



MBA in Banking and Finance  
Mastère en Banque et Finance  
**CESAG**



**ECOBANK**  
unique, comme vous

**Année Académique 2005-2006**  
**5<sup>ème</sup> PROMOTION**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**SPECIFICITES DE LA GESTION DES  
RISQUES DE CREDITS DANS UN  
ENVIRONNEMENT SOCIO POLITIQUE  
INSTABLE : CAS DE ECOBANK CI**

**Présenté par Jean-Marc Bilé TANOEH**

**C E S A G**

**MASTERE / MASTER  
BANQUE & FINANCE / BANK & FINANCE**

**Option : Gestion Bancaire et Maîtrise des Risques**

**Maître de stage**

**Mme Jeannette DIAN  
Directrice de la Gestion  
des Risques par Intérim**

**Directeur de mémoire**

**Dr Nestor Tito TIEHI  
Assistant à l'UFR des  
Sciences Economiques  
UNIVERSITE DE COCODY**

Bibliothèque du CESAG



111729

M0299MBF12

2

## **DEDICACES**

- Couronnement de plusieurs années d'efforts et de dur labeur, je voudrais dédier ce mémoire :
- Au Créateur, qui sans Lui, rien ne peut se faire sur cette terre ;
- A ma mère, elle qui a tant sacrifié pour me permettre d'être ce que je suis aujourd'hui. Maman, je t'aime très fort ;
- A ma douce moitié Suzane SILUE, pour toutes les souffrances qu'elle a endurée durant ces années ;
- A mes enfants Stéphanie et Régis.

## REMERCIEMENTS

➤ Le mémoire que vous avez entre vos mains est le fruit d'un effort conjugué de plusieurs structures et personnes. Nous voudrions trouver ici l'occasion de leur témoigner notre infini reconnaissance. Ce sont :

➤ Monsieur Martin DJEDJES, Directeur Général de ECOBANK CI et toute l'équipe de Direction, pour nous avoir donné l'occasion d'effectuer ce stage ;

➤ Monsieur Eugène AMONKOU, ex-Directeur du Risque et aujourd'hui Directeur du Wholsale Banking, pour nous avoir accueilli dans son département et n'a sans cesse ménagé ses efforts pour que notre stage se passe dans de bonnes conditions ;

➤ Madame Jeannette Bli Lou, épouse DIAN, actuellement Directrice par intérim du Risque, notre Maître de stage. Aucun mot ne pourra traduire notre reconnaissance à Madame DIAN pour notre formation au métier d'analyste et de banquier en général. Madame, Que Le Seigneur vous bénisse.

➤ Nous ne pouvons pas oublier dans ces lignes :

➤ l'UNION EUROPÉENNE, pour la bourse qu'elle nous a octroyé pour nous permettre de bénéficier de cette formation ;

➤ le CESAG et le projet MBF pour avoir mis entre nos mains ce puissant outil qu'est cette formation, qui nous permettra d'être l'élite de demain ;

➤ Le Professeur Boubacar BAÏDARI, Coordonnateur du Projet Master Banque et Finance du CESAG, Professeur Agrégé de Gestion, et tout le personnel du CESAG et du Projet MBF qui ont mis tout en œuvre pour que notre formation au sein du CESAG soit une réussite;

➤ Nos remerciements vont aussi à l'endroit du Docteur Nestor Tito TIEHI, qui malgré ses nombreuses occupations a accepté de nous encadrer pour nous permettre de finaliser notre diplôme;

➤ Monsieur Jean AKA, le frère aîné à ma mère qui sans son aide, les trois années passées à Dakar seraient un enfer sur terre;

➤ Enfin nous ne saurions finir ces remerciements sans avoir une pensée pour nos amis et tout ceux qui de près ou de loin ont contribué à la rédaction de ce mémoire. Que le Seigneur vous le rende au centuple.

## **SOMMAIRE**

**AVANT PROPOS**

**RESUME**

**ABSTRACT**

**INTRODUCTION GENERALE**

**PREMIERE PARTIE**

**CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES RISQUES DANS UN ENVIRONNEMENT DE CRISE SOCIOPOLITIQUE**

**CHAPITRE I : DESCRIPTION DU CADRE DE TRAVAIL**

**I.1- Présentation de ECOBANK**

**I.2- Analyse de l'environnement sociopolitique et économique de la Côte d'Ivoire**

**CHAPITRE II : GENERALITES SUR LES RISQUES.**

**II.1- Les risques présents dans le secteur bancaire**

**II.2- Les conséquences directes du risque de crédit**

**II.3- LES IMPLICATIONS DU RISQUE PAYS SUR LE RISQUE DE CREDIT**

**DEUXIEME PARTIE**

**GESTION DES RISQUES DANS UN CONTEXTE DE TROUBLES SOCIOPOLITIQUE A ECOBANK CI**

**I.1- Présentation du Département de la Gestion des Risques de ECOBANK CI**

**I.2- Activité traditionnelle de la gestion de risque de crédit à ECOBANK CI**

**CHAPITRE II : LES OUTILS DE PRÉVISIONS À ECI**

**II.1- Le Target market comme élément de filtrage des clients**

**II.2- Les indicateurs du tableau de bord**

**II.3 Les tests de stress**

**CONCLUSION**

**RECOMMANDATIONS**

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES**

**ACBF:** African Capacity Building Foundation

**ALM:** Asset & Liability Management

**ARN :** Audit et Respect des Normes

**CAD:** Capital Adequacy Directive

**CAF:** Coût, Assurance, Frêt.

**CBG:** Consumer Banking

**ETI:** Ecobank Transnational Incorporated

**FCFA:** Francs de la Communauté Financière d'Afrique

**FOB :** Free On Bord

**ONG:** Organisation non Gouvernementale

**PIB:** Produit Intérieur Brut

**PP:** Product Program

**RAAC:** Risk Adjusted Acceptance Criteria

**RAROC:** Risk Adjusted Return On Capital

**UEMOA:** Union Économique et Monétaire Ouest Africain

**VaR:** Value-At-Risk

## **LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES:**

### **TABLEAUX**

- Tableau 1 : Portefeuille des encours pour le département  
des grandes Entreprises (WholesaleBank).....page 61
- Tableau 2 : Migration des encours pour le département  
des grandes entreprises (Wholesale Bank).....page 62
- Tableau 3 : Migration des encours pour le département  
des petites et moyennes entreprises (SME).....page 62
- Tableau 4 : Migration des encours pour le département  
des PME/PMI (SME) .....page 63
- Tableau 5 : Données comparées du portefeuille et du  
test de stress .....page 63
- Tableau 6 : Tableau de Synthèse des Questionnaires par  
Gestionnaire ..... Page 74

### **GRAPHIQUES**

- Organigramme du département de la  
Gestion des Risques: .....page 43
- Organigramme Général d'ECOBANK Côte d'Ivoire (Annexe 1).....page 72
- Diagramme de flux du crédit (Annexe 2).....page 73

## **AVANT PROPOS**

Le Master Banque et Finance (MBA in Banking and Finance) du Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion (CESAG) est un diplôme de troisième cycle reconnu comme diplôme d'excellence par l'UEMOA.

Financé par des bailleurs de fonds tels que l'African Capacity Building Foundation (ACBF), la Banque de France, la BCEAO et soutenu par des partenaires comme New York University, la Banque Mondiale et l'Union Européenne, l'INSEAD Fontainebleau, l'Université de Paris-Dauphine, la Banque des Règlements Internationaux (BRI), le Master en Banque et Finance (MBF) a la particularité d'être l'unique et le meilleur diplôme en son genre en Afrique sub-saharienne.

Cela grâce à la qualité de ses enseignements et à la notoriété de ses enseignants d'origines diverses. Ces derniers sont soit issus d'universités et d'écoles prestigieuses d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Afrique soit ce sont des professionnels en activité dans des institutions ou entreprises internationales ou sous régionales.

L'admission au programme MBF se fait après un concours très sélectif ouvert à tous les pays africains. A l'issue des cours théoriques qui durent 9 mois, un mémoire de fin de cycle est requis après un stage de deux à trois mois dans une entreprise pour la validation du diplôme.

C'est dans ce cadre et grâce à un partenariat avec le Groupe ECOBANK, que nous avons pu effectuer un stage à ECOBANK CÔTE D'IVOIRE, au département de la Gestion des Risques. Le choix de cette structure a été motivé par la dimension internationale de cette institution bancaire et son dynamisme sur le continent. Au terme de ce stage, nous avons rédigé notre mémoire professionnel qui porte sur " **les spécificités de la gestion des risques de crédit dans un environnement socio politique instable: cas de ECOBANK CI** "

## **RESUME:**

La gestion des risques d'une banque s'est considérablement développée ces dernières années, compte tenu du périmètre couvert et des aux moyens mis en œuvre pour le faire. En effet, s'agissant du périmètre, la volonté de surveiller l'exhaustivité des risques est manifeste : un exemple est celui des risques opérationnels qui, il y a encore quelques années, n'étaient pas ou peu surveillés alors qu'ils font désormais l'objet d'une véritable démarche de gestion des risques, à l'image de celle adoptée sur le risque de crédit et de marché. Pour ce qui concerne les moyens, il n'y a pas non plus d'ambiguïté : les directions de risque se sont toutes renforcées tant en quantité qu'en technicité. Les équipes ont été étoffées et le niveau de technicité exigé d'un risk manager s'est considérablement élevé.

Ces exigences du risk management sont requises pour faire face à la sophistication des risques qui se présentent à une banque surtout vis-à-vis de l'environnement, qu'il soit concurrentiel ou déséquilibré par des troubles socio-politiques.

ECOBANK CI a bien intégré cette nouvelle donne, elle qui a su, au cours de ces dernières années pu faire face aux différents risques liés à son secteur d'activité en adoptant une stratégie de gestion des risques par une approche traditionnelle et aussi par des anticipations sur les évolutions de son environnement.

Ainsi, une petite enquête conduite auprès des Account Officers, dont les résultats sont disponibles dans cette étude, donne un aperçu des anticipations faites à ECOBANK CI.



## **ABSTRACT:**

The risk management of a bank is considerably developed for these last years, on one hand in terms of covered perimeter and on the other hand, as for the means implemented to cover this perimeter. Indeed, it is clear that the surveillance of the exhaustiveness of the risk is obvious: an example is that of operational risks which, even some years ago, were not or little watched while they are henceforth the object of a real object of management of the risks, just like that adopted on the credit risk and market risk. At regards the means, there is either no ambiguity: the teams of risk managements quite strengthened both in quantity and in professional skill. These teams were enriched and the level of professional skill required from a risk manager considerably rose.

These requirements of the risk management are required to face the sophistication of the risks which appear in bank industry especially towards the environment, which it is competitive or unbalanced by socio political confusions.

ECOBANK Côte d'Ivoire integrated this new give, it who knew, during these last years, been able to face the various risks in its sector by adopting a strategy of management of the risks by a traditional approach and also by anticipations of the evolutions of its environment.

So, a small inquiry driven with Account Officers, which results are available in this study, gives an outline of the anticipations made at ECOBANK Côte d'Ivoire.

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **CONTEXTE GENERAL**

Les banques constituent l'épine dorsale de l'ensemble des systèmes économiques et leurs dysfonctionnements ont des répercussions souvent graves sur les systèmes économiques au plan national ou international. Les crises qui ont récemment affecté une partie de l'Asie ou certains pays émergents telle la Russie en 1997 et 1998 ont amplement démontré à quel point la solidité d'un système bancaire joue un rôle primordial dans le devenir économique d'un pays et peut en cas de faiblesse ou de dysfonctionnements graves ébranler l'ensemble de l'économie et « *ipso facto* » la vie politique et sociale des pays concernés.

L'une des causes du dysfonctionnement des banques est bien évidemment le risque crédit, qu'il s'agisse des prêts aux particuliers, aux sociétés ou éventuellement aux États. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le Comité de Bâle consacre une part importante de ses recommandations à ce sujet. Chaque établissement qui se livre à cette activité dispose de procédures, en principe, clairement définies pour la mise en place des prêts.

Défini comme le risque lié à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance et ou un engagement est détenu, le risque crédit n'épuise pas le sujet des risques, mais il en constitue un élément incontournable. On avait sans doute eu trop tendance, dans les années 1980 et 1990, à s'intéresser d'abord aux risques de marché et aux raffinements auxquels ils se prêtent, au point de sous estimer parfois l'importance du risque crédit. Le début de la décennie quatre-vingt-dix reste marqué par le risque crédit. Elle s'ouvre par une crise majeure liée aux pertes très importantes sur les crédits bancaires, touchant pratiquement tous les pays émergents, notamment la Côte d'Ivoire.

La montée des risques crédit a entraîné une diminution très forte de la rentabilité des établissements de crédit. Le résultat brut d'exploitation des banques s'est trouvé considérablement amputé par le jeu des dotations aux provisions qui matérialisent un risque potentiel élevé. La principale cause de cette dégradation de la rentabilité des banques réside dans une insuffisante maîtrise des risques crédit. Dans un environnement économique concurrentiel plus difficile, la maîtrise du risque crédit est devenue une préoccupation stratégique essentielle pour les établissements de crédit.

Plusieurs outils de maîtrise des risques ont été développés par les banques au fil des années pour gérer les risques crédit, des plus connus aux plus récents (credit scoring, méthodes traditionnelles, notations interne et externe).

### **PROBLÉMATIQUE.**

La banque dans son rôle d'intermédiation, propose des services financiers et des produits bancaires à ses clients. Cette activité consiste essentiellement à prendre des risques, à les transformer puis à les incorporer dans les produits et services offerts. En d'autres termes, elle met en relation des agents à besoin de financement et des agents à capacité de financement en transformant des ressources courtes en ressources longues. L'objectif étant de déterminer une marge ou un profit sur cette transformation.

Prendre des risques pour la banque implique donc pour elle de disposer d'un outil puissant d'aide à la décision pour éviter d'hypothéquer la qualité de ses résultats et de mettre en péril sa solvabilité et sa pérennité.

Si le risque est l'essence même du métier de banquier, la multiplication de ses facettes et la difficulté à les localiser conduit les établissements à monter des systèmes de gestion des risques toujours plus sophistiqués.

En outre, l'évolution des normes prudentielles qui prévoient l'allocation d'un certain montant de capital réglementaire en face des risques de crédit pris par la banque (Bâle II), constitue une contrainte qui peut être exploitée comme un changement dans la façon de gérer le Produit Net Bancaire (PNB).

Ainsi, la réforme Bâle II impose non seulement aux banques un reporting régulier du suivi du risque et des performances des outils de notation mais aussi, via le pilier 2, des scénarios de stress destinés à vérifier que les fonds propres sont suffisants pour supporter une dégradation du risque à l'occasion, par exemple, d'un retournement conjoncturel. Si les outils de notation sont capables de prévoir la défaillance et par suite de calibrer le besoin en fonds propres réglementaires, les simulations des stress permettent une vision à un horizon plus lointain sous des hypothèses de conjoncture différentes de celles connues actuellement. Outre le volet prudentiel découlant de Bâle II, le stress-testing peut aussi être vu, du côté pilotage stratégique de l'activité commerciale de la banque, comme un moyen d'appréhender les impacts en risque à moyen terme d'un changement de politique commerciale.

Le développement des produits et services offerts, l'accroissement et la multiplicité des clients, l'évolution technologique ainsi que les soubresauts dont sont victimes les économies nationales semblent donc aller de pair avec l'accroissement significatif des risques bancaires.

- Faut-il y voir un lien de causalité et l'expression des dérèglements de l'économie de marché conduisant à la remise en cause du libéralisme financier ?
- Est-ce le prix à payer pour bénéficier des effets positifs de la modernisation technologique, de la libéralisation et de l'interconnexion des marchés interbancaires ?

- Quelles doivent être les nouvelles responsabilités et réponses des banques pour éviter que ces instabilités socio-politiques :
  - *introduisent des dysfonctionnements graves dans l'allocation de cette ressource rare qu'est le capital ?*
  - *perturbent les signaux sur lesquels les agents économiques fondent leurs décisions ?*

Autant de questions qui nous interpellent sur la nécessité de procéder à une évaluation correcte des risques de crédits et à leur gestion de façon efficiente. C'est sans doute la recherche de solutions à toutes ces questions qui ont amené ECOBANK CI, à travers son département de la gestion des risques, à mettre en place des outils et politiques de gestion des risques de crédits en vue de minimiser les pertes de la banque, surtout dans cet environnement d'instabilité socio-politique.

Après donc 2004 où ECOBANK CI a réalisé une perte, suite aux troubles socio-politiques que connaît le pays, la banque, depuis 2005, est dans une dynamique de croissance avec des résultats nets excédentaires et une hausse continue du total bilan.

Ces performances sont, en n'en point douter, comme précédemment évoqué, le fruit d'une bonne politique de gestion des risques de crédit de la banque.

Ainsi que le thème qui sera développé a pour ambition de montrer **les spécificités de la gestion des risques de crédit, à Ecobank CI**, depuis la crise sociopolitique que vit la Côte d'Ivoire (1999).

Pour apporter des réponses au problème soulevé par le thème, ce travail sera organisé en de deux parties.

**La première partie** qui concerne le cadre théorique de travail présentera d'abord la structure qui nous a accueilli pour le stage et la situation sociopolitique et ensuite l'environnement économique de la Côte d'Ivoire. Enfin cette présentation permettra de mettre en

exergue et de décrire les risques présents dans le secteur bancaire et les risques induits par une crise sociopolitique.

**La seconde partie** montrera l'activité de gestion de risque à ECOBANK COTE D'IVOIRE, surtout en cette période de troubles socio politiques, à travers les outils traditionnels de gestion des risques et les outils de prévision en conformité avec la réglementation en vigueur dans l'espace UEMOA.

### **INTERET DU THEME.**

La notion de risque revêt un aspect positif et un aspect négatif. Le risque positif ou **upside risk** représente pour une entreprise le risque de voir ses résultats s'accroître. Le risque négatif ou **downside risk** est par contre le risque de voir les résultats de l'entreprise s'amenuiser. C'est ce dernier que les responsables d'entreprise doivent gérer pour éviter les conséquences désastreuses, surtout dans un contexte de crise politique et sociale.

Ainsi, en dépit de la situation socio politique que vit la Côte d'Ivoire depuis décembre 1999, ECOBANK CI réalise en 2006, pour la seconde année consécutive, un chiffre d'affaires en croissance et un résultat net excédentaire. Cette performance de la banque est inévitablement le fruit d'une bonne politique de gestion des risques.

Le développement du thème devra montrer les spécificités sur lesquelles le département de la gestion des risques a joué pour minimiser les pertes de la banque.

Décrire l'expérience de ECOBANK CI en matière de gestion des risques en contexte d'instabilité politique pourrait participer à la vulgarisation du stress testing en milieu bancaire. Si davantage de banques de l'UEMOA peuvent utiliser un stress testing pour la

gestion de leurs risques, non seulement elles y gagnent mais cela profite également à ECOBANK CI qui en tant qu'acteur du système bancaire est forcément en interdépendance avec les autres banques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# PREMIERE PARTIE

## Cadre théorique de la gestion des risques de crédit dans un environnement de crise socio politique.



L'Afrique en général et la zone UEMOA en particulier, après les indépendances ont hérité de la colonisation, d'un réseau de banques commerciales qui n'étaient pas structurées pour répondre au besoin de développement des nouvelles nations. Ainsi fut créées, avec l'appui des bailleurs extérieurs, des banques de développement pour soutenir les actions des gouvernants. Ces banques ont mal résisté aux différentes crises économiques qu'ont connues les pays africains et surtout aux conflits armés et autres crises sociopolitiques. De plus, le mode de gestion adopté par les pouvoirs publics n'a pas permis à ces banques de prospérer.

Il fallait donc penser à une nouvelle génération de banques, à capitaux surtout privés et essentiellement africains, avec une gestion plus saine et plus rigoureuse.

C'est dans ce contexte qu'est né le groupe ECOBANK.

Dans cette première partie, le cadre dans lequel ce travail a été effectué sera décrit dans un premier chapitre. Dans un second chapitre les risques auxquels sont confrontés les banques en général, surtout dans un contexte de crise, seront analysés.

## **CHAPITRE I : DESCRIPTION DU CADRE DE TRAVAIL.**

Le stage professionnel qui nous permet de clore l'année académique et de rédiger ce mémoire de fin de formation s'est déroulé dans une prestigieuse institution bancaire de renommé panafricaine : le groupe ECOBANK, à travers sa filiale ECOBANK Côte d'Ivoire.

Quelle est cette institution bancaire ? Quelle est son histoire ? Comment est-elle organisée ? Comment fonctionne-t-elle ? Autant de questions dont les réponses permettront de mieux connaître le groupe et sa filiale avant d'analyser la situation sociopolitique et macroéconomique de la Côte d'Ivoire au terme de l'année 2005.

### **I.1- Présentation de ECOBANK**

Cette présentation se fera à travers le groupe ECOBANK et sa filiale ECOBANK Côte d'Ivoire.

#### **I.1.1- Le groupe ECOBANK**

##### **❖ Historique :**

Au début des années 80, l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par les banques européennes et anglo-saxonnes. De plus, dans ce paysage, les banques d'Etat avaient le vent en poupe. Les banques commerciales à capitaux privés africains se comptaient sur le bout des doigts d'une main. C'est fort de ce constat que la Fédération des Chambres de Commerce de l'Afrique de l'Ouest ont initié le projet de création d'une institution bancaire régionale du secteur privé, projet dont

l'exécution a été confiée à Ecopromotions S.A créée à cet effet en août 1984.

Le 3 octobre 1985, une société de holding de banque, Ecobank Transnational Incorporated (ETI) fut constituée, avec un capital de 100 millions de dollars US, avec pour mission principale de prendre des participations dans la création des filiales de ECOBANK dans les différents pays.

#### ❖ **Chiffres clés :**

Aujourd'hui, ECOBANK est le premier groupe bancaire privé subsaharien créé par des africains.

Le groupe s'est considérablement agrandi avec 18 filiales et 162 agences et bureaux. Il compte 2 602 employés repartis dans 13 pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

En 2005, le groupe a généré plus de 236 millions de dollars US de revenus grâce aux services et aux produits de la banque institutionnelle et de la banque de détail. Le total bilan de ECOBANK s'élève à plus de 2,2 milliards de dollars US.

### **I.1.2- ECOBANK CI**

#### ❖ **Brève présentation d'ECOBANK CI**

ECOBANK-CI est une filiale de la holding financière ECOBANK Transnational Incorporated (ETI). Banque commerciale, ECOBANK-CI dispose d'un capital de 3.226.000.000 FCFA avec un réseau de huit (8) agences dont l'une (l'agence de Bouaké) est inactive depuis septembre 2002.

La politique commerciale d'ECOBANK l'a conduit à segmenter son marché en trois unités marketing définies comme suit:

- WholeSale Banking (WSB): Ce segment est dédié aux grandes entreprises, aux institutions et aux grandes ONG, en

.....  
somme, aux entreprises ayant une grande surface financière et une notoriété dans leur secteur d'activité;

- Commercial Banking (CBG): Elle s'adresse aux petites et moyennes entreprises qui sont de petites tailles et qui ont généralement des difficultés d'accès au crédit bancaire.

- Consumer Banking: Ce dernier segment s'adresse aux particuliers.

### ❖ **Structuration des départements**

Ces départements sont structurés comme suit :

- Un Directeur de département, qui est chargé de la gestion administrative du département. Mais en plus, il participe activement aux relations clientèle et est chargé de l'animation de ce département.
- Des chargés de comptes qui disposent d'un portefeuille clients. Ils sont chargés des relations aux quotidiens avec les clients actuels et doivent en « démarcher » de nouveaux pour accroître le total bilan de la banque.
- Des analystes crédits, qui ont à charge l'étude technique des dossiers de crédits. Ils disposent eux aussi d'un portefeuille clients.
- Une assistante de département qui reçoit les clients et contribue à la gestion des tâches administratives.

Un organigramme de toute la banque est disponible en annexe 1

### ❖ **Politique de crédit du groupe**

Dans la politique de crédit du groupe ECOBANK, les crédits étaient accordés préférentiellement à l'IBG, quant aux marchés du CBG et du Consumer Banking le groupe ne leur accordaient pas à priori de concours bancaires parce qu'ils ne faisaient pas partie de

son marché cible. Les relations entre ces deux derniers marchés et la banque s'analysaient en termes d'épargne et de services divers. La stratégie consistait ici à utiliser l'épargne collectée sur les activités de ces marchés pour financer les concours aux grandes entreprises.

Cependant, de plus en plus, cette tendance n'est plus observée avec l'orientation de l'institution vers la banque de détail.

Ainsi, si une filiale du groupe désire intervenir sur les marchés de CBG et Consumer, cette dernière en a la possibilité mais doit pour ce faire établir un « Product Program » (PP) qui est un document définissant clairement:

- le produit ;
- le marché cible;
- la structuration du financement dédié à ce marché;
- la documentation et les garanties requises ;
- la procédure d'octroi de crédit ;
- Les procédures de comptabilisation des opérations;
- les prévisions de revenus attendus pour ce type de financement.

Au total, il s'agit d'un document cadre sur lequel tout le monde s'accorde et qui sert de balise à l'intervention de la banque sur ce type de marché, il définit les critères d'acceptation du risque.

En annexe 2, un diagramme des flux du crédit est présenté pour illustration.

## **I.2- Analyse de l'environnement sociopolitique et économique de la Côte d'Ivoire**

Depuis décembre 1999, la Côte d'Ivoire est secouée par des soubresauts plus ou moins graves qui ont abouti au conflit armé du 19 septembre 2002. Cette date marque le début d'une longue crise que vit le pays. Cette situation sociopolitique mérite d'être

présentée (paragraphe 1) pour une meilleure compréhension des performances macroéconomiques de l'année 2005 (paragraphe 2), année où ECOBANK Côte d'Ivoire renoue avec les résultats positifs.

### **I.2.1- La situation socio politique.**

Depuis le 19 septembre 2002, une crise sociopolitique s'est déclenchée en Côte d'Ivoire et a entraîné une guerre qui a débouché sur la partition du pays entre le Sud et le Nord, sous contrôles respectifs des Forces Gouvernementales et des Forces Nouvelles (rébellion). Le processus de réconciliation politique qui s'en est suivi et qui a abouti aux accords de Marcoussis et de tous les accords successifs (Accra et Pretoria) a connu très peu de succès. Du fait des retards accusés dans la préparation des élections générales d'octobre 2005, celles-ci n'ont pas pu se tenir dans le délai. Pour régler cette nouvelle difficulté, le Conseil de Paix et de Sécurité de l'Union Africaine a décidé que les arrangements contenus dans l'Accord de Linas Marcoussis se poursuivront à partir du 31 octobre 2005 pour une période n'excédant pas 12 mois sur la base des modalités ci-après :

- Maintien du Président GBAGBO comme Chef de l'État pour 12 mois ;
- Maintien de la constitution ivoirienne en l'état ;
- Nomination d'un nouveau Premier Ministre en la personne de M. Charles Konan Banny, gouverneur de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Constatant l'impossibilité d'organiser des élections présidentielle et législatives à la date prévue et l'expiration, le 31 octobre 2006, de la période de transition et des mandats du Président Laurent Gbagbo et du Premier Ministre, M. Charles Konan Banny, le Conseil de Paix et de Sécurité de l'Union Africaine a décidé en sa soixante-quatrième réunion, tenue le 17 octobre 2006 à Addis-Abeba, de proroger le mandat du Président de la République et du Premier ministre M. Charles Konan Banny

pour une nouvelle et dernière période de transition n'excédant pas 12 mois.

Cette décision a été entérinée par le Conseil de Sécurité de l'ONU en sa session du 1er novembre 2006 (résolution 1721). Il est prévu l'organisation des élections présidentielles le 31 octobre 2007 au plus tard.

Mais depuis le vote de cette résolution des Nations Unies, aucune avancée notable sur le chronogramme des actions à mener n'a été constatée. On note au contraire un blocage du processus de paix. Le chef de l'État, en vue de donner un coup d'accélérateur audit processus, a proposé un dialogue direct avec le Secrétaire Général des Forces Nouvelles.

Après les blocages constatés dans l'application de la dernière résolution (1721) du conseil de sécurité de l'ONU, le président Laurent GBAGBO a décidé d'instaurer un dialogue direct entre le pouvoir en place et les responsables de la rébellion.

Ce Dialogue s'est achevé par la signature d'un nouvel accord dit de Ouagadougou et qui a abouti à :

- La nomination de Monsieur SORO Kigbafori Guillaume, Secrétaire Général des Forces Nouvelles, au poste de Premier Ministre ;
- La formation d'un nouveau gouvernement qui regroupe les formations politiques majeurs du pays ;
- la création d'un Centre de Commandement Intégré qui regroupe des militaires des deux armées et qui est l'embryon de la future armée unifiée ;
- la suppression de la Zone de Confiance qui consacre la réunification du pays.

Tous ces actes posés laissent augurer d'un bon présage qui va conduire véritablement le pays à une paix durable, indispensable à l'éclosion de nouveaux investissements et à la croissance des affaires.

### **I.2.2- La situation économique ou la Performance macro-économique 2005**

Après une récession de trois ans du fait de la persistance de la crise sociopolitique et d'un environnement économique défavorable avec la baisse des cours des principaux produits d'exportation, la reprise économique amorcée en 2004 en Côte d'Ivoire par un taux de croissance de + 1.6%, s'est confirmée en 2005. Grâce au bon niveau des récoltes de cacao, au dynamisme du secteur pétrolier et des télécommunications, la croissance ressortirait à + 1.8% en 2005, nettement au dessus de l'objectif initial de +1%.

Par secteur, on note les tendances ci-après :

#### **a) Secteur primaire**

Ce secteur reste toujours dépendant du cacao et du pétrole. Ainsi, malgré une évolution défavorable de la production des principales cultures de rente à l'exception du cacao, du caoutchouc naturel et de la noix de cajou, le secteur primaire enregistre une croissance en volume de 4.4% en 2005 contre 3.7% en 2004, grâce à une production plus importante du cacao et une production pétrolière en hausse de 83.9% (atteignant une production journalière de 70 000 barils/jour) en lien avec l'entrée en exploitation du champ baobab.

#### **b) le secteur secondaire**

Les performances du secteur à fin décembre 2005 ont bouleversé les hypothèses pessimistes qui tablaient sur un impact plus important des événements de novembre 2004 sur le tissu industriel. Certes l'incidence a été perceptible sur le premier trimestre, mais depuis, on assiste à un redressement qui s'est confirmé et amplifié sur les trois derniers trimestres de l'année 2005. En conséquence, la croissance dans le secteur secondaire s'est caractérisée par un indice de la production industrielle hors extraction en hausse de 7.5% contre 1.2% prévu.



Ce retournement favorable a surtout concerné les industries agro-alimentaires (+ 4.6%) et le BTP (+23.1%). Au niveau des autres industries, en particulier, le textile et l'industrie du bois, l'activité est nettement en dessous des années antérieures: La branche textile continue de souffrir de la contrebande, de la contrefaçon, de la concurrence déloyale des friperies et autres produits importés mais également des difficultés d'approvisionnement des unités locales. L'industrie du bois à l'instar du textile, pâtit également des abattages illégaux des essences qui alimentent en direction des pays voisins.

Au total l'activité dans le secteur secondaire s'est accrue de 2.4% par rapport à 2004.

#### **c) Le secteur tertiaire**

Secteur particulièrement sensible au contexte sociopolitique, le secteur tertiaire a enregistré globalement une baisse de 2.8% contre un léger recul de 0.5% en 2004. Cette baisse semble avoir été atténuée grâce au bon comportement des télécommunications qui enregistrent une croissance de 10.1%.

Cette relative bonne tenue de l'activité s'est toutefois accompagnée d'une hausse de l'inflation. En effet suite au relèvement du prix à la pompe consécutif à la hausse continue des cours du pétrole, l'inflation s'est accélérée pour s'établir à 3.9% en moyenne annuelle à fin décembre 2005 contre un taux de 1.4% en 2004.

En ce qui concerne les échanges extérieurs, bien que marqués par les effets de la crise, ils enregistrent globalement au terme de l'année 2005, une hausse de 3.3% en volume grâce à la croissance des importations (+2.5%) et des exportations (+3.9%). En valeur, les importations CAF ont progressé de 24.6% tandis que les exportations FOB augmentent de 10.6% en valeur. L'évolution favorable des exportations est attribuable au dynamisme des ventes de pétrole brut (+27.6%) et des produits pétroliers (+22.6%).

**La situation des dépenses publiques à fin décembre 2005**

fait état d'une moins value de recettes de 35.3 milliards de FCFA et d'une surconsommation de 170.2 milliards de FCFA au niveau des dépenses et prêts nets. Les dons ont par contre été fortement mobilisés à hauteur de 94.6 milliards de FCFA pour un niveau attendu de 46.2 milliards de FCFA. En conséquence, il se dégage un déficit budgétaire de 147.7 milliards de FCFA, soit 1.7% du PIB financé principalement par une accumulation des arriérés de paiement, tant intérieurs qu'extérieurs. Cette évolution est tributaire de l'incertitude de la sortie de crise. Il faut en effet noter que l'année 2005 a été marquée par les menaces de reprises de tensions ainsi que des mouvements de grève contre la mise en œuvre de la facture normalisée qui ont fortement contrarié la pleine réalisation des objectifs et rendu préoccupant le niveau des arriérés extérieurs et intérieurs.

**Au niveau de la situation monétaire à fin décembre 2005,**

on note une augmentation de la masse monétaire de 143.9 milliards de FCFA par rapport à décembre 2004, consécutive à l'accroissement à la fois du crédit intérieur (+51.1 milliards de FCFA) et des avoirs extérieurs nets (+ 62.6 milliards de FCFA). On note également un relèvement de 9.4 milliards de FCFA des interventions de la BCEAO en faveur des banques et établissement financiers, destinées à encourager les concours des banques secondaires pour le financement de l'économie.

Sur le marché monétaire l'institut d'émission a maintenu inchangés ses taux directeurs. Seul le taux interbancaire s'est inscrit en baisse.

## **CHAPITRE II : GENERALITES SUR LES RISQUES.**

La notion de risque en finance se confond avec la notion d'incertitude dans la vie courante. Le risque d'un actif financier peut ainsi avoir plusieurs origines (économiques, politiques, naturel, etc.), qui impactent les flux liés à cet actif.

Quelle que soit sa nature, le risque se traduit par une fluctuation de la valeur de l'actif et se mesure par son taux de rentabilité : plus le taux est élevé, plus le risque est grand.

Les banques, par leur fonction d'intermédiation, sont confrontées à plusieurs types de risques plus ou moins complexes. Cependant, ces risques peuvent être classés en trois grands groupes. Avant de développer les conséquences directes du risque de crédit et l'implication du risque pays sur le risque de crédit, une définition des risques présents dans le secteur bancaire est d'abord utile.

### **II.1- Les risques présents dans le secteur bancaire.**

La plupart des risques gérés par les banques sont bien connus, cependant, ces risques deviennent de plus en plus sophistiqués eu égard à la complexité des financements accordés aux clients et à la sophistication de la réglementation bancaire en vigueur.

Ainsi, les produits standard que toutes les banques savent construire, vendre et gérer finissent toujours par dégager des marges faibles, à la limite de la rentabilité.

Inversement, les produits complexes et innovants, sous réserve bien sûr qu'ils répondent à une demande, ont des marges plus élevées, tout au moins tant qu'un savoir-faire spécifique et rare est nécessaire pour les gérer. La loi du marché conduit donc spontanément les banques (et d'ailleurs toutes les industries) à investir des territoires toujours plus sophistiqués.

Concrètement, il peut aussi bien s'agir d'un produit dérivé exotique (banque de marché), d'un financement de projet complexe (banque commerciale), d'un prêt immobilier avec toutes sortes d'options (banque de détail) etc. Le risk management étant bien obligé de comprendre les produits et d'appréhender leurs risques, la sophistication du risk management suit – et si tout va bien, d'assez près – celle des fronts.

De par leur nature d'intermédiaires financiers, les banques sont exposées depuis toujours à une série de risques, classés maintenant en trois grandes catégories : risques de marché, risques de crédit et risques opérationnels. La gestion de ces risques est en évolution constante et recouvre plusieurs aspects, dont notamment le respect des limites et le calcul de capital...

**La préoccupation de base est le respect de limites** (par exemple en termes d'exposition totale envers une contrepartie ou un groupe de contreparties dans le cas du risque de crédit). **Le calcul du capital requis pour assurer la solvabilité** future de l'institution, à tous les niveaux de la banque et pour tous les produits risqués, constitue la deuxième préoccupation. Cette mesure du capital permet d'implémenter un outil stratégique de mesure de performance et d'allocation du capital pour la maximisation de la valeur de la banque. La mesure du capital requis pour couvrir les activités risquées de la banque est souvent dédoublée. On parlera de **capital économique** pour l'usage interne et de **capital réglementaire** pour le respect de l'exigence légale en fonds propres (« Capital Adequacy Directive », CAD). Les règles de CAD en matière de risque de crédit et de risque opérationnel vont changer de manière radicale dans la nouvelle législation « Bâle II », dont l'entrée en vigueur est prévue pour début 2007.

Mis en place par différents départements au sein de la banque, les systèmes de gestion des risques se sont jusqu'à présent principalement attachés à mesurer le risque de crédit et le risque de marché.

Mais les risques opérationnels ont fait leur apparition et font l'objet d'une attention toute particulière.

### **II.1.1- Le risque crédit : veiller aux défauts de paiement**

L'événement risqué est le non-respect par un client ou par une contrepartie de ses obligations financières ou, de manière plus générale, la détérioration de la qualité crédit de cette contrepartie. Tout produit bancaire pour lequel un défaut de paiement du client entraînerait une perte pour la banque doit donc faire l'objet d'un calcul de risque crédit. L'horizon de temps pertinent pour le risque de crédit s'étale donc jusqu'à l'expiration des contrats, mais il est souvent ramené à un an, période de recapitalisation de la banque.

#### **Le risque de crédit est géré à plusieurs niveaux :**

- 1) **Les systèmes de gestion des limites** permettent de diversifier le risque et d'éviter la concentration des encours crédit sur un pays (risque géographique), un secteur économique, un groupe international, etc.
- 2) **Les systèmes de scoring (pour le secteur retail) ou de rating (pour les entreprises)** évaluent la probabilité de défaut de paiement pour un client « *ex-ante* » (avant même de lui octroyer le crédit) ; ces systèmes sont souvent basés sur des statistiques de défaillances et permettent de segmenter les clients suivant le risque.
- 3) **Un système de gestion de portefeuille**, au-delà des systèmes utilisés pour l'octroi du crédit, permet d'optimiser les transactions. La notion de pertes moyennes intervient à nouveau, mais couplée à la notion de capital économique, pour dériver un « Risk Adjusted Return On Capital » (RAROC). Ce RAROC sera disponible à plusieurs niveaux : par transaction, par client et par entité de la banque. Ce système permet également, grâce aux investisseurs et aux marchés financiers, de redistribuer le portefeuille des crédits pour un rapport rendement / risque optimal.

### **II.1.2- Le risque de marché : veiller aux variations de prix**

Le risque de marché concerne les variations de prix d'instruments financiers, et leur effet négatif sur la valeur des positions de la banque. Ceci concerne particulièrement l'activité d'arbitrage (ou de trading) de la banque et donc principalement les positions hors bilan. L'horizon de temps considéré est habituellement de un ou plusieurs jours, temps nécessaire pour dénouer les positions sur le marché.

**La modélisation du risque de marché** est assez avancée et uniforme dans les banques, grâce au modèle de « Value-At-Risk » (VaR), consensus adopté à la fois par le comité de Bâle (depuis 1996) et par les banques. Un modèle de VaR permet ainsi, sur la base d'un historique de données de marché et des positions de la banque, d'évaluer - avec un niveau de certitude donné, typiquement 99 % - la perte maximale sur l'horizon de temps désiré. Les opérateurs financiers (ou traders) doivent en général tenir compte, au jour le jour, de limites sur leur position, mais aussi sur la VaR associée. Une banque peut passer de la CAD de marché forfaitaire à la VaR pour le calcul des fonds propres réglementaires, à condition que le modèle de VaR soit validé. Pour cela, le contrôle « *a posteriori* » du modèle est crucial.

**Le risque de marché affectant le bilan de la banque** est, quant à lui, géré par le département « Asset & Liability Management » (ALM). Il s'agit ici principalement du risque de taux, et l'horizon de temps considéré sera plus lointain que dans le cadre des activités de trading.

### **II. 1.3- Le risque opérationnel : veiller à la qualité des procédures**

L'événement risqué est la défaillance des procédures, des systèmes ou des acteurs internes à l'organisation, qui conduit à une perte. Voici, à titre d'exemple, deux événements de ce type :

- le retard dans l'exécution d'un paiement dû à une panne informatique, conduisant à une perte pour un client, qui réclame une compensation ;
- le contournement d'une procédure de contrôle des limites dans une salle de marché, conduisant à une prise de position, et ensuite à une perte excessive.

Contrairement aux autres types de risque, le risque opérationnel n'est pas spécifique à l'activité financière, et son contrôle peut envisager dans d'autres types de secteur. Par contre, seules les banques seront amenées dans le cadre de la nouvelle législation à constituer un capital réglementaire pour couvrir ce risque.

Il existe **deux approches pour mesurer et contrôler le risque opérationnel** :

- 1) **Constitution d'une base de données d'« événements de perte » et extrapolation**, à partir de cette base, du montant des pertes totales dues au risque opérationnel ; l'inconvénient de cette approche est d'être réactif, car on ne constate le risque qu'après avoir subi la perte...
- 2) **Audit des processus internes et recommandations qui en découlent** pour diminuer le risque opérationnel ; l'inconvénient de cette méthode est d'être difficilement quantifiable.

**L'approche idéale est constituée de la combinaison de ces deux méthodes**, avec d'une part une analyse approfondie des processus, et d'autre part une mémorisation de tous les événements et des pertes liées au risque opérationnel, qui pourront être mis en correspondance avec les processus qui ont failli.

Aujourd'hui, la plupart des banques ont démarré des projets de constitution de « Loss Data Bases », mais peu d'entre elles disposent d'un système mesurant effectivement le risque opérationnel et faisant le lien avec le capital économique.

#### ❖ **Défis pour une gestion globale des risques**

Les systèmes de gestion des risques décrits ci-dessus sont généralement conçus et implémentés de manière indépendante par des départements séparés au sein de la banque. Cela entraîne **des incohérences, aussi bien au niveau des données que des modèles**. Il en découle une impossibilité de comparer et de consolider les risques.

**Le besoin de gérer les risques de manière intégrée apparaît actuellement**, notamment à cause des activités bancaires de plus en plus diverses et globales (fusions/acquisitions), de la complexité des produits financiers, et de la volatilité des marchés. L'intégration des risques à travers toutes les classes de produits financiers, ainsi qu'à travers l'ensemble des filiales et succursales de la banque est possible, grâce à l'évolution des modèles. Mais aussi grâce à l'évolution des technologies de l'information.

**D'où la naissance de départements « Central / Global Risk Management » dans la plupart des établissements financiers** ; départements qui répondent à des motivations organisationnelle (indépendance des contrôleurs), de synergies des compétences, de mesure des performances globales, mais aussi techniques (création d'une architecture globale).

**L'intégration des risques signifie d'abord la centralisation des données**, qu'il s'agisse de données contractuelles, de données de marché, de données crédits ou de données signalétiques. On utilisera pour cela un « data warehouse ». Pour les contrats, le modèle de données reste la clé. La méthode idéale consiste à définir un nombre restreint de contrats-types, sur lesquels seront calqués les contrats en provenance des systèmes transactionnels.



Au niveau des données de marché et de crédit, des données signalétiques standards sont également indispensables pour identifier de manière unique les contreparties.

Dans la plupart des banques, il est souvent difficile d'identifier la même contrepartie ou le même groupe de contreparties dans des systèmes différents, ce qui pose des problèmes de risque de crédit et de risque opérationnel.

**Sur la base de ce « data warehouse » central, on peut ensuite alimenter plusieurs « data marts » servant aux analyses et au reporting** par différents groupes d'utilisateurs : middle-office de la salle d'arbitrage, département crédits, ALM, contrôle de gestion, comptabilité et reporting légal, etc. Chacun de ces « data marts » doit utiliser les mêmes outils de calcul, via une centralisation des méthodes et des modèles. Ce qui permet, enfin, de disposer d'une mesure de capital cohérente à travers toute la banque.

## **II.2- Les conséquences directes du risque de crédit.**

Le risque de crédit a des conséquences directes sur les résultats de la banque, mais celle-ci est sensible à ce risque de crédit dont les conséquences ne sont perceptibles qu'à long terme.

### **II.2.1- La dégradation des résultats des banques.**

La croissance des risques entraîne nécessairement (en théorie, pour une bonne gestion du risque) une augmentation des dotations aux postes de provisions.

Pour pouvoir effectuer ces dotations nécessaires afin de se prémunir contre la survenance du risque, la banque doit en avoir « les moyens » en dégagant une rentabilité.

Cette rentabilité résulte du processus de transformation développé par les banques dans leur fonction d'intermédiation.

Activité de transformation, bien sûr à l'origine des risques (de taux, de contrepartie...) que la banque gère en vue d'obtenir un profit maximal.

Le résultat de la banque va donc dépendre largement de la gestion de l'équilibre rentabilité /risques.

Lorsque, au cours d'un exercice, un risque crédit se matérialise, la banque effectue une dotation aux provisions pour faire face à la perte probable qu'elle quantifiera par déduction de la valeur estimée de ses garanties.

**Exemple :** La banque octroie un crédit de 100 contre une garantie estimée de 40. Le risque sur ce client est donc de 60. La provision est en principe égale au risque de perte résiduelle, soit 60.

Si l'estimation de la perte résiduelle doit être revue à la hausse (dépréciation de la garantie par exemple), la banque effectuera une dotation de provisions complémentaires.

A l'inverse, si la perte résiduelle estimée doit être minorée (revalorisation de la valeur de la garantie, amélioration des revenus de l'emprunteur...), la banque effectue une reprise de provision qui diminue la couverture de son risque.

Enfin, lorsque le risque crédit se matérialise définitivement (impossibilité de récupérer la créance résiduelle), la banque utilisera les provisions constituées pour couvrir sa perte et solder le crédit.

Ainsi, la provision impacte les comptes de la banque immédiatement et dans le temps :

- Lors de la constitution de la provision, le résultat d'exploitation diminue à concurrence de cette provision, de même en cas de complément de provision lié à l'aggravation du risque,

- Lors de la reprise de provision (en tout ou partie), le résultat d'exploitation augmente à concurrence de cette reprise,
- Lors de l'utilisation des provisions constituées sur l'exercice antérieur, le compte de résultat de l'exercice en cours n'est pas impacté, mais le stock de provisions inscrites au bilan diminue à concurrence de cette utilisation.

Ainsi, cette démonstration implique que le risque a un impacte sur la dégradation de la rentabilité des établissements de crédit et ceux-ci lui sont donc sensibles.

### **II.2.2- La sensibilité des banques au risque de crédit**

Le risque de crédit présente des particularités propres qui impactent durablement l'activité d'une banque et la rendent sensible, dans le temps, aux conséquences de ses manifestations.

Ainsi le risque de crédit agit comme une « bombe à retardement ». Alors même que les premiers symptômes se matérialisent (l'impayé), les véritables conséquences financière de ce risque pour la banque ne pourront être comptabilisées souvent que plusieurs années après.

Les effets du risque continuent également à se faire sentir, alors même que la cause de ce risque s'est déclenchée depuis longtemps. Par exemple, en matière de procédures collectives, tant que la liquidation des biens n'est pas encore prononcée, il n'est pas rare de gérer pendant plusieurs années un dossier d'entreprise après son dépôt de bilan.

### **II.3- Les implications du risque pays sur le risque de crédit.**

Ces implications sont montrées à travers un essai de définition du risque pays, une difficile mesure du risque et le cas spécifique de la Côte d'Ivoire.

### **II.3.1- Le risque-pays**

De nombreux essais de définition ont été proposés au cours des ans. Nous retiendrons celle-ci : « Le risque-pays peut être défini comme le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un Etat étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités » (Bernard Marois.)

Le « sinistre » peut être causé soit par l'immobilisation d'actifs (par exemple, la confiscation de biens détenus à l'étranger), pour une entreprise multinationale, soit sous la forme d'une non reconnaissance de dettes par un Etat souverain, pour une banque, soit par la perte d'un marché commercial, pour une entreprise exportatrice, soit même à travers une atteinte à la sécurité des personnes. De ce fait, le risque-pays peut englober deux composantes : d'une part, une composante « risque politique », résultant soit d'actes ou de mesures prises par les autorités publiques locales ou du pays d'origine, soit d'événements internes (émeutes) ou externes (guerre); d'autre part, une composante « risque économique et financier », qui recouvre aussi bien une dépréciation monétaire qu'une absence de devises se traduisant, par exemple, par un défaut de paiement. De plus en plus, ces deux sources de risque sont interdépendantes, ainsi que l'a montré la crise asiatique : l'Indonésie a connu des bouleversements politiques (chute de Suharto) qui ont entraîné des soubresauts économiques (effondrement de la roupie, arrêt des investissements étrangers), mais la crise politique avait elle-même, entre autres, des origines économiques (corruption généralisée, endettement excessif fragilisant le système bancaire local). Compte tenu de la croissance du commerce mondial (+ 6 % par an environ) et des investissements internationaux, les enjeux liés au risque-pays tendent à prendre une place primordiale dans les préoccupations des banques et des entreprises.

### **II.3.2- La difficile mesure du risque**

Une première catégorie de méthodes de prévision du risque recouvre l'ensemble des techniques dites « de rating » (ou cotation) du risque. Cette approche consiste à donner une note au pays examiné, de façon à pouvoir ensuite classer le pays dans une liste qui va du plus risqué au moins risqué ou inversement. La note peut être globale ou, au contraire, s'appliquer à une composante particulière du risque. Pour illustrer le premier point, on peut mentionner la méthodologie Credit Risk International qui attribue des notes élémentaires à 100 rubriques spécifiques (allant de l'existence de partis politiques au nombre de dévaluations depuis 10 ans, en passant par le PNB par habitant) et ensuite agrège ces notes partielles, pour arriver à la note finale et donc au classement du pays dans l'échelle de risque. L'avantage de cette méthode est la simplicité et le faible coût ; son inconvénient principal réside dans l'absence de vision prospective : par exemple, l'Iran bénéficiait d'un excellent classement en 1978, quelques mois avant la chute du Shah, le Koweït était considéré comme un pays sans risque à la veille de l'invasion par les troupes irakiennes, et les Dragons asiatiques étaient parés de tous les attraits justes avant la crise de 1997-1999.

Le système de notation peut aussi viser un type particulier de risque tel que le risque de défaut de paiement. Dans ce cas, la note ne concerne qu'une variable spécifique, à savoir la capacité de remboursement du pays étudié. On peut alors faire appel à des agences de rating de type Moody's ou Standard & Poor's, qui attribuent des ratings à ce qu'on appelle alors des « risques souverains » (pays faisant appel au marché des capitaux internationaux pour se financer). De même, des publications telles qu'Institutional Investor ou Euromoney procèdent également à des ratings de pays en fonction de leur risque financier. Dans le même ordre d'idées, on peut aussi trouver une cotation du risque de corruption ou du risque d'instabilité politique. L'utilisation de

toutes ces techniques pose d'autres problèmes méthodologiques : il apparaît difficile de savoir comment s'effectue concrètement l'appréciation des risques (Quels critères sont utilisés ? Qui est responsable de la notation ? Quelle est la part de la subjectivité de l'analyste dans l'attribution de la note ?) et, par ailleurs, les estimations réalisées peuvent être rapidement obsolètes, en particulier dans les pays émergents. C'est pourquoi les entreprises n'hésitent pas à faire appel à d'autres techniques plus sophistiquées.

La « segmentation dynamique », par exemple, consiste à identifier les segments ethniques ou socioprofessionnels les plus représentatifs d'un pays et d'étudier la façon dont ceux-ci s'accordent (ou, au contraire, sont antagonistes), dans le but de mesurer le degré de stabilité politique future du pays, sachant que, ce que redoutent le plus les entreprises, c'est l'instabilité. Certaines institutions (en particulier les banques ou les organismes d'assurance) font appel à des systèmes-experts, où l'on essaie d'identifier le cheminement que peuvent suivre les événements politiques ou économiques susceptibles de provoquer des sinistres. On pourrait également citer les « méthodes probabilistes », où l'on essaie d'imaginer les différents scénarios politiques qui pourraient se présenter, à la suite des sinistres.

### **II.3.3- Cas de la COTE D'IVOIRE**

La persistance de la crise politique du pays a contribué à dégrader l'environnement économique, déjà difficile pour le secteur bancaire ivoirien. Ces difficultés se résument aux points suivants:

- Le **risque-pays** s'est accru depuis la crise socio politique déclenchée le 19 septembre 2002 qui a entraîné la partition du pays entre le Sud et le Nord, sous contrôles respectifs des Forces Gouvernementales et des Forces Nouvelles (ex-rébellion). Par ailleurs, suite aux événements de novembre 2004, près de 200 entreprises d'origine française ont été délocalisées. L'évaluation à la hausse du "risque pays" par les organismes de garantie et le

.....  
manque de lisibilité politique ont des conséquences néfastes sur l'investissement et les activités d'import et export en Côte d'Ivoire.

- La **qualité des crédits** a continué de se dégrader en nette corrélation avec la situation socio - politique du pays.

- Le **risque fiscal** qui n'est pas propre à l'activité bancaire. Ce risque concerne toutes les sociétés exerçant dans le pays. En effet, avec la tension de trésorerie actuelle au sein des finances publiques, l'Administration a de plus en plus recours à cet instrument. Le redressement fiscal survient toujours à la suite de contrôles fiscaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# DEUXIEME PARTIE

## Gestion des risques de crédit dans un contexte de troubles socio-politiques à ECOBANK CI



Au cours de ces deux dernières années, ECOBANK CI a dégagé des résultats bénéficiaires en croissance après une l'année 2004 où elle a réalisé une perte. Cette performance est sans doute le fruit d'un effort conjugué de tous les départements de la banque mais en particulier, cela est à mettre à l'actif du département de la Gestion des Risques qui a adopté depuis 2005, une stratégie d'assainissement du portefeuille de la banque et de vigoureuses actions de recouvrement des créances en souffrances.

Les lignes qui vont suivre, vont présenter dans un premier chapitre, l'activité de gestion des risques de crédit à ECOBANK CI et dans un second chapitre, les outils de prévision dans cette banque.

## **CHAPITRE I : L'ACTIVITE DE GESTION DES RISQUES DE CREDIT A ECOBANK CI.**

**ECOBANK** Côte d'Ivoire fait partie d'un groupe bancaire ouvert sur l'économie mondiale, à travers les marchés commerciaux et financiers. En effet, par son rôle d'intermédiation financière, elle cristallise les effets de variation de la conjoncture internationale et les transmet, comme une onde de choc, au reste de l'économie.

Conscient de cet état de fait, le groupe **ECOBANK** a mis en place un système de gestion des risques basé sur une organisation spécifique et des procédures rigoureuses pour sécuriser les dépôts des clients et aussi sa rentabilité.

Ainsi, l'activité de gestion des risques de crédit à **ECOBANK** Côte d'Ivoire à l'instar de toutes les filiales **ECOBANK**, sera décrite après que le département en charge de cette gestion ai été présenté.

### **I.1- Présentation du Département de la Gestion des Risques de ECOBANK CI**

Le département de la gestion des risques de crédit où nous avons fait notre Stage se compose comme suit:

- Un service dénommé CAD ou le Crédit Administration est chargé de l'administration du crédit. Il a entre autres tâches la magnétisation des lignes accordées, la vérification de la documentation, le renouvellement des garanties. Aussi produit-il des rapports pour les besoins de la filiale Côte d'Ivoire ou pour le siège au Togo. Sa mission intervient après que le crédit ait été approuvé et elle en assure le suivi.

▪ Le RMU ou Remedial Management Unit est le service chargé de toutes les activités de recouvrement de la banque; aussi il assure le suivi administratif des créances en souffrance. Les dossiers transmis au RMU sont constitués des créances impayées depuis plus de trois mois. Ce service a la charge de suivre l'évolution de la classification de ces créances et du bon provisionnement selon la procédure interne du groupe.

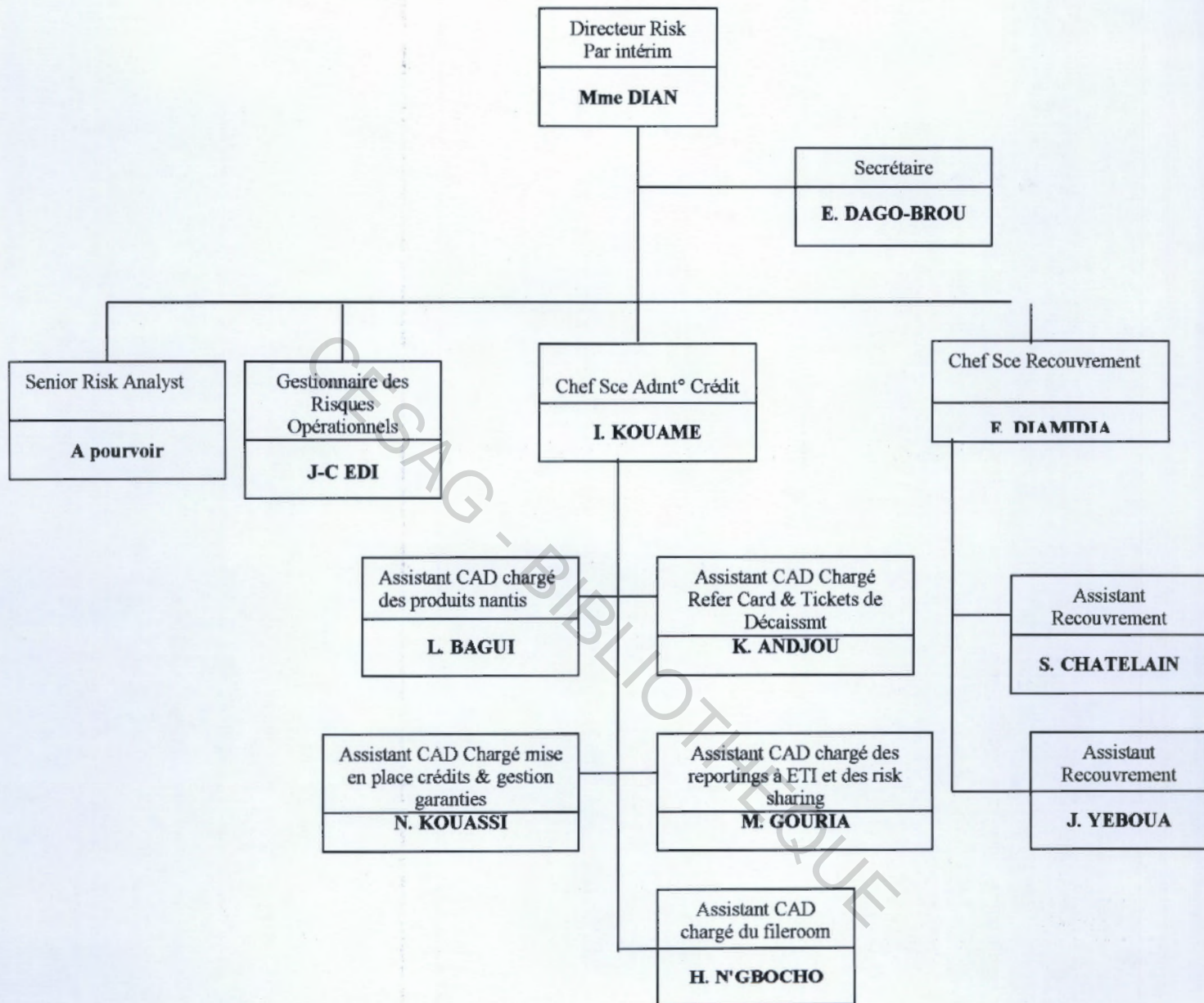
▪ Un pool constitué du directeur du risque et d'un « Senior Analyst » tous deux membres du BCC (Basic Credit Comettee), c'est-à-dire le comité de crédit à l'échelle de la filiale Côte d'Ivoire. Leur mission consiste à apporter leur analyse sur les dossiers de crédit montés par les différents départements (Consumer banking, commercial banking, institutional banking) à travers les analystes crédit;

▪ Un service de gestion des risques opérationnels qui travaille en étroite collaboration avec le département de l'Audit et du Respect des Normes (ARN) pour s'assurer que les risques de perte due à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, des personnes, des systèmes internes ou à des évènements extérieurs sont biens maîtrisés et minimisent les pertes de la banque.

De par sa mission, le service de la gestion du risque est un centre névralgique de la banque. En effet, il doit s'assurer que le risque est parfaitement évalué pour chaque dossier de crédit et que la contrepartie a la capacité d'honorer ses engagements financiers aux échéances contractuelles quel qu'en soit le support. Pour ce faire, il doit mettre en place une gestion rigoureuse qui garantisse un recouvrement total du crédit.

L'organigramme qui suit est celui du département de la gestion des risques de ECOBANK Côte d'Ivoire et montre les différents services du département et leur corrélation.

**Organigramme du département de la Gestion des Risques:**



**Source :** Direction de la Gestion des Risques ECOBANK Côte d'Ivoire

## **I.2- Activité traditionnelle de la gestion de risque de crédit à ECOBANK CI.**

### **I.2.1- Analyse du dossier du client et notation**

Le risque de crédit est l'un des risques les plus difficiles à mesurer avec exactitude, tant il dépend de plusieurs événements dont la survenance est difficile à prévoir.

Comme défini plus haut, l'une des méthodes internes préconisées par l'accord de Bâle II, est fondé sur la qualité réelle des contreparties, des garanties obtenues, des compensations éventuelles ainsi que des instruments de couvertures mis en place.

L'objectif est de déterminer une perte moyenne attendue, calculée sur la base du rating interne et d'une probabilité de défaut de la contrepartie, de l'exposition au risque au moment du défaut et du taux de perte finale en cas de défaut.

La démarche consiste à procéder, d'une part, à la notation (rating) de la contrepartie et de la garantie, par un système de rating interne, en appréciant les forces et les faiblesses des garanties obtenues et, d'autre part, à l'estimation de la probabilité de défaut, de l'exposition (encours du crédit), en cas de défaut et au moment du défaut, ainsi que les exigences de fonds propres qui en découleraient :

#### **- Rating de la contrepartie**

Le rating de la contrepartie s'effectue sur la base d'une méthodologie claire qui définit un certain nombre de critères objectifs à partir des données qualitatives de la contrepartie recueillies, par exemple auprès des commerciaux, lors des visites, entretiens et/ou supervisions de la contrepartie.

Ces éléments/critères doivent être arrêtés au niveau de la direction générale. Ils sont transmis ensuite à chaque chargé d'affaire ou superviseur de contrepartie, pour vérification et actualisation avant d'être adressés aux unités chargées de mesurer les risques de contrepartie, pour une mise à jour régulière de leur base, aux fins d'attribution d'une note à celle-ci.

**- Rating de la garantie**

La garantie, facteur d'atténuation du risque, doit être appréciée en fonction, aussi bien du risque et du rang de la banque dans la course des privilèges, que les frais de justice en cas de réalisation de la garantie.

**- Estimation de la probabilité de défaut**

La probabilité de défaut est un élément essentiel de la mesure du risque de crédit par la méthode interne. Son calcul estimatif est très délicat et doit être effectué avec beaucoup de précaution. Deux méthodes sont possibles : soit la banque met en place un système d'appréciation interne de la probabilité de défaut de la contrepartie en fonction des notes internes de chaque contrepartie (c'est-à-dire qu'à chaque note correspond une probabilité de défaut) ; soit elle utilise directement les résultats des estimations des organismes externes de notation de crédit reconnus.

Aujourd'hui, ECOBANK CI s'est doté d'un logiciel d'analyse financière de dimension international qui lui permet, une fois les informations nécessaires introduites, d'obtenir directement un rating du client, de sa/ses facilité(s), de sa/ses garantie(s) et d'estimer la probabilité de défaut.

### **I.2.2- Les éléments d'analyse du dossier du crédit**

L'analyse du dossier crédit est une étape importante du processus de mise en place des financements de la banque. De la rigueur avec laquelle cette étape est traitée dépendra en partie la suite de la relation entre la banque et l'entreprise. Alors quels sont les éléments d'analyse :

- En fonction des risques évoqués plus haut, une appréciation du risque environnemental est faite ce qui conduira à se faire une opinion à savoir si, le risque est bas ou non? L'analyse du dossier consistera en outre à faire deux notations :

- La notation ORR (Obligor Risk Rating), il s'agit de la notation du client qui est faite par la banque lors de l'entrée en relation avec ce dernier. Cette notation est réévaluée à chaque révision du dossier de crédit. Il faut souligner que la note peut être réévaluée automatiquement en cas de changement dans la concurrence et de l'environnement. Il s'agit d'un risque de défaut de long terme. Elle est relative :

- aux données financières de la structure ;
- à la qualité de son management ;
- l'accès au financement.

Ainsi, ces notations vont de 1 à 10 en fonction de la qualité financière et de la qualité du management, cette notation permet d'avoir une meilleure appréciation du risque.

- De même, une note est associée à chaque facilité dont bénéficie le client, cette notation appelée FRR (Facilities Risking Rating), reflète le risque associé à une facilité donnée pour un client donné. Elle peut être ajustée pour refléter la structure du financement ou la garantie qui sous tend le financement. Cette notation peut être différente de la notation ORR. Elle se présente comme un indicateur des facteurs qui affectent les normes de perte de la facilité. Les normes de perte sont définies comme la

probabilité de défaut multipliée par la perte économique en cas de défaut. Cette notation va de 1 à 7 et ceci en fonction de la garantie adossée à la facilité. Comme la notation ORR, la notation FRR est un indicateur d'appréciation du risque.

### **I.2.3- La Gestion préventive du risque de crédit**

Toute politique visant à maîtriser le risque doit s'attacher à le prévenir et à le soigner. Il n'est pas de bonne politique de risque sans organisation de la prévention c'est-à-dire la mise en œuvre des moyens techniques, humains et organisationnels destinés à éviter qu'il ne survienne.

La banque n'accepte un risque que lorsqu'elle estime qu'il ne se réalisera pas ou que les chances de réalisation sont limitées. Lorsqu'elle finance un projet qu'elle estime porteur, la banque n'a pas, à endosser les risques de l'entrepreneur. Elle cherche au contraire à s'en prémunir notamment en exigeant des garanties dont l'objet consiste précisément à limiter les conséquences financières de la réalisation du risque. Cependant, la banque est pleinement consciente du fait que malgré toutes ses précautions, certains de ces risques qu'elle a acceptés se réaliseront. Il importe alors d'organiser la meilleure gestion des risques pour en minimiser les conséquences. Cette organisation passe par différentes étapes à savoir la détection, la limitation et la couverture des risques. Au total, la maîtrise du risque de crédit est indissociable de la mise en œuvre d'une gestion préventive des risques d'une part et d'une organisation réactive centrée sur l'efficacité du traitement curatif du risque, d'autre part.

Cela montre combien le management du risque dans toute banque est crucial et par conséquent tout service de gestion de risque constitue un centre névralgique pour la banque. En effet tout engagement de la banque mal évalué lui fait courir un risque de dégradation de son portefeuille voire de faillite. Il est donc



important pour ECOBANK de mieux maîtriser ces risques pour sécuriser le financement de ses clients. Comment s'y prend elle ?

Pour les entreprises du retail banking, la constitution du "Product Program" constitue en soi une gestion préventive en ce sens qu'il balise le financement de la banque et fait une gestion sélective des clients à financer; les éléments de sélection sont entre autres:

- L'expérience des dirigeants de l'entreprise;
- Des états financiers audités par des cabinets agréés;
- Le chiffre d'affaire de la campagne précédente;
- La structure financière.

En pratique, lorsqu'une entreprise, petite, moyenne ou grande demande un concours à la banque, cette dernière adresse un dossier au département de la banque dédié à ce segment de marché. Le chargé de compte initie le dossier de crédit.

Ce dernier y joint la documentation et le transmet à l'approbation du BCC (Basic Crédit Committee). Il faut dire que la signature du chargé de compte est motivée par une analyse de la demande de crédit qui prend en compte la situation financière de l'entreprise, analyse sectorielle, analyse des risques inhérents au secteur et la qualité des garanties. Une fois le dossier constitué, il reçoit le visa du responsable du CBG; il est ensuite transmis au directeur du risque qui donne à son tour son avis et en dernier ressort l'avis de la direction de la banque est requis.

Quant au département juridique, il vérifie la régularité des garanties et le Crédit Administration (CAD) assure la mise en place du crédit, son suivi, les documents et les garanties.

Le dossier de crédit avant donc d'être approuvé, passe par différents niveaux d'analyses motivées.

Une fois le dossier approuvé et les lignes de crédit magnétisées, les décaissements font l'objet également d'établissement de tickets qui doivent être à la fois approuvés par

l'administration de crédit, le risque, la direction générale au regard de l'encours du client, des lignes accordées et d'éventuelles garanties adossées à ces lignes. Toute cette procédure a pour but de sécuriser les opérations de la banque, de mieux les suivre et surtout d'assurer un recouvrement total des différents concours accordés aux clients.

L'objectif pour la banque en accordant des financements aux entreprises est de s'assurer de leur capacité à rembourser les crédits.

Ainsi les montants des crédits sont fonction de la catégorie de l'emprunteur qui elle-même dépend de son chiffre d'affaires.

#### **I.2.4- La gestion curative du risque crédit**

La gestion curative du risque crédit démarre à partir du premier jour où l'échéance du crédit a été impayée, et /ou l'engagement pris par un client non respecté (régularisation de découvert par exemple). Dès ce moment, la banque doit pouvoir organiser sa capacité de détection de l'incident et sa réaction à travers la mise en œuvre d'interventions planifiées et graduées en fonction de son appréciation du risque. Pendant longtemps, les banques ont pour des raisons diverses, délaissé cette activité d'après vente de leurs crédits. Il est vrai que jusqu'à une période récente, que l'on peut situer dans le milieu des années quatre vingt-six, les préoccupations bancaires étaient plus tournées vers le développement des activités commerciales dans un environnement économique plutôt favorable. Le développement payait le risque et les comptes de résultat n'étaient pas encore soumis à la cure d'amaigrissement liée à l'écrasement des marges de crédit et à la montée parallèle des pertes et dotations aux provisions, sur l'activité de crédit.

Il appartient à la banque de déterminer sa stratégie et le niveau de provisionnement des créances. Il est souhaitable à partir de l'analyse de l'historique des dotations aux provisions réalisées et la distribution de crédit prévue, de dégager un premier bilan prévisionnel.

L'organisation de la gestion des risques dans la banque est tournée vers le suivi des clients, en amont pour détecter le plutôt possible leurs difficultés, en aval pour parvenir à la régularisation des impayés, par l'utilisation de tous les outils et moyens amiables et judiciaires dont dispose la banque.

La démarche ici pour la banque consiste à anticiper, détecter, identifier et faire le point aussitôt que possible sur les problèmes potentiels qui peuvent survenir. Pour ce faire, elle va procéder à une classification en rang des risques de crédit en fonction des directives internes établies et de l'état de dégradation de la situation financière de l'entreprise. Elle se traduit par des signaux négatifs à savoir des découverts ponctuels qui se reproduisent ou des dépassements sur les lignes qu'on met du temps à régulariser, des retards habituels dans le remboursement du crédit.

Ainsi les dossiers de crédit sont classés en quatre catégories :

- (I) il s'agit d'un dossier sans critique ;
- (IA) Il s'agit de crédit accordés alors que la situation financière du client est faible et ne justifie pas le crédit ;
- (II) Il s'agit de crédit dont le remboursement du principal et des intérêts peut être ou été anormalement compromis ;
- (III) Crédits douteux : Il s'agit de crédit dont le remboursement total semble problématique compte tenu des informations obtenues;
- (IV) Il s'agit de crédits qui sont considérés comme pertes.

Cette classification permet un meilleur suivi des dossiers de crédit et des décisions quant aux mesures correctives à prendre.

#### **1.2.5- Normes de gestion**

Les normes en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000 dans la zone UMOA prennent en considération de l'évolution des normes admises au plan international en matière de supervision bancaire.

Ainsi les ratios prudentiels font peu ou prou référence aux fonds propres de la banque. On distingue :

##### **a) Le Ratio de Couverture des risques ou ratio de solvabilité**

La règle de couverture des risques ou « Ratio de Solvabilité » ou encore « Ratio Cooke » selon Bâle I, est définie par un rapport minimum à respecter fixé à 8% depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000. Ce rapport est dit "**rapport fonds propres sur risques**". Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets pondérés.

##### **b) Contrôle de la transformation des ressources**

En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, une disposition réglementaire impose aux banques et établissements financiers, de financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long termes, par des ressources stables.

La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyens et longs termes par des ressources stables, est fixée à 75% minimum.

### **c) Concentration des risques**

La réglementation bancaire prévoit deux limitations :

➤ Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier ;

➤ Le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'un établissement bancaire ou financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de cet établissement.

« Sont considérées comme une même signature,

➤ les personnes physiques ou morales qui constituent un ensemble du point de vue du risque parce que l'une d'entre elles détient sur l'autre ou sur les autres, directement ou indirectement, un pouvoir de contrôle, notamment un contrôle exclusif, conjoint ou une influence notable, tels que définis dans l'article 78 du Règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;

➤ les personnes physiques ou morales qui sont liées de telle sorte que les difficultés financières rencontrées par l'une ou certaines d'entre elles entraîneraient nécessairement des difficultés financières sérieuses chez l'autre ou toutes les autres. De tels liens peuvent notamment exister entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales dans l'un des cas suivants :

- les personnes sont apparentées au premier rang ;
- les personnes sont des filiales de la même entreprise mère ;
- les personnes sont soumises à une direction de fait commune ;
- chacune des personnes est une collectivité territoriale ou un établissement public, et l'une dépend financièrement de l'autre ».

**La notion de fonds propres** à prendre en considération est celle retenue dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques.

**S'agissant des risques**, il convient de retenir à la fois les risques au bilan, y compris les titres détenus et les engagements hors bilan. **Les pondérations à appliquer à chaque catégorie de risques ainsi que les garanties adossées aux risques sont celles adoptées pour la règle de couverture des risques.**

Chaque établissement est tenu de déclarer à la BCEAO, pour l'établissement de la centrale des risques, tout encours de crédit sur un même client atteignant ou dépassant 10 millions en Côte d'Ivoire et au Sénégal et 5 millions dans les autres Etats de l'Union. En outre, dans le cadre du dispositif prudentiel, les

banques ont obligation de faire une déclaration mensuelle (trimestrielle pour les établissements financiers) de leurs cinquante plus gros engagements (seuil de déclaration : 1 million de FCFA).

#### **d) Contrôle de la liquidité**

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (numérateur), et d'autre part, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (3 mois maximum). Ce ratio doit être respecté à tout moment par les banques. La norme est fixée à 75%.

#### **e) La structure du portefeuille**

Les banques et établissements de financement de vente à crédit et de crédit-bail, sont tenus de respecter un ratio de structure du portefeuille, mesurant la qualité de ce dernier. Ce ratio est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'Institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné.

La norme minimum est fixée à 60%.

## **CHAPITRE II : LES OUTILS DE PRÉVISIONS À ECI.**

A **ECOBANK Côte d'Ivoire**, les outils de prévisions s'analyse à travers le Target Market, les tableaux de bord et les tests de stress.

### **II.1- Le Target market comme élément de filtrage des clients.**

A l'origine, le terme de marché décrivait l'endroit où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour échanger leurs marchandises. Aujourd'hui, pour les économistes, la notion de marché fait référence à l'ensemble des acheteurs et des vendeurs concernés par l'échange d'un produit ou d'un service. Ainsi le marché pour une banque se trouve être l'ensemble des acteurs économiques qui peuvent disposer d'un revenu.

Un responsable marketing ne peut satisfaire l'ensemble du marché parce que tous les gens n'aiment pas forcément les mêmes boissons, les mêmes hôtels, les mêmes restaurants, les mêmes automobiles et les mêmes films. Il faut donc procéder à une segmentation du marché. Segmenter consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à l'offre de la banque. Les segments peuvent être définis à partir des caractéristiques socio démographiques, psycho-graphiques ou comportementales de leurs membres. La banque doit choisir les segments qui représentent le meilleur potentiel pour elle, c'est-à-dire ceux qu'elle peut satisfaire de façon particulièrement efficace. Ces segments-là constituent sa cible.

Pour chaque marché-cible visé, la banque élabore une offre. Cette offre est positionnée dans l'esprit des clients à partir d'un ou plusieurs avantages essentiels (les normes RAAC).

### **II.1.1 Le marché cible**

Le marché cible et la sélection du risque de crédit est un processus continu qui implique une vision d'ensemble de tout le marché, ce qui permet d'identifier ainsi un potentiel d'affaire, définissent des possibilités viables et conforme aux objectifs et stratégies de commercialisation auxquels on aurait abouti. Une approche du marché imparfaite peut mener à des concentrations de capitaux non planifiés, de qualités différentes dans les registres comptables, et il pourrait ne pas être possible pour la banque de réussir facilement à déterminer des relations indésirables même lorsque telle décision a été prise.

Les études de marchés entraînent la sélection du marché et des secteurs économiques pour identifier des clients clés et des affaires potentielles pour la banque. Ces études du marché sont suivies d'une sélection des industries dont la liste doit être justifiée par des arguments qui montrent pourquoi seules quelques industries ont été sélectionnées et pourquoi la banque ne traite pas avec les autres.

Des analyses devraient être entreprises sur chacune des industries sélectionnées. Cet exercice permettra à la banque de comprendre l'importance de chaque secteur de l'économie, le pourcentage de la part du PIB, les opérateurs clés dans l'industrie, les cycles des affaires et les différentes sortes de produits. Les informations délivrées ci-dessus guident la banque dans l'identification des facteurs critiques de succès et les paramètres quantitatifs et qualitatifs d'acceptation pour l'industrie.

Une mise à jour complète du marché cible sera effectuée une fois l'an ou une fois tous les six mois s'il y a eu des changements majeurs sur le marché ou au niveau de l'économie.



## **II.1.2- Les normes RAAC**

Des critères réalisables et appropriés d'acceptation du risque de crédit doivent être développés pour chaque industrie, en prenant en compte les paramètres quantitatifs et qualitatifs identifiés ci-dessus. Des exemples comptent entre autres, les ventes nettes, le revenu net, le nombre d'années d'activités, la réputation sur le marché, la qualité de la gestion et un minimum de crédit.

Des besoins de financement différents pour des industries différentes rendent souvent nécessaire l'identification des produits de crédit qui sont les plus demandés par chaque industrie. De tels produits doivent être soutenus par un critère d'acceptation du risque de crédit pour ce produit qui n'authentifie que la durée, les besoin en documentation et les procédures d'approbation sont en accord avec les risques associés à l'opération et que les différentes étapes de l'opération sont bien étudiées et ont fait l'objet d'une documentation.

A l'exception des « prêts politiques », toutes les demandes de crédit doivent être accompagnées d'une liste de contrôle des critères d'acceptation du risque de crédit dûment remplie et toute déviation par rapport aux exigences minimales doit être signalée pour approbation. En outre, chaque demande de crédit doit indiquer si oui ou non le bénéficiaire du prêt à son nom sur la liste des clients du marché cible et si tel est le cas, indiquer sa catégorie.

## **II.2- Les indicateurs du tableau de bord.**

Dans la logique de nos entreprises encore porteuses du poids taylorien, nous associons trop facilement les termes "mesure" et "indicateurs" avec "contrôle".

A l'origine de l'entreprise taylorienne, le mot d'ordre était «*on ne peut pas être bon dans tous les domaines, il faut donc être spécialiste*».

On trouvait (et on trouve encore) ainsi les spécialistes de l'encadrement, les spécialistes de l'exécution et les spécialistes de la mesure pour garantir le fonctionnement global selon un mode prédéterminé. Les trois rôles principaux étant définis par les formules suivantes : "*je commande, tu travailles, il mesure et tu seras sanctionné/gratifié selon les résultats*".

Dans un contexte stable, le raisonnement n'est pas réellement critiquable. Lorsque nous travaillions à flux poussé avec très peu de perturbations, nous pouvions axer la gestion sur la planification et les procédures. Dans ce cas, la performance pouvait être estimée en termes exclusivement productiviste et financier. L'objectif demeurant : l'augmentation de la production et la diminution des coûts.

Aujourd'hui, bien que le contexte ne soit plus le même, de nombreuses entreprises ne modifient pas leurs habitudes pour autant et persistent toujours (si ce n'est dans le propos, cela reste vrai dans les faits) dans l'application du schéma classique : planification => contrôle => sanction.

Il est aujourd'hui parfaitement avéré que ce système est totalement inadapté à la nouvelle configuration économique caractérisée par le changement rapide et l'imprévisibilité! Il faut passer d'une logique de planification «*a priori*» et de constat «*a posteriori*» à une logique dynamique et réactive : mesure/action/réaction.

Bref, il faut *PILOTER* ! Avec l'entreprise « réactive », le tableau de bord n'est plus un outil de contrôle mais un instrument d'aide au pilotage pour les acteurs/responsables.

Si le terme de tableau de bord est utilisé depuis déjà plusieurs décennies, il ne désigne pas pour autant le même concept. En un temps pas si lointain, le tableau de bord ne servait qu'à contrôler, dans le sens de vérifier, la conformité d'un résultat vis à vis des prévisions. Ce tableau de bord, utile pour évaluer les écarts entre les dépenses effectives et les budgets, est relativement simple à concevoir.

Cependant, pour mettre en oeuvre une stratégie dans un contexte tourmenté, ce n'est pas d'un tableau de bord de constat dont nous avons besoin mais bien d'un tableau de bord de pilotage. Il faut alors s'intéresser à une nouvelle génération de tableaux de bord pro-actifs, orientés -pilotage et prise de décision- en toutes situations. La relation au temps constitue vraisemblablement la différence fondamentale entre les deux types de tableaux de bord. Dans un mode de gestion classique, le temps s'articule ainsi :

- 1 « AVANT » : Planification
- 2 « PENDANT » : Exécution
- 3 « APRES » : Vérification

Le tableau de bord trouve sa place au 3eme temps. Il est bien trop tard pour corriger le tir. On constate simplement, on distribue les récompenses et les coups de bâtons le cas échéant, et on en tire un enseignement pour la fois suivante.

Les tableaux de bord de pilotage sont utilisés en priorité au temps numéro 2 « PENDANT », durant l'exécution, lorsqu'il est encore possible de corriger la barre, d'infléchir la direction voire même de virer de bord. Ils sont parfaitement adaptés à la décision en temps réel.

Avec un tableau de bord de pilotage bien conçu, le décideur trouve réponses aux questions fondamentales du pilotage :

- Le cap est-il maintenu ?
- Est-il tenable ? Autrement dit, les objectifs sont-ils accessibles en temps et en budget ?
- A-t-on engagé les bonnes actions ?
- Doit-on les renforcer ou, plus radicalement, changer de tactique ?

Ainsi, à ECOBANK Côte d'Ivoire, après les phases de planifications où les budgets sont établis, pendant les phases d'exécution du budget, les reportings sont fait chaque mois en vue d'une part de concilier les budgets et les réalisations pour mener des actions correctrices sur les écarts enregistrés.

### **II.3 Les tests de stress.**

Le test de stress est un processus, qui fournit l'information sur le comportement du système financier sous un jeu de suppositions exceptionnelles, mais plausibles. Au niveau institutionnel, les techniques de test de stress fournissent une façon d'évaluer quantitativement l'impact de changements d'un certain nombre de facteurs de risque sur l'actif et le passif de l'institution. Par exemple, un essai de stress de portefeuille fait une estimation approximative de la valeur de portefeuille utilisant un jeu de suppositions exceptionnelles mais plausibles. Cependant, une des limitations de cette technique est que ces essais de stress ne représentent pas la probabilité de présence de ces événements exceptionnels. Ces essais aident dans le risque dirigeant dans une institution financière à assurer l'assignation optimum de capital à travers son profil de risque.

L'objectif, la méthode utilisé, la conduite du test et les résultats obtenus sont présentés dans les pages suivantes.

### **II.3.1- Objectif**

Le test de stress dont les résultats sont présentés ci-après, a pour objectif de quantifier les provisions et les pertes éventuelles de la banque au cas où il se produirait des événements sociopolitiques semblables à ceux de novembre 2004 ou pire.

### **II.3.2- Méthode utilisée**

Le test de stress peut se faire selon plusieurs méthodes : l'analyse sensitive simple, la méthode de l'analyse des scénarii et la méthode des valeurs extrêmes et des chocs maximum. La méthode retenue ici est l'analyse des scénarii. On utilisera l'approche connue sous l'appellation d'analyse subjective. Celle-ci consiste à prendre le point de vue des gestionnaires de compte sur le probable impact des facteurs de risque sur leurs clients respectifs. L'analyse s'est basée également sur le passé de nos clients et les perspectives d'activités.

Le test a été réalisé sur les clients du département des petites et moyennes entreprises (SME) et ceux du département des grandes entreprises et institutions (WHOLESALE BANK). Ces deux départements représentent 95,7% du portefeuille total et peuvent être jugés représentatifs pour le test de ce portefeuille. D'ailleurs les encours de la clientèle des particuliers sont généralement couverts par des garanties qui sécurisent mieux notre risque (domiciliation irrévocable de salaire, garanties de l'employeur, gages d'espèces).

### II.3.3- Conduite du test

Une enquête a donc été conduite auprès des gestionnaires de compte (voir fiche du questionnaire en annexe 3). Les réponses obtenues et la probabilité d'immobilisation de nos encours qu'ils ont donné, nous ont permis de déclasser certaines facilités, en se mettant dans la situation où les événements seraient survenus. Ainsi donc des crédits migreront d'une classe à une autre. Les tableaux 1 et 2 donnent la synthèse des crédits ayant migré.

Les crédits ayant migré en III et en IV, engendrent des provisions dites « provisions supplémentaires ». Celles-ci mesurent le risque de crédit exceptionnel lié auxdits événements. En y ajoutant le risque opérationnel théorique, on obtient le risque exceptionnel total lié aux événements. Les résultats sont consignés dans le tableau 3.

**Tableau 1** : Portefeuille des encours pour le département des grandes entreprises (Wholesale Bank)  
(En millions de F CFA / 30 septembre 2006)

<b>PORTEFEUILLE DES GRANDES ENTREPRISES (WHOLESALE BANK)</b>						
<b>classification</b>	<b>facilités directes</b>	<b>facilités hors bilan</b>	<b>Total Facilités</b>	<b>encours directs</b>	<b>encours Hors bilan</b>	<b>total encours</b>
I	72 144	6 298	78 442	63 787	6 298	70 085
IA	34 016	982	34 999	28 384	982	29 367
II	48 137	272	48 409	39 766	272	40 038
III	4 721	0	4 721	4 721	0	4 721
IV	11 437	0	11 437	10 597	0	10 597
<b>TOTAL</b>	<b>170 455</b>	<b>7 552</b>	<b>178 007</b>	<b>147 255</b>	<b>7 552</b>	<b>154 807</b>

**Tableau 2 :** Migration des encours pour le département des grandes entreprises (Wholesale Bank)  
(En millions de F CFA)

<b>Migration toutes catégories confondues</b>	<b>Montants migrés</b>	<b>Provisions brutes théoriques</b>
en IA	2 658	-
en II	9 202	-
en III	3 462	1 731
en IV	35	35
<b>Total montants déclassés théoriques</b>	<b>15 357</b>	<b>1 766</b>

**Tableau 3 :** Migration des encours pour le département des petites et moyennes entreprises (SME)  
(En millions de F CFA / 30 septembre 2006)

<b>PORTEFEUILLE DES PME/PMI (SME)</b>						
<b>classification</b>	<b>facilités directes</b>	<b>facilités hors bilan</b>	<b>Total Facilités</b>	<b>encours directs</b>	<b>encours Hors bilan</b>	<b>total encours</b>
I	6 454	1 492	7 946	3 983	1 492	5 476
IA	1 839	45	1 884	1 718	45	1 764
II	67	0	67	67	0	67
III	0	0	0	0	0	0
IV	3 965	0	3 965	3 965	0	3 965
<b>TOTAL</b>	<b>12 325</b>	<b>1 537</b>	<b>13 862</b>	<b>9 734</b>	<b>1 537</b>	<b>11 271</b>

**Tableau 4 :** Migration des encours pour le département des PME/PMI (SME)  
(En millions de F CFA)

<b>Migration toutes catégories confondues</b>	<b>Montants migrés</b>	<b>Provisions brutes théoriques</b>
en IA	79	-
en II	12	-
en III	13	7
en IV	2	2
<b>Total montants déclassés théoriques</b>	<b>107</b>	<b>8</b>

**Tableau 5 :** Données comparées du portefeuille et du test de stress  
(En millions de F CFA)

	Données réelles	Résultat du test
Total portefeuille	<b>166 078</b>	-
Encours déclassés en III & IV	<b>19 283</b>	-
Provisions constituées au 30 septembre 2006	<b>10 255</b>	-
Encours théoriques déclassés suite au test		<b>15 464</b>
Provisions Brutes théoriques suite au test		<b>1 774</b>
Risques opérationnels théoriques = 50% du niveau 2002		<b>285</b>
<b>Totaux risques exceptionnels théoriques suite au test</b>		<b>2 060</b>



#### **II.3.4- Résultats du test de stress**

Des résultats du test il ressort que le portefeuille va enregistrer une augmentation théorique des encours déclassés de XOF 15,5 milliards.

Les provisions brutes théoriques sont de XOF 1 774 millions. Ce montant représenterait les provisions additionnelles découlant de la dégradation du portefeuille si la situation sociopolitique actuelle enregistre une évolution similaire ou pire que celle de novembre 2004.

Les risques opérationnels théoriques de XOF 233 millions ont été calculés sur la base des pertes opérationnelles de 2002. Comme la crise a commencé en 2002, l'appréciation des risques opérationnels a été calquée sur les pertes de cet exercice. Ainsi le principe d'une perte de l'ordre de 50% de 2002 a été retenu. Ce qui équivaut au montant susmentionné.

Les provisions brutes théoriques calculées sur la base du test et les pertes opérationnelles théoriques estimées ont données le montant de XOF 2 060 millions.

## **CONCLUSION**

*« ...Beaucoup traitent un prêt comme une aubaine et mettent dans la gêne ceux qui les ont aidés.*

*Avant de recevoir, on baise les mains du prêteur, au jour de l'échéance, on tire en longueur, on s'acquitte en récriminations, on s'en prend aux circonstances.*

*A-t-on les fonds pour s'acquitter ?*

*A peine le prêteur recevra la moitié de son argent, et il pourra s'estimer heureux.*

*Dans le cas contraire, il aura, sans l'avoir mérité, un ennemi de plus qui s'acquitte en malédictions et injures et qui rend des outrages en guise de révérence.*

*Bien des gens sans malice se refusent à prêter, ils ne se soucient pas d'être dépouillés... »* Texte Biblique cité par F.-X. de Fournas. *Espèces de banquiers* (Economica 1993)

Cette réflexion traduit parfaitement les rapports entre le banquier et son client à qui il a octroyé une facilité. La relation banquier-emprunteur est essentiellement basée sur la confiance.

Cependant, le banquier doit se prémunir contre les risques de non remboursement car les fonds prêtés proviennent en majorité des dépôts des épargnants. C'est dans cette optique que les risques de crédits doivent faire l'objet d'une gestion rigoureuse surtout pendant les périodes troubles, quand on sait que ces moments sont propices à la faillite du client ou mieux, aux tensions de trésorerie.

La problématique de la gestion des risques de crédit dans un environnement de crise socio politique a fait l'objet de peu d'études ou de cas académiques alors que le continent africain, aspirant à un développement économique et social, est le continent où l'on compte le plus de conflits armés ou le plus de troubles socio politiques. Dans ces conditions, comment la banque peut-elle encore jouer son rôle de financement de l'économie? Quelles

garanties peut-elle avoir quant au dénouement heureux d'un crédit dans des circonstances pareilles?

Loin de nous donc la prétention d'avoir fait le tour de la question; Aussi pensons nous que beaucoup d'autres poursuivront les travaux et exploreront les de nouvelles pistes pour approfondir le sujet et venir enrichir la documentation sur le sujet.

### **RECOMMANDATIONS**

Au cours de notre étude sur la gestion des risques à ECI, nous avons pu relever que le département de la gestion des risques de ECI, a, durant cette crise que traverse le pays, gérer de façon efficiente les risques liés aux bouleversements socio politique du pays.

L'évaluation faite, durant notre séjour au sein de la banque, nous a indiqué qu'il n'y avait pas de dysfonctionnements majeurs quant à la gestion des risques dans ce département.

Aussi recommandons nous, à l'équipe en place de continuer dans ce sens tout en redoublant de vigilance, surtout au niveau de la gestion des risques opérationnels.

Ces risques pourront en effet faire l'objet d'une étude plus approfondie car ils représentent une part non négligeable dans les pertes de la banque.

De plus, une Formation aux risques opérationnels serait la bienvenue au Département mais aussi une mise à niveau régulière des connaissances des agents du Risque en vue de faire face aux nouveaux défis de la gestion des risques de crédit.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

- 1 - B. BALKENHOL et C. LECOINTRE (1996) : *les banques et la petite et moyenne entreprise en Afrique de l'ouest : problème de financement. Seize études de cas*, Paris, l'harmattan, 306 pages.
- 2 - BERNET-ROLLANDE Luc : *Principes de technique bancaire*, 24<sup>ème</sup> édition, Paris, DUNOD, 528 pages.
- 3 - de COUSSERGES Sylvie (2002), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, Paris, DUNOD, 262 pages.
- 4 - MATHIEU Michel (1999), *L'exploitant bancaire & le risque crédit*, La revue Banque Editeur, 301 pages.
- 5 - PATAT, Jean Pierre (2002), *"Monnaie, Système financier et Politique monétaire"* Economica, 540 pages.
- 6 - de POLIGNAC Jean-Françoise (2002), *La notation financière, l'approche du risque de crédit*, Revue banque Editeurs, Paris, 128 Pages.
- 7 - PRISSERT, Pierre (1993), *Analyse et dynamique du marché des capitaux*, Paris, Collection CFPB : banque, ITB, La Revue Banque Editeur, 407 pages.
- 8 - ROUYER Gérard et Alain CHOINEL *La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement* Paris, Collection CFPB : banque, ITB, La Revue Banque Editeur, 433 pages.

9 - de SEVIGNY Arnaud (2003), *Le risque de crédit, nouveaux enjeux bancaires*, Paris, DUNOD, 259 pages

10 - SOW Ousmane, (2006), *Le Ratio International de Solvabilité des Banques*, Dakar, Collection Banque Pro, 218 pages

### Revue

11 - Banque- stratégie N° 217 Juillet- Août 2004

### Articles

12 - B. CONTAMON université de PAU, France, *Développement et financement des PME en cote d'ivoire*

13 - de KONINCK Rodolphe, « *l'Indonesie : l'héritage des prédateurs* », Relations, juillet-août 2003, (686).

14 - Bernard MAROIS, *Trente ans d'évolution du risque-pays*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 2001, n°133.

15 - PARANQUE, Bernard (1998) économiste à l'observatoire des entreprises de la banque de France, *les PMI ont-elles encore besoin des banques ?*

16 - Harold ROSEN (directeur du service P ME de la banque mondiale.), *improved access to finance a key to SME growth*

### **Cours**

17 - Gaël AHOUNEY-ZUNU, *Réglementation bancaire*, Dakar, CESAG, 2006.

18 - Roukayya KANE SY (Ecobank Sénégal), *Opérations bancaires*, Dakar, CESAG, 2006.

19 - Ousmane SOW (BOAD), *Fascicule de cours d'Audit Bancaire*, Dakar, CESAG, 2006.

### **Mémoire de fin de formation**

20 - Adil El Khoutabi, *La pratique marketing dans les banques marocaines*,  
Université Mohamed V - Agdal de Rabat (MAROC)

### **Sites Web**

21 - [www.abidjan.net](http://www.abidjan.net)

22 - [www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)

23 - [www.bceao.int](http://www.bceao.int)

24 - [www.bis.org](http://www.bis.org)

25 - [www.ecobank.com](http://www.ecobank.com)

26 - [www.euromoney.com](http://www.euromoney.com)

27 - [www.google.fr](http://www.google.fr)

28 - [www.micro-creidt.org](http://www.micro-creidt.org)

29 - [www.oecd.org/dev/reperes](http://www.oecd.org/dev/reperes)

30 - [www.tresor.gouv.ci](http://www.tresor.gouv.ci)

**Bulletins**

31 - *Situation économique à fin 2006*, Direction de la Conjoncture et de la Prévision Economique, Ministère de l'Economie et des Finances de Côte d'Ivoire.

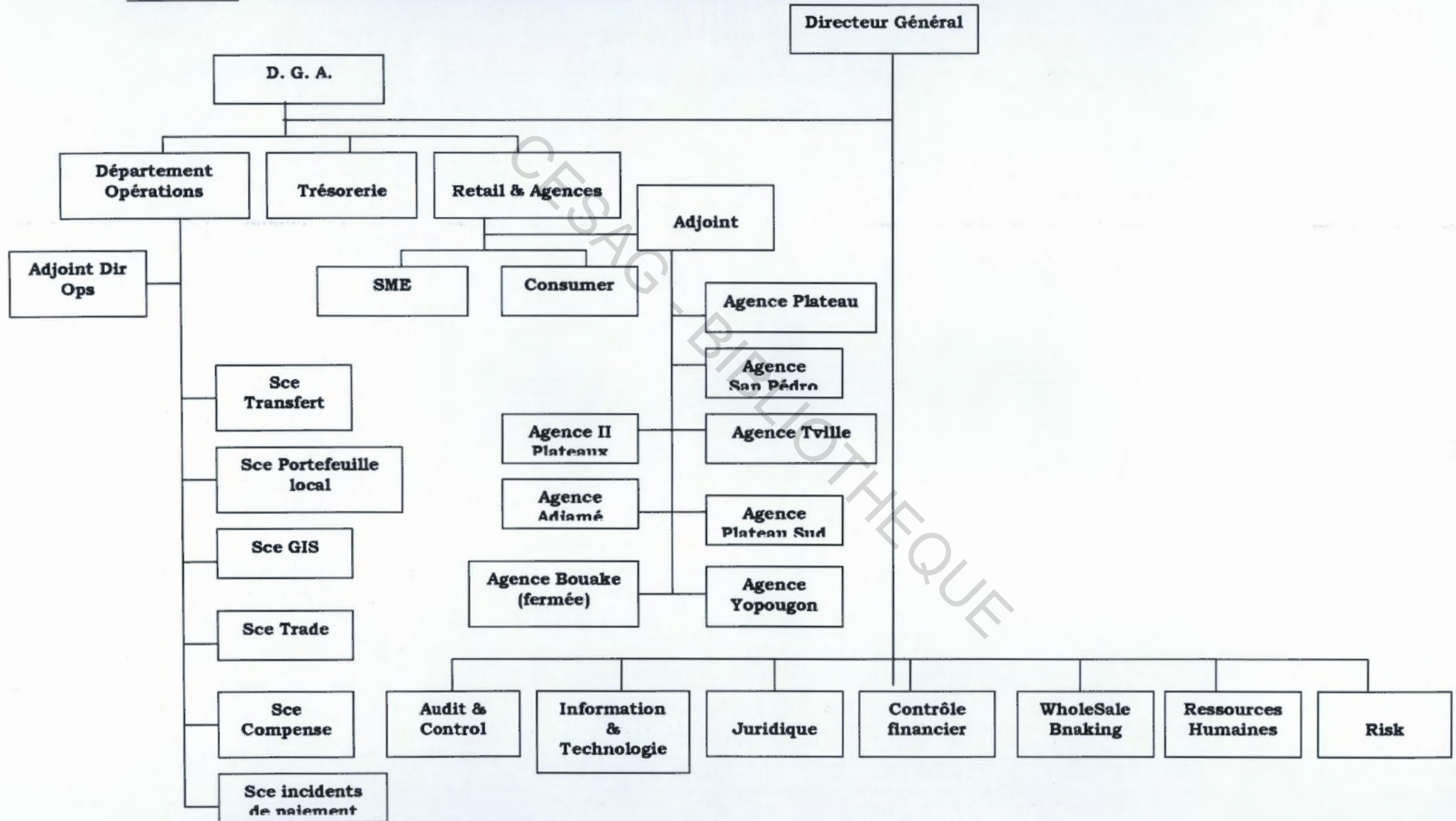
32 - *Rapport Economique et Financier de la loi de finance 2006*, Ministère de l'Economie et des Finances de Côte d'Ivoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **ANNEXES**

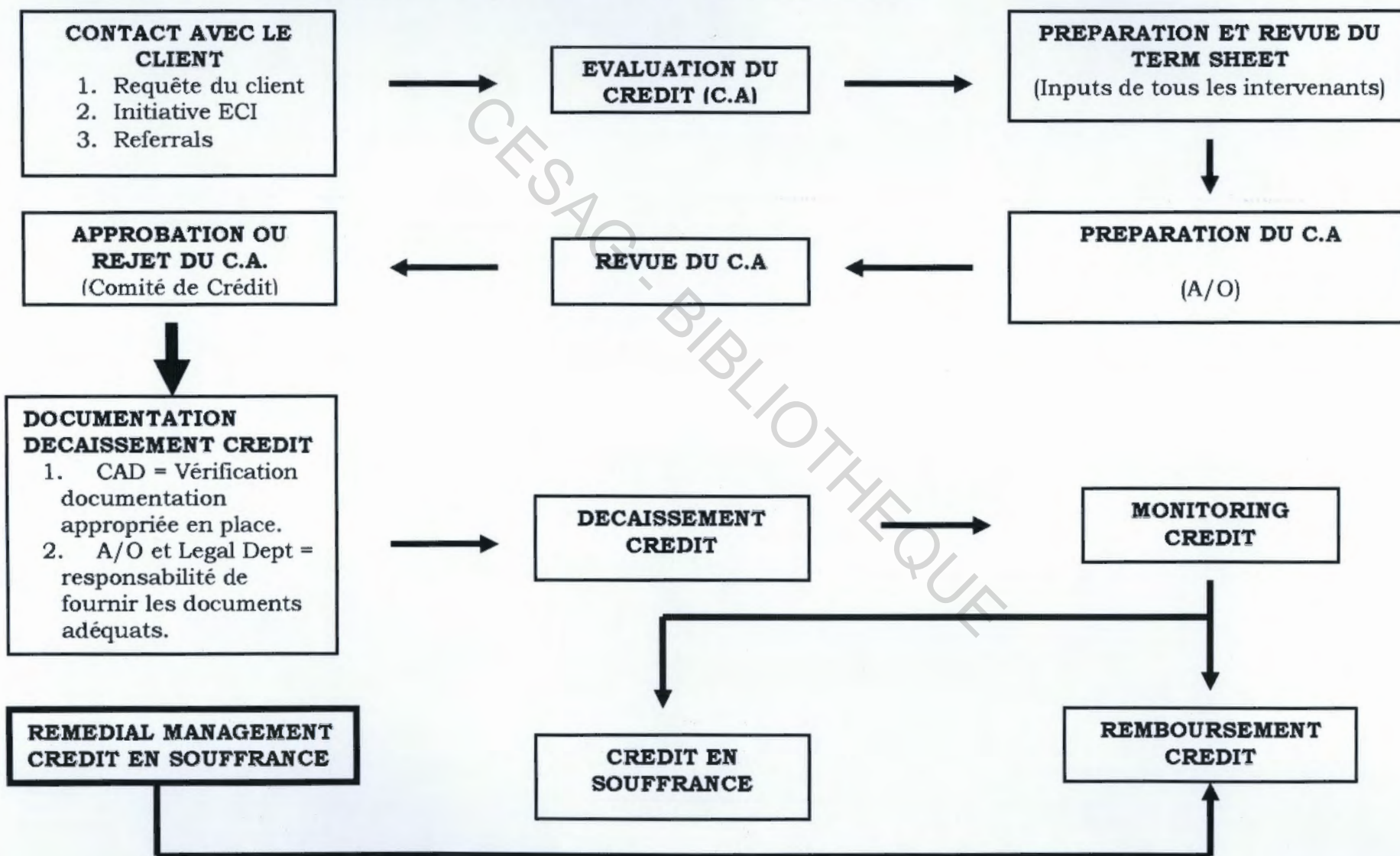


**Annexe 1 : ORGANIGRAMME GENERAL DE ECOBANK CI**



**Annexe 2 : DIAGRAMME DE FLUX DU CREDIT**

Source : ECOBANK Côte d'Ivoire – Département de la Gestion des Risques



**Annexe 3: TABLEAU DE SYNTHÈSE DES QUESTIONNAIRES PAR GESTIONNAIRE**

Nom du Gestion de Compte

RELATIONSHIP	Product code	Classifi- cation	Oustan- ding Total	Degré de Vulnérabilité				
				Dégradation de la structure financière avec perte	Fermeture de l'entreprise	Absence des dirigeants	Difficulté d'approvision- nement et d'écoulement	Probabilité d'immobilisation de nos encours

**FICHE DE QUESTIONNAIRES DESTINEE AUX GESTIONNAIRES DE COMPTE**

Nom et prénoms du Gestionnaire de compte : .....

**GENERALITES SUR LE CLIENT**

Quel est le nom du client ?.....

Quelle est l'activité du client ? .....

Date d'ouverture de compte ?.....

Dans quel département de la banque la relation est elle gérée ? .....

Quelle est la classification du client ? .....

Quels sont les produits de la banque utilisés par le client ?.....

.....

Quels sont les encours de crédits accordés au client ?.....

.....

**DEGRÉ DE VULNÉRABILITÉ DU CLIENT EN CAS DE CRISE**

	Oui	Non
Dégradation de la structure financière avec pertes (Si oui, montant de la perte en FCFA .....)	.....	.....
Fermeture de la structure	.....	.....
Absence des Dirigeants	.....	.....
Difficulté d'approvisionnement et d'écoulement des produits	.....	.....
Probabilité d'immobilisation de nos encours	.....	.....

## **TABLE DES MATIERES**

<b>DEDICACES</b> .....	1
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	2
<b>SOMMAIRE</b> .....	3
<b>LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES</b> .....	4
<b>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES:</b> .....	5
<b>AVANT PROPOS</b> .....	6
<b>RESUME:</b> .....	7
<b>ABSTRACT:</b> .....	8
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	9
<b>CONTEXTE GENERAL</b> .....	9
<b>PROBLÉMATIQUE.</b> .....	10
<b>INTERET DU THEME.</b> .....	13
<b>PREMIERE PARTIE</b> .....	15
<b>CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES RQUES DE CREDIT DANS UN ENVIRONNEMENT DE CRISE SOCIOPOLITIQUE</b> .....	15
<b>CHAPITRE I : DESCRIPTION DU CADRE DE TRAVAIL.</b> .....	17
<b>I.1- Présentation de ECOBANK</b> .....	17
<i>I.1.1- Le groupe ECOBANK</i> .....	17
<i>I.1.2- ECOBANK CI</i> .....	18
<b>I.2- Analyse de l'environnement sociopolitique et économique</b> .....	20
<b>de la Côte d'Ivoire</b> .....	20
<i>I.2.1- La situation socio politique</i> .....	21
<i>I.2.2- La situation économique ou la Performance macro-économique 2005</i> .....	23
a) Secteur primaire .....	23
b) le secteur secondaire .....	23
c) Le secteur tertiaire .....	24
<b>CHAPITRE II : GENERALITES SUR LES RISQUES.</b> .....	26
<b>II.1- Les risques présents dans le secteur bancaire.</b> .....	26
<i>II.1.1- Le risque crédit : veiller aux défauts de paiement</i> .....	28
<i>II.1.2- Le risque de marché : veiller aux variations de prix</i> .....	29
<i>II.1.3- Le risque opérationnel: veiller à la qualité des procédures</i> .....	30
<b>II.2- Les conséquences directes du risque de crédit.</b> .....	32
<i>II.2.1- La dégradation des résultats des banques.</i> .....	32
<i>II.2.2- La sensibilité des banques au risque de crédit</i> .....	34
<b>II.3- Les implications du risque pays sur le risque de crédit.</b> .....	34
<i>II.3.1- Le risque-pays</i> .....	35
<i>II.3.2- La difficile mesure du risque</i> .....	36
<i>II.3.3- Cas de la COTE D'IVOIRE</i> .....	37

**DEUXIEME PARTIE**

**GESTION DES RISQUES DE CREDIT DANS UN CONTEXTE DE TROUBLES SOCIOPOLITIQUE A ECOBANK CI ..... 39**

**I.1- Présentation du Département de la Gestion des Risques de ECOBANK CI ..... 41**

**I.2- Activité traditionnelle de la gestion de risque de crédit à ECOBANK CI. .... 44**

*I.2.1- Analyse du dossier du client et notation ..... 44*

*I.2.2- Les éléments d'analyse du dossier du crédit ..... 46*

*I.2.3- La Gestion préventive du risque de crédit ..... 47*

*I.2.4- La gestion curative du risque crédit ..... 49*

*I.2.5- Normes de gestion ..... 51*

a) Le Ratio de Couverture des risques ou ratio de solvabilité..... 51

b) Contrôle de la transformation des ressources ..... 51

c) Concentration des risques ..... 52

d) Contrôle de la liquidité ..... 53

e)La structure du portefeuille..... 53

**CHAPITRE II : LES OUTILS DE PRÉVISIONS À ECI. .... 54**

**II.1- Le Target market comme élément de filtrage ..... 54 des clients. .... 54**

*II.1.1 Le marché cible ..... 55*

*II.1.2- Les normes RAAC ..... 56*

**II.2- Les indicateurs du tableau de bord..... 57**

**II.3 Les tests de stress. .... 59**

*II.3.1- Objectif..... 60*

*II.3.2- Méthode utilisée..... 60*

*II.3.3- Conduite du test ..... 61*

*II.3.4- Résultats du test de stress ..... 64*

**CONCLUSION ..... 65**

**RECOMMANDATIONS ..... 66**

**BIBLIOGRAPHIE ..... 67**

**ANNEXES..... 71**

**ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME GENERAL DE ECOBANK CI..... 72**

**ANNEXE 2 : DIAGRAMME DE FLUX DU CREDIT ..... 73**

**ANNEXE 3: TABLEAU DE SYNTHESE DES QUESTIONNAIRES PAR GESTIONNAIRE..... 74**