le management du risque de crédit, un aspect très important dans la vie d'une entreprise bancaire. Le risque de crédit selon Pascal QUIRY, correspond donc au « risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps »

La complexité de l'activité bancaire et sa réglementation imposent aux banques de développer en leur sein des méthodes efficaces pour leur permettre de mieux maîtriser leur activité. Le marché bancaire béninois, comporte aujourd'hui plusieurs banques. Par conséquent, le marché est devenu beaucoup plus concurrentiel. Ce développement induit l'accroissement des risques que prennent les banques. Autant il faut gagner des parts de marché, autant il faut observer les règles prudentielles qui sécurisent le patrimoine des banques. C'est dans ce cadre que l'analyse financière et la gestion des risques constituent les mécanismes appropriés permettant une bonne optimisation du remboursement des créances bancaires.

A ECOBANK-BENIN, la manifestation des risques est très bien observable. Dans l'ensemble des portefeuilles de la clientèle de la banque, celui des grandes entreprises locales paraît le plus sensible. Au sein du Domestic Bank d'ECOBANK-BENIN, c'est le « Local Corporates » qui gère ce portefeuille des grandes entreprises locales. La pratique de l'analyse financière dans le traitement des dossiers de crédit ainsi qu'une bonne politique de gestion des garanties contribue à une meilleure gestion des risques.

Dans le cas spécifique d'ECOBANK- BENIN, nos observations faites nous ont permis d'explorer certains risques particuliers, ce qui a abouti à la formulation de la question de départ à savoir *comment l'analyse financière et la gestion des risques contribuent à détecter les entreprises qui peuvent se retrouver ou non en situation d'impayés*. La réponse à cette question, nous a amené à entreprendre la présente étude intitulée « *Analyse financière et gestion des risques: cas du portefeuille des grandes entreprises locales à ECOBANK-BENIN* ». Malgré la complexité de cette thématique, le choix de notre méthodologie a abouti

à des résultats dont leur analyse a permis la vérification de nos hypothèses de recherche qui ont été toutes confirmées.

Face à ce tableau, nous avons formulé des approches de solutions sous forme de recommandations ce qui pourraient contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par ECOBANK-BENIN surtout avec la concurrence grandissante alors qu'on note une concurrence de plus en plus forte associée quand même à l'existence discrète mais bien réel du risque de contrepartie.

Ce travail de recherche a un caractère sélectif et s'est accentué sur des variables bien précises et spécifiques au thème choisi. Des travaux ultérieurs pourraient approfondir d'autres aspects.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- 1- **BARDOS Mireille**, (1994), Délais de paiement et détection précoce des défaillances d'entreprises, Observatoire des entreprises, 103 pages
- 2- **BERNET-ROLAND Luc**, (1995), Principes des techniques bancaires, Dunod, 302 pages.
- 3- **BRUNEL Vivien et ROGER Benoît**, 23 septembre 2008, Risque de défaut – Risque de crédit, 76 pages.
- 4- **DE COUSSERGUES Sylvie**, (2007), Gestion de la Banque, Dunod.
- 5- **DESMICHT François** (2007), La pratique de l'activité bancaire, 2^e édition Dunod, Paris, 354 pages.
- 5- **GISCARD D'ESTAING François**, (2007), Financement et garantie du commerce international, Education, 291 pages.
- 6- **GODLEWSKI Christophe**, (2003), Modélisation de la prévention de défaillance bancaire : une application aux banques des pays émergents, Université Robert Schuman
- 7- **JIMENEZ Christian ; Patrick Merlier ; Dan Chelly** (2008), « Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit ». Revue banque Edition, 18, rue la Fayette, 75009, 271 Pages.
- 8- **LAROUSSE**, (2010), édition anniversaire de la semeuse, 439 pages.
- 9- **MBANGALA MAPAPA Augustin** (2002), Éléments de gestion financière, les éditions de l'Université de LIEGE, 274 pages
- 10- **SARDI Antoine** (2005), Pratique de la comptabilité bancaire, Editions AFGES 7^{ième}, rue Washington-75008 Paris 1351 Pages.
- 11- **SCHLSSER Michel et VERNIMENN Pierre**, (1974), Gestion bancaire : nouvelles méthodes et pratiques, Dalloz.
- 12- **STIGLITZ et WEISS** (1981, 1983), Analyse des marchés de crédit avec information asymétrique, 269 pages.
- 13- **VO THI Phuong Nga**, (2005), Tarification du crédit bancaire : Quoi doit-on prendre en compte, Laboratoire d'économie d'Orléans, 193 pages.

Ouvrages spécifiques

- 14- **BRUNEL Vivien**, les risques dans la banque, 28 janvier 2009, 48 pages
- 15- **CHIAPPORI P.A & Yanelle M.O** (1996), le risque bancaire : un aperçu théorique, Revue d'économie financière n°37, PP.97.11.
- 16- **DE SERVIGNY Arnaud**, (2006), Le risque de crédit, 285 pages.
- 17- **HAMZAOUI Mohamed** (2008), Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200 ,315 ,330 et 500, 2^{ème} édition, Pearson Éducation France, 288 pages.
- 18- **IFACI**, (2001), Management des risques, Prise de position professionnelle n° 13 de l'IIA, Paris, 62 pages.
- 19- **IFACI**, (2003), Guide d'audit : Etude du processus du management et de cartographie des risques, conception, mise en place et évaluation, Paris, 90 pages.
- 20- **LELOGEAIS Laurence**, (2004), Le rôle des variables qualitatives dans la détection précoce du risque de défaillance, Banque de France, 62 pages.
- 21- **SARDI Antoine**, (2001), Management des risques bancaires, AFGES 54 pages.
- 22- **VERNIMENN Pierre**, (2005), Finance d'entreprise, Dalloz, 1176 pages.

Rapports, mémoires et notes de cours

- 23- **ADONON Romaric**, (1999), Impact de la réglementation bancaire sur la distribution de crédit au Bénin, mémoire de fin de formation INE 1, 65 pages.
- 24- **ATTIGLA Valérie et YESSOUF Khoubourou**, (2005), Analyse des risques liés au financement des entreprises publiques, mémoire de maîtrise UAC, 71 pages.
- 25- **BABAKAR Seck**, Cours CESAG-MBF: Gestion de la Trésorerie, 44 pages
- 26- **BAKPE Antoine Pantaléon**, (2007), Titrisation des prêts et créances bancaires dans l'espace de l'UEMOA mémoire MBF (CESAG), 73 pages.
- 27- **FRITSCH Rémy**, Cours CESAG-MBF: Politiques et Décisions financières 52 pages.
- 28- **HOUENOU Yémalin**, (1991), Évaluation du risque de crédit, mémoire de fin de formation, mémoire de fin de formation INE 1, 59 pages.
- 29- **MARCEL Laine Thierry et AKPONA André**, (2000), Le crédit à la BOA-Bénin : analyse de l'évolution et difficultés de recouvrement, mémoire de fin de formation INE 1, 65 pages.
- 30- **Rapport annuel Ecobank Bénin**, (2010), 35 pages

31- **THON Euloge**, 2008, « **Financement bancaire et comportement des grandes entreprises en matière d'emprunt et de remboursement**», mémoire MBF (CESAG), 68 pages.

Sites Internet

32- **www.banque – credit.org**

33- **www.banque-france.fr**

34- **www.bceao.org**

35- **www.banque – credit@live.com**

36- **www.ecobank.com**

CESAG – BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	IV
INTRODUCTION.....	1
Première partie : Notions d'analyse financière et de risque.....	5
Chapitre 1 : L'Analyse financière.....	7
I. L'équilibre financier de la firme	7
1.1. Le Fonds de Roulement Net, (FRN)	7
1.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	8
1.3. La Trésorerie Nette	9
1.4. Les ratios caractéristiques de la structure financière et la solvabilité.....	9
1.4.1 Ratios de liquidité.....	9
1.4.1.1. Ratio de liquidité au sens large, ou current ratio	10
1.4.1.2. Ratio de liquidité réduite ou acid test	10
1.4.1.3. Ratio de liquidité immédiate ou quick ratio	11
1.4.2 La solvabilité.....	11
1.4.2.1. Le degré d'endettement ou autonomie financière	11
1.4.2.2. La capacité de remboursement.	12
II. L'activité.....	13
2.1. Les agrégats caractéristiques du compte de résultat.	13
2.1.1 Le chiffre d'affaires.....	14
2.1.2 La Valeur ajoutée (V.A)	14
2.1.3 L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	14
2.1.4 L'EBITDA ou Earning Before Interest Taxes, Dépreciation and Amortisation	15
2.1.5 L'EBIT ou Earning Before Interest and Taxes	15
2.1.6 L'EBT ou Earning Before Taxes	16
2.1.7 Le résultat de l'exercice ou résultat après impôt.	16
2.1.8 Le cash flow.....	16
2.2. Les ratios d'exploitation	16

2.2.1	La vitesse de rotation.....	17
2.2.2	Le délai client ou crédit moyen accordé aux clients.....	17
2.2.3	Le délai fournisseur ou crédit moyen accordé par les fournisseurs.....	18
2.3.	La rentabilité.....	18
2.3.1	La rentabilité commerciale.	18
2.3.1.1.	La marge brute sur le chiffre d'affaires	19
2.3.1.2.	La marge nette sur le chiffre d'affaires.....	19
2.3.2	La rentabilité économique	19
2.3.3	La rentabilité financière ou Return On Equity (ROE).....	20
2.3.4	Lien entre ROI et ROE	21
Chapitre 2 : Notion de risque.....		23
I.	Les risques bancaires	23
1.1.	Les familles de risque	23
1.1.1	Les risques financiers	25
1.1.2	Les risques d'exploitation.....	25
1.1.3	Les risques accidentels	25
1.1.4	Les risques opérationnels.....	26
1.2.	Quelques risques spécifiques	26
1.2.1	Les risques de contrepartie.....	26
1.2.2	Le risque de marché	26
1.2.3	Le risque de réputation	27
1.2.4	Le risque de malversation	27
1.2.5	Le risque réglementaire	27
1.2.6	Le risque déontologique	27
1.2.7	Le risque stratégique.....	27
1.2.8	Le risque de liquidité.....	27
II.	Les différents risques liés au processus d'octroi de crédit.	28
2.1.	Les risques de crédit.....	28
2.1.1	Les risques de garantie	28
2.1.2	Les risques de concentration.....	29
2.1.3	Autres risques.....	29
2.2.	Les systèmes de mesure et de maîtrise des risques de crédit.....	31

2.2.1	Le contrôle à priori.....	31
2.2.2	Le contrôle à postériori.....	31
2.2.3	Risk Adjusted Return On Capital (RAROC).....	32
2.2.4	L'EVA ou Economic Value Added (Valeur Ajoutée Économique).....	32
Deuxième partie : Applications concrètes au portefeuille des grandes entreprises locales d'ECOBANK-BENIN		34
Chapitre 3 : Présentation de la structure d'accueil.....		36
I.	Généralités.....	36
1.1.	Historique et évolution.	36
1.2.	Objectifs et chiffres caractéristiques	37
II.	Fonctionnement de la structure.....	42
2.1.	Prestations fournies.....	42
2.2.	Structure organisationnelle.....	43
2.2.1	La Direction Générale.	43
2.2.2	La Direction Audit & Respect des normes ;	44
2.2.3	La Direction Juridique et Secrétariat du Conseil d'Administration ;	44
2.2.4	La Direction des Ressources Humaines.....	44
2.2.5	Direction Gestion des Risques.	44
2.2.6	Direction Trésorerie et Institutions Financières (DTIF).	45
2.2.7	Direction des Opérations et des Technologies (DOT).....	45
2.2.8	Direction du Contrôle Financier.....	45
2.2.9	Direction Corporate Bank.	46
2.2.10	La Direction Domestic Bank (DDB).	46
Chapitre 4 : Analyse des résultats et recommandations.....		48
I.	Présentation et analyse des résultats.....	48
1.1.	Les observations faites.	48
1.2.	Résultats et analyse des données.....	49
II.	Recommandations.....	56
2.1.	Recommandations à l'endroit d'ECOBANK-BENIN	56
2.2.	Recommandations à l'endroit de la clientèle.....	57
CONCLUSION		59
BIBLIOGRAPHIE.....		61

RESUME

A cause de son rôle d'intermédiation financière, l'institution bancaire est exposée à plusieurs types de risques. Il y a néanmoins des outils et mécanismes qui permettent de gérer ces risques. Notre étude s'est focalisée sur ces outils et a porté sur l'analyse financière et la gestion des risques : cas du portefeuille des grandes entreprises locales à ECOBANK-BENIN. La question fondamentale posée est de savoir comment l'analyse financière et la gestion des risques peuvent contribuer à la limitation des cas d'impayés. Les hypothèses de recherche énoncent que les entreprises qui connaissent des situations d'impayés se retrouvent parmi celles qui ne respectent pas les accords de classement et que le défaut de formalisation ou la formalisation incomplète des garanties favorise le non remboursement des crédits. La méthodologie utilisée a permis de procéder à une revue de littérature, à la présentation de la structure d'accueil et à la constitution d'un échantillon. Les variables étudiées sur cet échantillon confirment les hypothèses émises. Il s'en est suivi quelques recommandations aussi bien à l'endroit de la banque qu'à l'endroit des clients de la banque.

Mots clés : Analyse financière, gestion des risques, accords de classement, garanties.

ABSTRACT

Due to its financial intermediary role, the banking system is exposed to many risks. Nevertheless, they are tools and ways by which those risks can be managed. Our research has focused on them and has been titled : financial analysis and risk management, local corporates cases at ECOBANK-BENIN. The key question is to know how financial analysis and risk management could be used to limit outstanding payments. First, we assumed that outstanding payments are related to corporates which don't satisfy to classification agreement criteria. Second, we assumed that the non formalization of securities emphasis the outstanding situation. The methodology applied has led to review literature and introduce ECOBANK-BENIN where researches are done. Then we setted up sample and our survey confirm all the former assumptions. At the end, we make some recommendations to ECOBANK-BENIN and to its customers.

Keywords: financial analysis, risk management, classification agreement, securities.