



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Année Académique : 2009-2010

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

MASTER EN BANQUE ET FINANCE

Option : Gestion Bancaire et Maîtrise des Risques

THEME :

# GESTION DU RISQUE DE CREDIT ENTREPRISE VUE SOUS L'OEIL DU BANQUIER : Cas de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie en Côte d'Ivoire (BICICI)

Bibliothèque du CESAG



111733

Présenté par :

M. N'DRI AMANI PAUL

LANDRY

(MBF 9<sup>ème</sup> Promotion)

Directeur de Mémoire :

M. MAMADOU NDIAYE, Chef  
de Service Etablissement de  
Crédit et de Microfinance,  
Direction Nationale de la BCEAO  
pour le Sénégal

Abidjan, Février 2012

M0301MBF12

## Dédicaces

*A Dieu, le Tout Puissant,*

*sans qui aucune œuvre humaine n'est possible,*

*Ma mère, Mme KOUASSI Aya,*

*pour son amour maternel et ses nombreux sacrifices,*

*Mon grand-frère, M. N'DRI Y. Dominique et son épouse Jacqueline .KOFFI,*

*pour leur soutien moral et matériel indéfectible.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Avant-propos

En collaboration avec la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque de France et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) va créer en 2001 le Programme de Master en Banque et Finance (PMBF) pour pallier l'insuffisance de formation bancaire et financière de haut niveau en Afrique.

Ce programme professionnel bilingue (Français-Anglais) post-universitaire se déroule sous forme de séminaires et jouit d'un partenariat pédagogique de plusieurs business School et universités de renommées internationales dont l'INSEAD, l'Université de Paris Dauphine, New York University Leonard N. Stern School of Business. Il bénéficie également de concours financiers d'organismes Africains et internationaux tels que la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africain (UEMOA), la Banque des Règlements Internationaux (BRI) etc. En outre, la formation associe à la fois des enseignements théoriques et pratiques débouchant sur deux (2) spécialités : Gestion bancaire et maîtrise des risques, Marché financier et finance d'entreprise.

Ayant eu le privilège de faire partir de la 9<sup>ème</sup> Promotion de ce prestigieux programme, le mémoire que nous présentons se situe dans le processus d'obtention du diplôme.

Ainsi, nous avons effectué un stage de 4 mois à la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire (BICICI). A l'issue de ce stage, nous avons choisi de traiter le thème : « Gestion du risque de crédit entreprise vue sous l'œil du banquier : Cas de la BICICI ».

## Remerciements

Je tiens avant tout à exprimer ma profonde gratitude à la Direction Générale de la BICICI pour m'avoir permis d'effectuer un stage dans ce prestigieux établissement de crédit.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon Directeur de mémoire, M. MAMADOU NDIAYE, Chef de service des Etablissements de Crédits et Micro-finance à la Direction Nationale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le Sénégal, non pas seulement pour avoir accepté d'encadrer notre mémoire, mais aussi et surtout pour sa promptitude et ses remarques pertinentes.

Mes remerciements vont à l'endroit de tout le personnel de la banque pour son chaleureux accueil, particulièrement à toute l'équipe des Analystes Commerciaux Entreprise (ACE) à Abidjan-Sud pour sa disponibilité et singulièrement Mlle MOHAMED Attouo Regina, Responsable d'équipe et maître de stage pour ses conseils avisés et ses méticuleuses méthodes de travail dont j'ai bénéficié. Je n'oublie pas l'ensemble des Chargés d'Affaires Entreprise (CAE) pour leur sympathie et en particulier M.KONE Ladji Oumar pour son indéfectible soutien. Grand Merci à M. KOUASSI Daniel (MBF 4) de la Plate-Forme Risque Régionale (PFRR) pour ses précieuses informations ainsi qu'à M. AKPA Lasme Jérôme du service Chargé de la Surveillance des Risques (CSR) pour son coup de main.

En outre, je profite de cette occasion pour exprimer mes sincères remerciements à tous les intervenants du Programme de Master en Banque et Finance (PMBF) pour le partage sans réserve de leur savoir ainsi qu'aux membres de l'Administration pour leur disponibilité.

Notre reconnaissance particulière à mon père M.N'DRI N'Goran ainsi qu'à tous les membres de la Famille N'DRI et KOUASSI DIBY pour leur soutien moral. Clin d'œil à ma grande sœur KOUASSI Ahou Rosine pour ses prodigieux conseils, ainsi qu'à tous mes neveux et nièces.

Enfin, je ne saurais clore ses remerciements sans faire un clin d'œil particulier à tous mes Amis et Proches qui m'ont soutenu pour la réalisation de ce travail.

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance !

## Résumé

Les banques octroient diverses lignes de crédit aux entreprises en fonction de leur besoin. Ces concours bancaires les exposent à plusieurs risques dont le plus préoccupant demeure le risque de crédit.

De ce fait, l'étude de la gestion du risque de crédit des entreprises vise de façon globale, à améliorer les pratiques des établissements de crédit sur cette question. Ainsi, l'objectif recherché par cette analyse est de montrer d'une part, comment la BICICI gère le risque de contrepartie de cette clientèle particulière et d'autre part, mettre en exergue les insuffisances des procédures mises en place.

Pour atteindre ses objectifs, il a été question d'exploiter les ouvrages sur le risque de défaut mais aussi d'échanger avec les acteurs de la gestion de ce risque à la BICICI tout en nous appuyant sur les réglementations bancaires internationales (Les Accords de Bâle) et sous régionales.

La synthèse des études théoriques et pratiques nous ont permis dans un premier temps d'identifier les piliers du dispositif de maîtrise du risque de contrepartie de cette banque, ensuite nous avons noté ses insuffisances avant de faire des recommandations pour une gestion efficiente et optimale du risque de crédit entreprise à la BICICI.

**Mots clés :** Risque de crédit, gestion du risque de contrepartie, réglementations bancaires.

## Abstract

Banks granting lines of credit to various companies according to their needs. These bank loans expose them to several risks and the most alarming remains the credit risk.

So, the study of credit risk management of companies globally is to improve the practices of credit institutions on this issue. Thus, the objective sought by this analysis is to show first, how BICICI manages counterparty risk of that particular customer and on the other hand, highlight the weaknesses of the procedures put in place. To achieve its objectives, it was question to exploit works on the default risk but also to interact with the actors in the management of this risk to the BICICI while based on the international banking regulations (Basel Agreements) and sub regional.

The synthesis of theoretical and practical studies have allowed us initially to identify the pillars of the mastery of the counterparty risk of the bank, then we noted its insufficiencies before making recommendations for an efficient and optimal management of the credit risk to the BICICI.

**Key words:** Credit risk, counterparty risk management, banking regulations.

## Sommaire

<b>DEDICACES .....</b>	<b>I</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>VI</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : GESTION DU RISQUE DE CREDIT DES ENTREPRISES DANS UN CADRE REGLEMENTAIRE.....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 1 : Risque de crédit entreprise et cadre réglementaire de l'activité bancaire ....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 2 : Gestion internalisée du risque de contrepartie.....</b>	<b>21</b>
<b>PARTIE II : MECANISME DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT DE LA BICICI.....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre 1 : Description du processus de gestion du risque de crédit de la BICICI .....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 2 : Diagnostic du dispositif mis en place par la BICICI pour gérer le risque de     crédit.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>75</b>

## *Sigles et abréviations*

AC.....	Accord de Classement
APCE.....	Automatisation de la Proposition de Crédit aux Entreprises
BCE.....	Banque Centrale Européenne
BCEAO.....	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BEF.....	Banques et Etablissements Financiers
BNP.....	Banque Nationale de Paris
BRI.....	Banque des Règlements Internationaux
CMT.....	Crédit à Moyen Terme
CR.....	Centrale des Risques
CREDOC.....	Crédit Documentaire
CSR.....	Chargé de Surveillance des Risques
EC.....	Etablissement de Crédit
ECL.....	Escompte Commercial Local
EL.....	Expected Loss
GRM.....	Group Risk Management
IF.....	Institutions Financières
IRB.....	Internal Rating Based
LGD.....	Loss Given Default
LLD.....	Location Longue Durée
PCB.....	Plan Comptable Bancaire
PD.....	Probabilité de Défaut
PFRR.....	Plate-Forme Régionale Risques
RAROC.....	Risk Adjusted Return On Capital
RISK IRB.....	Risk International Retail Bank
TRG.....	Taux de Récupération Globale
UEMOA.....	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## Listes des tableaux et figures

Tableau 1 : Les piliers de l'accord de Bâle II.....	13
Tableau 2 : Détermination des FPB.....	16
Tableau 3 : Détermination des ressources stables et des emplois Moyen et Long terme.....	17
Tableau 4 : Notes et taux de défaillance sur 10 ans (Source : Moody's).....	25
Tableau 5 : Notes et taux de défaillance sur 10 ans (Source : Standard & Poor's).....	25
Tableau 6 : Les ratios de décision de la BCEAO.....	56
Tableau 7 : Ratios de structure du portefeuille (exercices 2009 et 2010 de la BICICI).....	60
Figure 1 : Les objectifs de BALE II.....	11
Figure 2 : La titrisation des créances bancaires.....	33
Figure 3 : La défaisance de créances bancaires.....	34
Figure 4 : Organigramme de la DCEI.....	43
Figure 5 : Circuit d'octroi de crédit aux entreprises à la BICICI.....	54

# INTRODUCTION

Les économies solides et dynamiques reposent sur un système de financement capable de canaliser les fonds des épargnants vers les agents auxquels s'offrent des occasions d'investissement productif. Ce système est formé de catégories d'institutions très diverses : banques, compagnies d'assurance, bourses etc.

Parmi ces institutions, les banques jouent le rôle le plus important dans les économies et particulièrement les économies en voie de développement grâce à leur intermédiation financière et leur fonction de distribution de crédit aux agents économiques. Par ailleurs, le crédit est inséparable du risque. Faire crédit signifie croire en un projet, en une personne, à une réussite future. Mais croire, c'est aussi risquer de se tromper sur ces mêmes choses. Toutefois, les banques sont soumises à plusieurs formes de risques (crédits, marchés, opérationnels,...) et leur maîtrise demeure un enjeu primordial pour leur développement, mieux leur survie en dépend car ils constituent l'essence de leur activité mais aussi la source principale de leur profit. Cependant, le risque de crédit ou de contrepartie reste le plus désastreux et donc le plus préoccupant pour les banques de la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). En effet, au cours des années 70 et 80, on a assisté à de nombreuses faillites d'établissements de crédit, une longue période de dégradation de leurs bilans occasionnés par l'emprise des gouvernements sur la distribution des crédits, la faiblesse de la réglementation en un mot la mauvaise gestion du risque particulièrement celui de contrepartie. De ce fait, la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) va entreprendre une série de réformes pour enrayer cette sévère crise mais surtout créer les conditions de pérennisation du système bancaire et financier de l'UEMOA.

Partant de là, toutes ces dispositions des autorités monétaires vont créer les sillons d'un système financier et bancaire dynamique et efficace. C'est ainsi, qu'on va assister au retrait progressif de la participation des Etats dans les capitaux des Banques et Etablissements Financiers (BEF), la fin de l'encadrement du crédit, mais surtout de nouveaux entrants sur le marché. Toutes ces nouvelles données vont engendrées aujourd'hui une rude concurrence entre les Banques et Etablissements Financiers (BEF) caractérisée par l'augmentation de leur nombre, une offre de produits très variés et attractifs et leur présence dans tous les domaines d'activité.

Ainsi, les banques vont voir leur activité se complexifier, et se trouvent face à plusieurs contraintes :

Respecter les règles prudentielles édictées par la Commission Bancaire (CB) tout en satisfaisant leurs clientèles (Entreprise, PME /professionnel ou particulier ....) ainsi que leurs actionnaires. Selon les Rapports Annuels 2009 et 2010, la **Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire (BICICI)** a octroyé 177 098 millions de FCFA d'emplois sur un total de 198 103 millions de FCFA à sa clientèle «Entreprises» en 2009, soit un taux de 89% de ses concours bancaires. Pour l'exercice 2010, les crédits mis à la disposition de cette même clientèle s'élèvent à 190 765 millions de FCFA sur un total 220 976 millions de FCFA, soit un taux de 86%. Il ressort clairement que c'est sur ce segment sur que cette banque commerciale (filiale du groupe BNP PARIBAS) qui nous a accueilli pour notre stage de fin d'étude de 3<sup>ème</sup> cycle est le plus exposé en terme de risque de contrepartie ou de crédit.

Selon **François Desmicht**<sup>1</sup> : « *Le risque fait partie intégrante du métier du banquier. En acceptant les dépôts des clients, sans les conserver dans son coffre fort pour lui rendre à sa demande ou à une date déterminée, le banquier prend un risque. Et même dans ce cas d'école, son coffre peut être fracturé et il peut être mis dans l'incapacité de remplir ses obligations. Le risque est donc lié à une pratique de l'activité dans un monde incertain* ». Il ressort clairement que le risque est inséparable du métier du banquier car il est son quotidien et intervient dans toutes ces prises de décisions. Dans un contexte tel que décrit plus haut, quelles stratégies les banques de l'UEMOA en général et ceux de la Côte d'Ivoire en particulier doivent mettre en œuvre pour gérer de manière optimale le risque de crédit lié aux entreprises ? De quels mécanismes et outils disposent-elles pour anticiper, appréhender et faire face aux risques liés à la politique d'octroi de crédit aux entreprises ?

Quant à **Joël Bessis**<sup>2</sup>, il soutient que : « *le risque de crédit, est le risque de perte consécutive au défaut d'un emprunteur face à ses obligations* ». Dès lors, bien gérer le risque suppose une connaissance approfondie des entreprises et des hommes qui les dirigent ainsi que l'environnement économique. Il est évident qu'il existe plusieurs outils de gestion du risque mais quel doit être le processus optimal pour une banque commerciale telle que la BICICI ?

---

<sup>1</sup> François Desmicht , Pratique de l'activité bancaire, 2<sup>e</sup> édition, 249p, 2007.

<sup>2</sup> Joël Bessis, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Dalloz, 1<sup>e</sup> édition, 15p, 1995.  
N'DRI A. Paul Landry

Plusieurs raisons nous ont guidés pour le choix de ce thème :

- d'abord, les crédits attribués aux entreprises nécessitent la mobilisation de capitaux importants et leur mauvaise gestion peut avoir de lourdes conséquences pour les établissements prêteurs,
- ensuite, ce mémoire sera l'occasion pour les professionnels et lecteurs de passer en revue les mécanismes et instruments modernes recommandés par les autorités monétaires sous-régionales et internationales pour la gestion de risques de crédit,
- enfin, ce sera pour nous même une aubaine pour approfondir et élargir notre vision sur la gestion du risque de contrepartie au cours du stage pratique que nous avons effectué dans l'une des banques les plus prestigieuses de la Côte d'Ivoire.

L'objectif de ce mémoire, est de montrer d'une part comment la BICICI parvint-elle à relever le défi de la gestion du risque de crédit des entreprises dans une situation socio-économique ivoirienne peu favorable et d'autre part mettre en exergue les insuffisances des procédures utilisées dans ce mécanisme tout en nous inspirant des approches théoriques sur la question, les constats et observations faits lors notre passage au sein de ladite entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons suivi la démarche suivante :

- exploitation des documents relatifs à la gestion du risque de crédit suivi d'analyse des dossiers de propositions de crédit,
- rencontres et échanges avec les gestionnaires de portefeuille, les analystes, les contrôleurs de crédit ainsi que les services de production du crédit.

Pour mener à bien notre étude, notre travail s'articulera comme suit :

Dans une première partie, nous montrerons les mécanismes d'une gestion efficace du risque de crédit dans un cadre réglementaire tel que recommandée par les autorités monétaires internationales et sous régionales. Ainsi, le premier chapitre est l'occasion pour nous de présenter le risque de crédit et son environnement réglementaire et le second chapitre nous permettra de mettre en exergue les procédures d'une gestion efficace de ce risque.

Dans la deuxième partie, il s'agira pour nous de mettre en lumière le mécanisme de gestion du risque de crédit entreprise de la BICICI. Le premier chapitre fera la description de ce mécanisme, et le second sera l'occasion de faire un diagnostic profond du dispositif mis en place tout en relevant ses piliers et ses insuffisances avant de faire des recommandations pour une meilleure gestion de ce risque.

**PARTIE I : GESTION DU RISQUE DE CREDIT DES  
ENTREPRISES DANS UN CADRE REGLEMENTAIRE**

## **Chapitre 1 : Risque de crédit entreprise et cadre réglementaire de l'activité bancaire**

Les entreprises sont incontestablement des partenaires privilégiés pour les banques commerciales au vu des relations qu'elles entretiennent entre elles, de leur volume d'activité, de l'importance des concours bancaires dont elles bénéficient de la part de celles-ci. Ainsi, elles apparaissent de facto comme les plus grandes émettrices de risques. C'est pourquoi, pour préserver leur bonne santé financière, les banques doivent gérer activement les risques inhérents à leurs activités mais particulièrement ceux provenant des entreprises. Cette démarche ne peut être possible, s'il n'est au préalable établi une taxinomie des principaux risques bancaires après une définition de la notion du risque bancaire.

### **Section 1 : Présentation des risques bancaires**

Nous allons dans un premier temps, donner une définition du risque bancaire et ensuite dresser une typologie des principaux risques bancaires :

#### **I- Définition du risque bancaire**

L'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes (IFACI) donne une définition du risque qui nous semble très intéressante. Selon l'IFACI (2000 ; 70), on appelle risque « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Il découle de cette définition l'aspect négatif du risque sur les activités d'une entreprise.

Partant de là, le risque bancaire peut être assimilé à la survenance d'un événement que l'on ne peut prévoir et qui a des conséquences sur le bilan de la banque. Il est, de ce point de vue, un élément primordial dans toute opération de crédit. Ainsi, le risque bancaire peut être disséqué comme suit : d'un côté, le risque d'immobilisation qui consiste dans le retard pour le client à rembourser son crédit, de l'autre côté, le risque d'insolvabilité qui consiste en la perte définitive d'une créance. Dès lors, une bonne gestion de risques bancaires passe nécessairement par une identification de ceux-ci mais surtout par une étude minutieuse de leurs caractéristiques.

#### **II- Typologie des risques bancaires**

Les opérations réalisées par les établissements de crédit ont beaucoup évolué au cours du temps et les risques qu'ils encourent se sont diversifiés et amplifiés principalement due à la concurrence farouche qu'ils se livrent favorisée par le dérèglement des activités bancaires et financières.

Ainsi, pour une meilleure analyse des nombreux risques auxquels les banques sont exposées nous les classifions en trois grandes catégories :

- ✓ le risque stratégique, qui a une influence sur l'ensemble de l'activité,
- ✓ les risques généraux, principaux risques de l'activité bancaire,
- ✓ les risques transversaux et les autres risques.

### **1. Risque stratégique**

Le risque stratégique se traduit par une mauvaise orientation des dirigeants de la banque, défauts d'arbitrage, un déséquilibre entre les moyens et les finalités de la banque en un mot une stratégie incohérente des managers qui peut occasionner d'énormes pertes pour l'établissement financier.

### **2. Risques généraux**

Ce sont les principaux risques auxquels sont exposées les institutions financières. Ils découlent de la fonction d'intermédiation financière et par conséquent inhérent à toutes activités bancaires. Il s'agit du risque de crédit, du risque opérationnel et du risque de marché.

#### *2.1 Le risque de crédit*

Selon Henri Calvet (2002 ; 96), «le risque de crédit - ou de signature, ces différentes expressions étant équivalentes – est le risque de défaillance d'une contrepartie sur laquelle est détenue une créance ou un engagement de hors-bilan assimilable». Dov Ogien (2008 ; 475) renchérit cette assertion en soulignant que ce risque est lié à la détérioration de l'emprunteur ou de la valeur des garanties obtenues par l'établissement entraînant le non remboursement partiel ou total de la créance (et par assimilation, lorsque l'établissement est appelé en garantie au titre d'engagements donnés). Dès lors, le risque de crédit constitue le risque fondamental de toute activité bancaire car très courant et plus dangereux. Ainsi, il existe un risque de contrepartie pour une banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client (entreprise, particulier, état ...) ou d'une contrepartie de marché. Paradoxalement, ce risque qui est de loin le plus ancien et le plus connu des professionnels de la banque demeure une source incontestable de profit quant il est bien géré. Aussi faut-il rappeler que le risque de crédit est la résultante de la combinaison de trois (3) facteurs :

- ✓ la contrepartie,
- ✓ l'exposition,
- ✓ la récupération.

### 2.1.1 *Le risque de contrepartie*

Le risque de contrepartie est caractérisé par la probabilité de défaillance du client relative principalement à deux (2) éléments : la qualité du débiteur et la maturité du crédit.

### 2.1.2 *Le risque d'exposition*

Le risque d'exposition est l'évaluation du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce montant dépend du type d'engagement accordé, du niveau confirmé ou non, de la durée de l'engagement et de sa forme d'amortissement (linéaire, dégressif...).

### 2.1.3 *Le risque de récupération*

Le risque de récupération est, la valeur attendue de la réalisation des garanties et de la liquidation des actifs non gagée de la contrepartie.

## 2.2 *Le risque opérationnel*

Risque de pertes résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans les systèmes comptables et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement. Sont inclus:

- ❖ les risques juridiques : imprécision, lacune ou insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputable à l'établissement au titre des opérations,
- ❖ les risques déontologiques : confusion entre les intérêts des clients, ceux de l'établissement et des dirigeants,
- ❖ les risques informatiques,
- ❖ les risques comptables,
- ❖ les risques réglementaires : réglementation bancaire complexe et contraignante dont le non respect peut se traduire par des amendes,
- ❖ les risques de blanchiment.

## 2.3 *Le risque de marché*

Le risque de marché, est le risque de perte suite à une évolution défavorable des paramètres de marché ou une volatilité de (taux d'intérêt, cours de change, cours des actions ou des matières premières), entraînant des conséquences négatives sur les positions de l'entreprise ou de l'institution bancaire ou financière. Toutes variations de ses paramètres à une conséquence sur les portefeuilles détenues ou les positions de la banque.

### 3. Les Risques transversaux et les autres risques

Cette catégorie de risques se résume en deux (2) grands groupes :

#### 3.1 Les risques transversaux

Les risques transversaux proviennent des risques généraux. Ils surviennent lorsque les EC ne parviennent pas à canaliser ou maîtriser les effets des risques généraux (crédit, opérationnels et de marché). Il s'agit notamment du risque de liquidité qui désigne la situation dans laquelle un établissement de crédit est dit « illiquide », c'est-à-dire qu'il est incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de fonds. L'illiquidité peut provenir du risque de crédit – si elle résulte de la défaillance d'une contrepartie ou de la transformation abusive des dépôts, du risque de marché – si les activités de la banque sur les marchés financiers ne sont pas assez liquides, ou encore du risque opérationnel – si les retraits ont été motivés par une perte de confiance dans l'établissement.

#### 3.2 Les autres risques

C'est tous les risques ne figurant dans la taxinomie décrite plus haut :

##### 3.2.1 Le risque pays

Il est lié à la probabilité de non-paiement des créances par des débiteurs résidents dans des pays " jugés à risques " (comme des pays en situation de guerre déclarée ou imminente, en situation politique ou économique délicate ou victime de catastrophes naturelles).

##### 3.2.2 Le risque systémique

Il désigne le risque de défaillance de l'intégralité du système bancaire, rendue possible par le fort degré d'interdépendance entre les établissements de crédit.

Au total, malgré la panoplie de risques auquel un établissement de crédit peut être exposé, le risque de crédit ou de contrepartie demeure le risque majeur encouru dans le milieu bancaire. A cet effet, les autorités monétaires internationales et sous régionales vont entreprendre une série de rencontres qui va aboutir à l'élaboration de dispositions réglementaires appuyées de recommandations de bonnes pratiques bancaires pour permettre aux BEF de mitiger les risques liés à leur activité et singulièrement celui de contrepartie.

## Section 2 : Réglementation de l'activité bancaire

Une gestion efficace du risque de crédit exige une connaissance approfondie des entreprises et des hommes qui les dirigent ainsi que de l'environnement économique national et international qui est en perpétuel mouvement au gré de la mondialisation. Conscients de cette interdépendance des économies, les autorités monétaires internationales vont signer des accords pour garantir la stabilité du système monétaire et financier mondial. Ces différentes réglementations vont être appliquées par les institutions de surveillance bancaire africaines en général et sous régional en particulier en y intégrant les particularités qui leur sont propres.

### I- Réglementation internationale en matière de risque bancaire : Les Accords de Bâle

La réglementation internationale sur les risques bancaires a débuté par les accords de BALE I qui contenaient plusieurs recommandations qui vont être modifiés quelques années plus tard pour devenir les accords de BALE II.

#### 1. Les origines des Accords de Bâle

Suite aux nombreuses faillites de grands groupes bancaires et aux graves perturbations sur les marchés monétaires internationaux, les gouverneurs de banques centrales de dix pays (Allemagne, Benelux, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni, Suède, Suisse) vont mettre sur pied sous l'égide de la **Banque des Règlements Internationaux (BRI)<sup>3</sup>**, en 1974, un comité dénommé « *Comité de Bâle ou comité de Bâle sur le contrôle bancaire ou encore en anglais, Basel Committee on Banking Supervision, BCBS* ».

Ce comité va se pencher sur les sujets relatifs à la supervision bancaire pour l'harmonisation des règles prudentielles au plan international. Le Comité était initialement appelé « Comité Cooke », du nom de Peter Cooke, un directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été l'un des premiers à en proposer la création, et qui en fut le premier président. Pour mener à bien sa mission, le comité de Bâle va signer en 1988 son premier accord « Les Accords de BALE I ». Cet accord est un ensemble de recommandations qui visaient à assurer la stabilité du système bancaire international en fixant une limite minimale à la quantité de fonds propres des banques.

---

<sup>3</sup> La Banque des Règlements Internationaux (BRI), (*Bank for International Settlement* en anglais BIS), située à Bâle en Suisse, a été créée depuis 1930. Elle est l'organisme de coordination entre les grandes banques centrales du monde, prépare le comité de Bâle et précise un certain nombre de règles prudentielles applicables à l'ensemble des banques de la planète.

Ce minimum a été fixé en mettant en place un ratio minimal de 8% de fonds propres par rapport à l'ensemble des crédits accordés par les banques (Ce que l'on peut traduire de la façon suivante : la banque doit financer chaque 100 (FCFA) de crédit avec minimum 8 (FCFA) en fonds propres et maximum 92 (FCFA) en utilisant ses autres sources de financement tels que dépôt, emprunts, financement interbancaire, etc.).

Ce ratio, appelé ratio Cooke par référence au président du Comité au moment de la mise en place des recommandations, fut mis en place dans la plupart des pays développés en 1992. Ainsi, le comité de Bâle, par l'entremise des Accords de BALE I encourage la convergence vers des approches communes de gestion bancaire et est relayé au niveau régional par des groupes de superviseurs dont l'une des missions est la diffusion des normes et bonnes pratiques bancaires et financières.

Leur mise en œuvre effective dans les différents pays fait l'objet, depuis quelques années, de l'attention affirmée de la communauté financière internationale à travers des évaluations conduites par les institutions de Brettons Wood (FMI, Banque Mondiale) dans divers pays. Bien qu'ayant été adopté par plus d'une centaine de pays, on a relevé des insuffisances au fur et à mesure de la mise en œuvre de Bâle I notamment :

- définition approximative des engagements de crédit car la principale variable prise en compte était le montant du crédit distribué, il apparaît qu'est négligé la qualité de l'emprunteur et donc du risque de crédit qu'il représente,
- la prise en compte très limitée des sûretés et des garanties,
- aucune prise en compte des durées et de la diversification du portefeuille.

Du point de vue des régulateurs, la prise en considération des risques bancaires n'est pas assez globale, c'est-à-dire, que seuls les risques de crédit et de marché entrent en ligne de compte mais pas les risques opérationnels par exemple.

En vu de combler ces lacunes le comité a proposé des mesures correctives qui ont aboutit au nouvel accord sur les fonds propres (Bâle II) formulées dès 2000. Ces mesures ont conduit, en Juin 2004, à la publication du texte final du dispositif révisé sous l'intitulé « *La convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres* », plus connu sous le nom de « Bâle II ». Quels sont les objectifs de ce nouvel accord ? Quelles sont ces principales structures ? En quoi diffère-t-il de l'accord de 1988 ?

## 2. L'accord de Bâle II

Après plusieurs années de préparation, l'accord dit de Bâle II a été finalisé en 2005 et a déjà été traduit dans une Directive européenne. Les normes Bâle II constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie, les exigences en fonds propres mais aussi à la mise en place du ratio McDonough destiné à remplacer le ratio Cooke. Ce nouveau ratio porte le nom du président actuel du comité de Bâle, William J. McDonough.

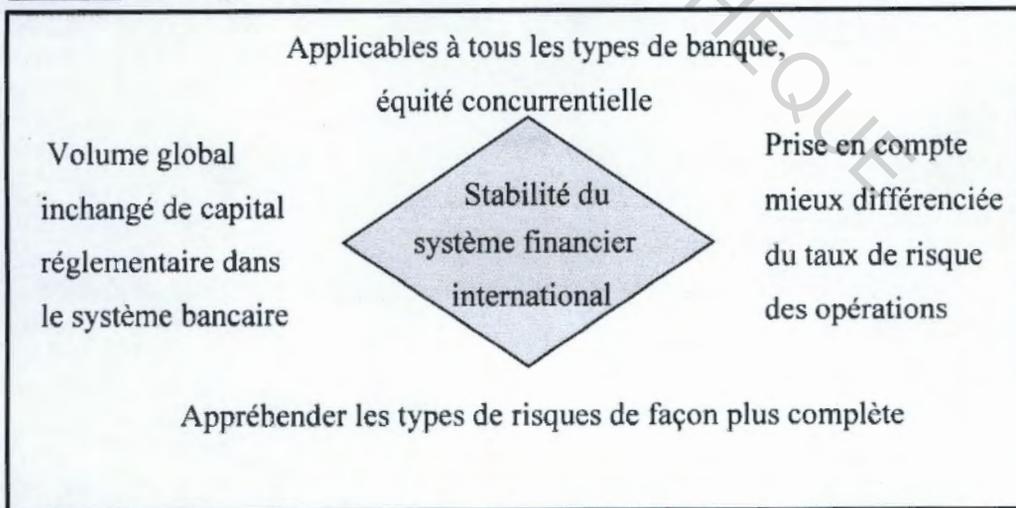
### 2.1 Les objectifs de Bâle II

Le comité de Bâle en entreprenant la réforme de l'Accord de 1988 s'est fixé pour objectifs principaux:

- le renforcement de la solidité et de la stabilité du système financier avec une norme de solvabilité qui serait réellement plus sensible aux risques encourus par un établissement,
- l'amélioration de la concurrence bancaire en éliminant les arbitrages réglementaires,
- l'élaboration d'une approche plus exhaustive de contrôle des risques bancaires.

Ces objectifs sont ainsi résumés dans la figure suivante :

**Figure 1:** Les objectifs de Bâle II



**Source :** Credit Suisse, Economic & Policy Consulting, Economic Briefing, N° 36

## 2.2 Les structures de Bâle II

Pour la détermination des niveaux des fonds propres, le **Nouvel Accord de Bâle**<sup>4</sup> offre plusieurs options de mesure du risque de crédit et du risque opérationnel allant de mécanismes simples aux méthodes avancées. Son architecture souple permet aux banques d'adopter, dans le cadre du processus de surveillance prudentielle, l'option la mieux adaptée à leur niveau de technicité et à leur profil de risque. Bâle II c'est des incitations en faveur de mesures du risque plus rigoureuses et plus exactes. Ce nouvel accord repose sur une approche non seulement quantitative mais aussi qualitatif en s'appuyant sur trois piliers (terme employé explicitement dans le texte des accords):

- le pilier 1 sur l'exigence minimale de fonds propres (ratio de solvabilité McDonough),
- le pilier 2 sur le processus de surveillance prudentielle,
- le pilier 3 sur la discipline.

### 2.2.1 Pilier I : Exigence minimale de fonds propres

L'exigence de fonds propres affine l'accord de 1988 et cherche à rendre les fonds propres cohérents avec les risques encourus par les établissements financiers. Parmi les nouveautés, signalons, la prise en compte des risques opérationnels (fraude et pannes de système) et des risques de marché, en complément du risque de crédit ou de contrepartie. Cette exigence fait passer d'un ratio Cooke où Fonds propres de la banque  $> 8\%$  des risques de crédits à un ratio McDonough où *Fonds propres de la banque*  $> 8\%$  des (risques de crédits (85 %) + de marché (5 %) + opérationnels (10%).

De plus, le calcul des risques de crédits se précise par une pondération plus fine des encours (l'encours pondéré = RWA) avec une prise en compte du risque de défaut de la contrepartie (le client emprunteur) du risque sur la ligne de crédit (type de crédit, durée, garantie) de l'encours.

### 2.2.2 Pilier II : La procédure de surveillance de la gestion des fonds propres

Le régulateur pourra, en fonction du profil du risque, imposer des exigences individuelles supérieures à celles imposées par le ratio. Ces nouvelles exigences seront motivées au regard des risques suivants : risque de taux d'intérêt, risque de concentration, risque de liquidité et l'analyse des situations de crise (stress testing).

<sup>4</sup> Frédéric Mishkin, Monnaie, banque et marchés financiers, 8<sup>ème</sup> éditions, 371, 2007.  
N'DRI A. Paul Landry

La fonction d'audit interne et le processus de contrôle interne sont au cœur du dispositif afin de garantir l'intégrité et la pertinence de l'ensemble du processus de gestion des risques. Ainsi, le rôle des régulateurs nationaux est renforcé et indispensable car ceux-ci doivent examiner les procédures internes mises en place par les banques pour évaluer l'adéquation des fonds propres aux risques en vérifiant trois principes :

- existence d'une procédure documentée permettant d'évaluer l'adéquation des fonds propres et d'une stratégie pour maintenir le niveau de fonds propres,
- pertinence et fiabilité des mécanismes internes d'évaluation,
- intervention rapide en cas de non-respect des exigences minimales.

### 2.2.3 Pilier III : Discipline de marché

Des règles de transparence sont établies quant à l'information mise à la disposition du public sur l'actif, les risques et leur gestion. Les objectifs de ce pilier sont de trois ordres :

- uniformisation des bonnes pratiques bancaires : quelle que soit la banque et quelle que soit la réglementation qui la régit (droits nationaux) les pratiques doivent être transparentes et uniformisées,
- les bases mises en place pour ce calcul sont une puissante source de données de gestion, qui réconcilient les vues risques, comptables et financières,
- transparence financière : les analystes trouveront une lecture des portefeuilles de risque identique pour toute banque dans tous pays.

Les piliers de l'accord de Bâle II peuvent être résumés dans la directive 2006 /48/CE du 14 Juin 2006 de la Commission Européenne dans le tableau suivant :

**Tableau 1** : Les piliers de l'accord de Bâle II

Directive 2006 /48 /CE		
PILIER I	PILIER II	PILIER III
<b>Exigences minimales de fonds propres</b> Risque de crédit (nouvelles approches de calcul) Risque de marché (inchangé) Risque opérationnel (nouveau)	<b>Surveillance par les autorités prudentielles</b> Evaluation des risques et dotation en capital spécifiques à chaque banque Communication plus soutenue et régulière avec les banques	<b>Transparence et discipline de marché</b> Obligation accrue de publication de la dotation en fonds propres Obligation de publication des méthodes d'évaluation des risques

*Source* : Banque Centrale Européenne (BCE)

En somme, les positions du comité de Bâle n'ont que le caractère de recommandations d'un point de vue juridique. Toutefois, Bâle II offre l'avantage d'accroître la sensibilité des exigences en fonds propres aux risques et d'inciter les banques à adopter les systèmes de mesure et de gestion les plus avancées pour un système bancaire international plus stable et une meilleure gestion des établissements financiers. A l'instar de ces accords internationaux, pour de meilleures pratiques bancaires, quelles sont les dispositions réglementaires en vigueur dans notre zone UMOA ?

## II- Réglementation bancaire dans la zone UEMOA

Les activités bancaires et financières de l'UEMOA s'exercent dans un contexte d'uniformisation des pratiques et des règles de cette espace monétaire. Cette zone d'intégration sous-régionale qui regroupe huit pays Africains dont la Côte d'Ivoire, dispose d'une réglementation bancaire ( texte de base du dispositif de supervision bancaire ) qui s'inspire des textes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) et enfin des conventions et textes internationaux parmi lesquels, les travaux du Comité de Bâle qui ont une place prépondérante. Les autorités de tutelles en ce qui concerne les activités bancaires et financières dans cette zone sont principalement :

- le Conseil des Ministres, qui définit les instruments et règle de la politique monétaire et du crédit de l'union monétaire,
- la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui joue le rôle d'institut d'émission de l'UMOA et participe à la mise en place de la réglementation prudentielle et comptable et à la surveillance du système financier sous-régional,
- la Commission Bancaire (CB) de l'UMOA, qui est l'organe placé sous l'autorité du Conseil des Ministres qui est chargé de veiller à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers.

Ces différents organes mènent à bien leur mission grâce aux textes réglementaires notamment la **loi bancaire**<sup>5</sup> (première source de référence par sa force et son étendue) qui précise le domaine d'application de la réglementation bancaire et le Plan Comptable Bancaire (PCB) applicable depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 1996 qui vise à assurer une plus grande fiabilité des documents comptables et plus, généralement, de l'information financière émanant des BEF.

<sup>5</sup> La nouvelle loi bancaire est rentrée en vigueur le 1<sup>er</sup> Avril 2010. Elle constitue le texte de base du dispositif de supervision bancaire et, plus généralement, de l'organisation et de la surveillance des activités bancaires dans l'UMOA.

Le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de la zone UMOA a été adopté par le Conseil des Ministres du 17 Juin 1999. Il est entré en application le 1<sup>er</sup> Janvier 2000 et prend en compte les exigences internationales en matière de supervision bancaire, des mutations survenues dans le paysage bancaire de la zone et porte sur :

- les conditions d'exercice de la profession,
- la réglementation des opérations effectuées par les Banques et Etablissements Financiers (BEF),
- les normes de gestion.

Cependant, dans le cadre de notre étude sur le management du risque de contrepartie des entreprises par les Banques, nous examinerons particulièrement les normes de gestion ainsi que les institutions de suivi de ces risques dans cette zone.

### **1. Les normes de gestion**

Dans le souci de prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire et d'assurer une protection accrue des déposants des activités monétaires, bancaires et financières, la BCEAO a défini des normes de gestion. En effet, ces normes précisent les ratios que les BEF doivent respecter dans leur fonctionnement concernant la couverture des risques, la solvabilité, la liquidité, et leur équilibre financier. Ils permettent aux Autorités de contrôle de prévenir les risques individuels et systémiques.

#### **1.1. Couverture des risques ou « ratio de solvabilité »**

Le ratio de solvabilité est défini par un rapport minimum (8%) à respecter entre les Fonds Propres Effectifs (FPE) et les risques nets pondérés par les EC. Ainsi, on a :

$$\text{Couverture des risques} = \frac{\text{Fonds Propres effectifs (FPE)}}{\text{Risques net pondérés}} \geq 8 \%$$

Les notions de fonds propres effectifs (FPE) et fonds propres de base (FPB) sont utilisées dans la plupart des réglementations prudentielles. Les FPE sont constitués par la somme des FPB et des fonds propres complémentaires (FPC) d'où  $FPE = FPB + FPC$

- fonds propres de base (FPB)

Ils comprennent les éléments de meilleure qualité desquels sont déduits les non-valeurs, les actifs incorporels et les participations dans les BEF. Ils sont déterminés comme suit :

**Tableau 2** : Détermination des FPB

Eléments à déduire pour obtenir les **FPB**

Capital	Actionnaires ou associés
Dotations	Excédent des charges sur les produits
réserves	Valeurs immobilisées incorporelles
Primes liés au capital	Report à nouveau (si négatif)
Report à nouveau (si positif)	Résultat (100% si négatif)
Provisions réglementées	Complément de provisions exigé par la CB et non constitué
Fonds affectés	Participation dans les BEF
Résultat (15% si positif)	Dotations dans les succursales à l'étranger
Excédent des produits sur les charges (15%)	Prêt et titres subordonnés sur les BEF
Fonds pour risques bancaires généraux NB : Avec le cumul de ces différents éléments nous obtenons les <b>Fonds Propres Bruts.</b>	

**Source** : BCEAO (dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA)

- fonds propres complémentaires (FPC)

Ils reprennent les éléments de moins bonne qualité qui ne peuvent être inclus dans les FPE que dans certaines limites.

### 1.2. Coefficients de couverture des emplois moyen et long terme par les ressources stables

C'est le rapport d'équilibre financier. Il poursuit l'objectif suivant : les emplois de même nature doivent pouvoir couvrir les ressources de même nature. Sont pris en compte les emplois et ressources dont la durée résiduelle est supérieure à 2 ans.

$$\text{La formule est : } \frac{\text{Ressources Stables ou ressources à MLT}}{\text{Emplois à MLT}} \geq 75 \%$$

Ce ratio doit particulièrement attirer l'attention des dirigeants des banques car si l'EC fait une transformation au-delà de cette limite et que par la même occasion les ressources à court terme (CT) par exemple les dépôts à vue (DAV) sont retirés en masse dans les guichets cela constitue un risque majeur pour la banque. Pour le calcul de ce ratio, les ressources stables et les emplois moyen et long terme sont déterminés de la façon suivante :

**Tableau 3** : Détermination des ressources stables et des emplois Moyen et Long terme

<u>Ressources stables</u>	<u>Emploi à Moyen et Long terme</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FPB, déduction non faite des participations, des dotations des succursales et de tous autres emplois constituant des FP ;</li> <li>▪ FPC, sans limitation par rapport aux FPB ;</li> <li>▪ Dépôt et ressources dont la durée résiduelle est supérieure à 2 ans ;</li> <li>▪ Ressources d'une durée résiduelle supérieure à deux (2) ans ;</li> <li>▪ Emprunts obligataires et autres emprunts dont la durée résiduelle excède deux (2) ans ;</li> <li>▪ Toutes autres ressources dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Immobilisations nettes des amortissements et des provisions, y compris les titres de sociétés détenus ;</li> <li>▪ Dotations des succursales et agences à l'étranger ;</li> <li>▪ Titres de placement dont la durée résiduelle de remboursement excède deux (2) ans, à l'exception des titres bénéficiant de la garantie de la BCEAO ;</li> <li>▪ Crédits en souffrance non couverts</li> <li>▪ Crédits sains dont la durée résiduelle excède deux (2) ans</li> </ul>

**Source** : BCEAO (dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA)

### 1.3. *Division des risques*

Concernant le coefficient de la division des risques, les autorités monétaires sous-régionales l'ont imposé dans les normes de gestion pour éviter la concentration des risques particulièrement celui du crédit sur un seule signature ou un seul secteur d'activité.

La division des risques prend en compte une double limitation :

- a- Montant total des risques sur une seule et même signature  $\leq 75\%$  des FPE.
- b- Volume global des risques atteignant individuellement  $25\%$  des FPE  $\leq 8 \times$  FPE

### 1.4. *Règle de liquidité*

La formule de calcul est la suivante :

$$\frac{\text{Actifs disponibles et réalisable à CT}}{\text{Passif exigible à CT + engagement hors bilan à CT}} \geq 75\%$$

Ce ratio a pour rôle de donner l'assurance aux BEF qu'ils sont capables de faire face aux retraits de la clientèle à tout moment. C'est donc un ratio très dynamique et sont pris en compte dans son calcul les éléments ayant une valeur résiduelle de 3 mois maximum.

### 1.5. *Ratio de structure du portefeuille*

Formule de calcul :

$$\frac{\text{Encours des crédits bénéficiant d'AC*}}{\text{Total des crédits bruts}} \geq 60\%$$

(\*) AC : Accords de classements de la BCEAO

Les accords de classements sont un dispositif mis en place par la BCEAO depuis janvier 1992 pour s'assurer que la plupart (au moins 60%) des emprunteurs (entreprises et particuliers) à qui on a octroyé des crédits jouissent d'une situation financière saine.

En revanche, pour les encouragés à s'inscrire dans cette logique de précaution et de bonnes pratiques bancaires, les AC permettent aux banques d'obtenir un refinancement sur leur compte dans les livres de la BCEAO au taux directeur de la Banque Centrale. Cette action se situe, bien évidemment dans la politique macro-économique de gestion du risque de contrepartie des autorités monétaires.

## 2. *Les institutions de suivi des risques*

Ces institutions de suivi de risques constituent des bases de collectes de données qui sont vitales pour les banques dans leur politique de maîtrise des risques particulièrement celui de crédit. Il s'agit de :

### 2.1 *La Centrale des Risques (CR)*

La centralisation des risques bancaires permet à la Banque Centrale d'exercer un suivi et un contrôle à posteriori sur les crédits distribués par les banques primaires. Cet organe dispose d'un fichier national des risques tenu à chaque agence principale de chaque pays membre de l'union. Il retrace par banque les différents risques recensés.

La centrale des risques, à travers les statistiques qu'elle fournit, notamment sur la répartition des crédits recensés suivant le secteur d'activité et la répartition par secteur productif et non productif, est un outil qui peut éclairer les banques primaires dans les décisions d'octroi et allocation du capital en crédit. La limite actuelle du mécanisme de la centralisation des risques, tient au fait que les états sont établis par pays et pour le moment il n'existe pas un système permettant d'identifier un bénéficiaire de crédit auprès de banque situées dans les différents Etats. Des réflexions en cours sont entamées pour la mise en place d'une centralisation unique des risques comme ceux existant à l'étranger à l'image du **FIBEN**<sup>6</sup> (**F**ichier **B**ancaire des **E**ntreprises).

---

<sup>6</sup> Le FIBEN est une banque de données, qui répond au besoin d'informations depuis 1987 de la Banque de France et des établissements de crédit, leur permettant de faire le classement de leurs créances sur les Entreprises.  
N'DRI A. Paul Landry

## 2.2 *La Centrale des Incidents de Paiements (CIP)*

La loi uniforme sur les instruments de paiement (chèque, carte de paiement, lettre de change, billet à ordre) dans la zone a mis en place un système de prévision et de répression des infractions. Elle permet aux banques d'apprécier le risque encourus pour les demandes de crédits.

## 2.3 *La Centrale des Bilans des Entreprises (CBE)*

Elle est mise en place en vue de la collecte des états financiers pour la constitution d'un répertoire unique de toutes les entreprises de l'union sur la base des informations provenant du Répertoire Unique des Entreprises, mais aussi des risques de signature déclarés à la centrale des risques et incidents de paiement . En effet, les institutions que sont (la BCEAO, la BOAD, le FAGACE et la BRVM) et 28 EC de l'Union, ont créés la Société de Commercialisation d'Information d'Entreprise (SCIE-SA) qui s'attèle à cette tâche. C'est pourquoi, elle produit et commercialise les informations suivantes :

- informations sur la situation financière des entreprises comprenant les états financiers, leur analyse ainsi que des notes sectorielles,
- informations d'identification des entreprises ( connaître leur statut juridique, leurs dirigeants, leurs actionnaires ainsi que leurs filiales),
- notations et cotation d'entreprises.

En résumé, la gestion du risque de contrepartie reste au ceur des préoccupations des acteurs du milieu bancaire et financier. C'est pourquoi, les autorités de surveillance de la zone UMOA ont mis en place une législation applicable dans tous les pays membres et des institutions de contrôle indépendantes qui se servent d'indicateurs d'alerte de gestion du risque de crédit pour pouvoir garantir la stabilité bancaire . Cependant, nous verrons dans le chapitre suivant quelles sont les dispositions internes prises par les dirigeants des banques pour contrecarrer ce risque et ses effets néfastes en plus des réglementations qui leur sont imposées.

## **Chapitre 2 : Gestion internalisée du risque de contrepartie**

Parallèlement aux réglementations nationales et internationales soumises à une banque, elle a le choix (en fonction de ses spécificités et de ses objectifs) et l'obligation de mettre en place un dispositif interne de gestion du risque singulièrement celui de contrepartie pour garantir les dépôts de ses clients et la continuité de ses activités. D'une manière générale, cette gestion comporte en fait trois dimensions, une fonction de «distribution de crédit» à travers une présentation des principaux risques inhérents à cette distribution que nous avons déjà évoqué dans le chapitre I, l'évaluation du risque présenté par la contrepartie et enfin la prévention de ce risque.

### **Section 1 : L'évaluation du risque de contrepartie**

Dans le domaine de l'évaluation du risque de contrepartie, les banques détiennent une véritable expertise qui leur confère d'ailleurs un avantage concurrentiel par rapport à la finance direct. Cette expertise repose sur un savoir-faire adapté à la qualité de la contrepartie, particulier ou entreprise. Elle requiert également de savoir développer des méthodes d'évaluation conformes aux nouvelles exigences des régulateurs dans le cadre du nouveau ratio de solvabilité présenté dans la section 2 du chapitre précédent. Les crédits accordés aux entreprises sont plus variés que celui des particuliers et leurs montants beaucoup plus élevés. Dans ce contexte, bien évaluer un risque permet au banquier de faire preuve de son sens des affaires, de son flair et cela selon une approche traditionnelle complétée parfois par des méthodes dites modernes. Rappelons cependant que, toutes ces méthodes entrent dans le cadre de la sélection des contreparties.

#### **I- Sélection des contreparties**

La sélection des contreparties peut se faire à travers une approche dite traditionnelle et / ou des méthodes modernes.

##### ***1. L'approche traditionnelle ou analyse financière***

Elle repose sur le diagnostic financier de l'entreprise avec trois étapes habituelle dont la dernière, la prise de décision qui est du ressort des responsables hiérarchiques :

### *1.1. La collecte d'informations sur l'emprunteur*

Cette collecte ne se limite pas au compte annuel; elle inclut également la connaissance des marchés et produits sur lesquels le client opère et la compréhension de la stratégie qu'il développe. Soulignons par ailleurs que la relation de long terme est capital dans la collecte des informations (Cela permet au banquier d'apprécier les qualités, compétences et moralité des dirigeants de l'entreprise).

### *1.2. L'analyse de la situation financière de l'emprunteur*

L'analyse financière permet de faire une étude approfondie sur la situation financière d'une entreprise. Ainsi, l'analyste-crédit utilise à ce stade tous les instruments nécessaires de l'analyse financière qui sont nombreux et qui dépassent le cadre de ce mémoire. Dès lors, on se limitera à quelques observations. Le banquier étant créancier, l'analyse du risque de contrepartie est centrée sur la solvabilité de l'emprunteur c'est à dire son aptitude à rembourser ses dettes exigibles avec ses actifs grâce au bilan et au compte de résultat de l'entreprise. Cette analyse de la solvabilité va différer selon que la demande de crédit concerne l'exploitation ou l'investissement.

S'il s'agit d'un besoin de trésorerie à CT, il convient de vérifier la solvabilité de l'entreprise dans les semaines ou les mois à venir: encaissera-t-elle suffisamment de recettes pour rembourser les crédits? L'analyse financière se concentre alors sur la liquidité, la qualité des actifs et de l'échéancier dépense-recette. En ce qui concerne, les besoins de financement issu du cycle d'investissement, l'analyse financière portera sur les perspectives de développement : l'activité nouvelle engendrée par l'investissement dégagera-t-elle une marge suffisante pour permettre le remboursement des crédits et le maintien de l'équilibre financier ?

Cependant, l'analyse financière bien qu'indispensable demeure un outil de base permettant de savoir si l'attribution d'un crédit est possible mais elle ne permet en aucun cas de déterminer le niveau de marge requis. L'espérance de gains par rapport au risque en cas de défaut ne peut pas être modélisée. Cela traduit donc la limite la plus importante de l'analyse financière.

## 2. Méthode des scores

La construction d'un score est une méthode statistique qui consiste à analyser du point de vue de l'historique, deux populations d'entreprises : des entreprises saines et des entreprises défaillantes. On établira ensuite à partir de cette analyse un ensemble de ratios considérés comme représentatifs de l'une et l'autre des populations et on recherchera sur la base des méthodes d'analyse discriminante les ratios ou combinaisons de ratios qui permettent d'établir le clivage le plus significatif entre les deux populations. Pour une nouvelle entreprise demandant un crédit, on calcule alors sa note et l'entreprise est classée dans l'une des deux catégories. La fonction score de la Centrale des Bilans de la Banque de France est sans doute la fonction score la plus élaborée et la note attribuée figure dans le dossier individuel d'analyse financière que cette institution communique aux entreprises adhérentes.

Cette fonction est élaborée à partir de la combinaison des ratios suivants : frais financiers / excédent brut d'exploitation (R1), financement stable / capitaux investis (R2), capacité d'autofinancement / endettement (R3), excédent brut d'exploitation / CA ht (R4), délai de règlement des fournisseurs (R5), taux de variation de la valeur ajoutée (R6), délai de paiement des clients (R7), investissements / valeur ajoutée (R8). La formule du score de la Banque de France est sous la forme :

$$100Z = -1,255 R1 + 2,003R2 - 0,824R3 + 5,221R4 - 0,689R5 - 1,164R6 + 0,706R7 + 1,408R8 - 85,544$$

Si  $Z > 0,125$  : l'entreprise est normale

Si  $Z < -0,250$  : l'entreprise a des caractéristiques comparables à celles des défaillants durant leurs dernières années d'activité

Si  $-0,250 < Z < 0,125$  : l'entreprise est en zone d'incertitude

Toutefois, cette approche a été, jusqu'à présent, peu utilisée par les EC pour évaluer le risque présenté par une entreprise en raison du côté un peu sommaire de la méthode qui résume l'analyse de risque au calcul de quelques ratios et de son incapacité à discriminer des notes moyennes qui reflètent davantage des comportements financiers différents que des risques de défaillance. Elle est par contre fréquemment utilisée à titre de complément de l'approche traditionnelle.

### 3. Notations externes et internes

Le premier pilier du nouveau ratio de solvabilité oblige les EC à se doter de systèmes d'évaluation du risque de contrepartie fondés sur l'une des trois méthodes proposées par le Comité de Bâle, la méthode standard, la méthode Internal Rating Based (IRB) de base et la méthode IRB avancée. Ces méthodes évaluent, selon des approches différentes la probabilité de défaillance d'une contrepartie prise isolément ou d'un portefeuille de crédit, ainsi que les pertes, avec comme objectif ; les fonds propres soient suffisants pour couvrir les pertes inattendues, les pertes attendues étant couvertes par une tarification suffisante de crédit (prime de risque) et par des provisions.

#### 3.1 Méthodes standards (notations externes)

La méthode dite « standard » consiste à utiliser des systèmes de notation fournis par des organismes spécialisés dans la notation financière pour évaluer le risque de contrepartie. Ainsi, avec la méthode standard, l'évaluation de la probabilité de défaillance s'appuie sur des classifications de risques établies par des spécialistes du traitement des informations financières extérieures à la banque, comme par exemple la Banque de France ou les agences de notation.

Les principales agences de notation sont Standard & Poor's, Moody's et Fitch-IBCA. Les notes sont échelonnées de la meilleure, réservée aux émetteurs à la solvabilité indiscutable (AAA de Standard & Poor's ou Aaa de Moody's), à la plus mauvaise dans le cas où la défaillance est établie.

Ainsi, en méthode standard, les probabilités de défaut (PD) et les pertes au cas de défaut (LGD) sont imposés par le régulateur (commission bancaire en France, par exemple), soit directement pour la LGD, soit en imposant un organisme de notation (Cotation BDF, Standard & Poor's...).

De plus, les agences de notation disposent du fait de la nature de leurs activités de séries historiques longues sur les défaillances. Elles diffusent également des statistiques sur la corrélation entre le risque de défaillance et la notation de la contrepartie comme le montre les deux tableaux de la page suivante :

- **le tableau 2** indique clairement que plus la note est élevée, plus la probabilité de défaillance est faible à court qu'à long terme,
- **le tableau 3** appelé matrice de transition , établit que plus une note est élevée, plus la probabilité de la conserver est élevée puisqu'une contrepartie notée AAA a une probabilité de 99,37% de garder cette note d'ici un an qu'une contrepartie notée BB a une probabilité de 75,95% de la conserver et aucune chance d'obtenir un AAA.

**Tableau 4** : Notes et taux de défaillance sur 10 ans

Note	1 <sup>ère</sup> année	5 <sup>e</sup> année	10 <sup>e</sup> année
Aaa	0	0,34	0,72
Aa	0,06	0,41	0,60
A	0,05	0,58	1,08
Baa	0,28	1,09	1,86
Ba	1,87	5,90	6,48
B	4,93	7,24	7,52

*Source* : Moody's**Tableau 5** : Notes et taux de défaillance sur 10 ans

	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	D	NN
AAA	<b>93,37</b>	4,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,81
AA	0,74	<b>90,59</b>	3,51	0,92	0,00	0,37	0,00	0,00	3,88
A	0,00	1,88	<b>89,56</b>	3,95	0,19	0,56	0,00	0,00	3,86
BBB	0,00	0,27	3,88	<b>86,5</b>	2,67	0,94	0,13	0,13	5,48
BB	0,00	0,00	0,19	8,97	<b>75,95</b>	4,77	0,00	0,38	9,73
B	0,00	0,00	0,67	0,45	7,62	<b>73,32</b>	2,69	3,36	11,88
CCC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,82	<b>51,8</b>	11,11	22,22

*Source* : Standard & Poor's

NN : non noté

### 3.2 Les méthodes IRB-fondation et IRB-avancée

Ces deux méthodes impliquent des méthodologies internes et propres à l'établissement financier d'évaluation de cotes ou de notes, afin de peser le risque relatif du crédit. En méthode *IRB-fondation*, la banque estime sa probabilité de défaut (PD) et le Loss Given Default (LGD) ou perte en cas de défaut reste imposé par le régulateur. Ainsi, la manifestation du risque de contrepartie est la résultante des paramètres suivants :

- ✚ la probabilité de défaut (PD) qui est la probabilité qu'une contrepartie soit défaillante dans un horizon temporel déterminé, un an en général,
- ✚ l'exposition en cas de défaut (EAD) qui représente le montant des risques sur une contrepartie au moment de la défaillance,
- ✚ la perte en cas de défaut (LGD) qui tient compte du taux de recouvrement de la créance et des garanties qui lui attachées.

D'où la perte attendue (EL) qui se calcule ainsi :  $EL = PD \times EAD \times LGD$

En méthode *IRB-avancée*, la banque maîtrise toutes ses composantes. Le choix de la méthode permet à une banque d'identifier ses risques propres en fonction de sa gestion. Une banque qui voudrait être au plus près de sa réalité tendra vers le choix d'une méthode avancée.

Mais en contrepartie, l'investissement est d'autant plus important : la détermination d'une LGD demande ainsi la gestion et l'historisation de plus de 150 données mensuelles sur un minimum de cinq ans sur chacun des crédits accordés. Au total, ces nouvelles méthodes d'évaluation du risque de crédit visent à inciter les banques à développer les notations internes de type méthode de base ou avancée lorsqu'elles ont une clientèle de qualité supérieures et à adopter la méthode standard si leur clientèle est moins bien notée.

## II- Autre méthode d'évaluation du risque de contrepartie : La méthode RAROC (Risk Adjusted Return On Capital)

La méthode RAROC a été lancée aux Etats-Unis au sein de la *Bankers Trust* par son ingénieur financier *Charles S. SANFORD*. L'idée originelle était de mesurer le risque du portefeuille de crédit bancaire, aussi bien que le montant des capitaux propres nécessaires pour limiter l'exposition des déposants de la banque et autres créanciers à une probabilité spécifiée de perte. Depuis lors, la méthode RAROC a connu une large diffusion au sein de plusieurs banques. D'abord dans les pays anglo-saxons, puis rapidement, son utilisation a connu une généralisation dans le reste du monde.

Les banques françaises ont suivi la même démarche, à l'image de Société Générale qui a lancé « Le projet RAROC » en 1997, puis la BNP Paribas en 2000. Le RAROC est un indicateur synthétique permettant de mettre en regard la rentabilité réelle d'une opération avec le risque qui lui est associé: c'est le ratio entre la marge nette prévisionnelle après déduction des pertes moyennes anticipées (*Expected loss*) et une mesure de la perte inattendue (*Unexpected Loss*). En termes de gestion des fonds propres, le RAROC peut être défini comme étant un ratio qui exprime le taux de rendement des fonds propres économiques : c'est le rapport entre le résultat ajusté des provisions correspondant à la perte attendue, et les fonds propres destinés à couvrir les pertes inattendues. Comme il s'agit d'une mesure objective, et non réglementaire, les provisions et les fonds propres sont tous les deux économiques. L'instrument RAROC apparaît comme un outil par excellence de comparaison et de sélection des différentes opportunités.

Ainsi, nous pouvons écrire le RAROC sous la formule suivante:

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Revenu} - \text{Coûts} - \text{pertes}}{\text{Capital économique}^*}$$

\*Capital économique = Fonds Propres Economiques (FPE) ou Pertes Inattendues

Malgré ses apports multiples dans l'évaluation du risque de contrepartie, la méthode RAROC présente quelques limites :

- ◆ le RAROC est très sensible aux paramètres de calcul et aux hypothèses. Les paramètres tels que le taux de défaut et le taux de recouvrement comportent un aspect subjectif et leur calcul repose sur des fondements différents, ceci peut affecter fortement la valeur du RAROC,
- ◆ le paramètre le plus délicat à déterminer est sans conteste le seuil de confiance qui influe fortement sur le niveau des fonds propres économiques et par conséquent le taux de rentabilité du capital.

Les modèles d'évaluation mesurent le risque avec des valeurs estimées et non des données réelles. Ceci renforce le potentiel d'erreur. Les modèles internes exigent une abondante information.

Mis à part le cas des titres de créances cotés et notés, il est difficile de disposer d'historiques de crédits assez longs, ce qui limite la robustesse et le pouvoir prédictif de ces modèles. Cependant, les banques s'engagent de plus en plus dans un processus coûteux de collecte d'informations et de construction de bases de données internes tel que recommandées dans les accords de BALE II. Ainsi, pour affiner leur gestion interne, les BEF utilisent des procédés complémentaires qui visent à prévenir le risque de défaut de la contrepartie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Section 2 : La Prévention du risque de contrepartie

La **prévention du risque de contrepartie**<sup>7</sup> diffère selon que le risque est appréhendé sous un angle individuel ou de façon globale.

### I- La prévention du risque de contrepartie

Ici, la prévention consiste à mettre en place les lignes de crédit de la contrepartie sous la contrainte d'un certain nombre de mesures adoptées en amont et/ou en aval et qui ne sont pas exclusives les unes des autres. Dans ce cas, le banquier constate qu'il existe un risque sur son client mais rend ce risque acceptable grâce à ces précautions additives à travers :

#### 1. La prise de garanties

Une banque requiert des garanties afin de se protéger en cas de défaillance de l'emprunteur et selon des modalités diverses. Ainsi, on distingue :

##### 1.1. Les garanties réelles

Elles portent sur des biens et prennent la forme d'hypothèques lorsqu'un immeuble est affectée à l'acquittement d'une obligation, de gages lorsque les biens meubles sont données en garantie avec droit de rétention du créancier ou de nantissement lorsque le créancier n'a pas de droit de rétention.

##### 1.2. Les garanties personnelles

Elles sont données par un tiers dans le cadre du cautionnement ou d'aval. Dans ce cas d'espèce, le banquier demande la caution solidaire du ou des dirigeants de l'entreprise afin d'éviter de se voir opposer une responsabilité financière limitée aux apports et d'inciter les dirigeants à gérer l'entreprise dans l'objectif de rembourser les créanciers.

Les règles en matière de prise de garantie doivent être clairement formalisées: contrats assurant la sécurité juridique de l'opération, la définition des cas où les garanties sont obligatoires, les taux de couverture.

Soulignons également que, la prise de garanties ne supprime pas le risque de non remboursement en raison de la complexité des procédures collectives.

<sup>7</sup> Sylvie Coussergues, Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie, Sième édition, 174p, 2007.  
N'DRI A. Paul Landry

## 2. *Le partage des risques*

Pour réduire son exposition au risque sur une entreprise, une banque peut souhaiter partager l'octroi des crédits avec d'autres établissements de crédit. Cette technique est appelée le **cofinancement**. En effet, plusieurs banques se mettent d'accord pour financer une contrepartie et cet accord peut donner lieu, mais cela n'est nullement obligatoire, à la constitution d'un pool bancaire. *Un pool bancaire est l'ensemble des banques d'une même entreprise, organisé de façon précise.* Une clef de répartition assigne à chaque membre du pool une quote-part dans la masse de crédits distribués et une ou deux banques du pool, ayant en général les quotes-parts les plus élevées, sont dites chefs de file et assurent la gestion et le suivi des concours. L'inconvénient du pool est de diluer la responsabilité de chacun et d'inciter parfois les banques membres à surenchérir entre elles. Le pool présente par contre l'avantage, outre la division des risques, de permettre à de petites banques de prendre part au financement de l'activité de plus grandes entreprises. De plus, en cas de difficultés, un pool unanime a plus de poids pour obliger une firme à mettre en œuvre un plan de redressement.

## 3. *Les clauses contractuelles*

Ces clauses figurent dans les contrats de crédit et leur objectif est d'éviter que le comportement de l'emprunteur accroisse le risque tel qu'il a été analysé lors de la demande de crédit. Ces clauses, les *convenants* des contrats de crédit des pays anglo-saxons, peuvent être qualifiées de garanties positives ou négatives. Elles sont positives lorsqu'elles obligent l'emprunteur à respecter un certain nombre d'obligations comme l'établissement régulier de comptes audités, le respect de ratios financiers ou la souscription à une assurance crédit. Négatives, elles interdisent à l'emprunteur d'effectuer des opérations comme des cessions d'actifs, de paiements de dividendes ou des remboursements de comptes courants d'associés.

D'autres clauses, les *credits triggers*, prévoient le remboursement anticipé de tout ou une partie des crédits lorsque la note de crédit est dégradée ou si le cours de l'action passe sous un certain seuil.

#### 4. Les dérivés de crédit

Innovation financière majeure des années quatre-vingt-dix, les dérivés de crédit permettent à une banque de vendre le risque attaché à une créance tout en en la conservant à l'actif de son bilan. Plusieurs catégories de dérivés de crédit peuvent être distinguées:

##### 4.1. Les instruments liés à un évènement de crédit

Avec ces instruments, l'obligation de paiement du vendeur de garantie découle de la survenance d'un évènement de crédit de type défaut ou dégradation de la créance sous-jacente et c'est par la conclusion d'un contrat de *swap* (de l'anglais *to swap* : échanger, est un contrat d'échange de flux financiers entre deux parties qui sont généralement des banques ou des IF) que le risque a été transféré. Cette catégorie de dérivés de crédit est principalement constitué de *credit default swap* représente plus de la moitié de l'encours total des dérivés de crédit.

##### 4.2. Les instruments sur spread de signature

Dans ce cas, l'obligation de paiement à la charge du vendeur de garantie naît de l'évolution de l'écart de rendement entre la créance sous-jacente et celui d'une dette de référence. Les forwards spreads et les options sur spreads appartiennent à cette catégorie de dérivés de crédit.

##### 4.3. Les total return swap

Cette troisième catégorie est constituée de produits reposant sur un mécanisme de transfert du risque total (capital et intérêt) attaché à une créance sous-jacente. Ces instruments permettent d'échanger grâce à un swap le rendement d'une créance contre celui d'une dette de référence, un emprunt d'état, par exemple, donc sans risque. A partir de ces données de base, des dérivées de crédit, dits de deuxième génération, plus sophistiqués, ont été mis au point, comme par exemple les options exotiques. Les dérivés de crédit permettent une véritable gestion du risque de contrepartie puisqu'ils rendent possible la dissociation du coût du risque de contrepartie et du coût de financement de la créance à laquelle il est attaché.

## II- La prévention globale du risque de contrepartie

Tous concours bancaires accroît le risque de contrepartie total de la banque et nécessite une approche globale de prévention de risques dans une enveloppe acceptable. Ainsi, cette prévention globale du risque de crédit est possible grâce à plusieurs techniques:

### 1. La division des risques

Le financement exclusif d'un secteur de l'activité économique ou d'une zone géographique accroît l'exposition au risque en cas de récession dans ce secteur ou cette zone. En effet, deux établissements ayant le même volume global de risques de crédit peuvent avoir réparti ceux-ci de façon différente et donc ne pas avoir le même profil de risques. Ainsi, plus les risques sont répartis entre un grand nombre de contreparties, plus la probabilité de perte est faible car à la différence des risques de marché, les risques de contrepartie sont faiblement corrélés entre eux d'où le fait que la division des risques constitue un des fondements de la finance indirecte.

### 2. Le plafonnement des risques

Les systèmes de limites de risque consistent à fixer des autorisations d'engagements par contrepartie et par marché. L'allocation de lignes de crédit est fonction de la situation financière des contreparties et de la qualité de leurs signatures. Les autorisations peuvent être également fixées en fonction des fonds propres de l'établissement prêteur. Cependant, un suivi constant des utilisations est indispensable afin de s'assurer que les limites d'exposition sont bien respectées.

### 3. La titrisation et la défaisance

Ces deux techniques financières permettent à une banque de diminuer ses actifs à risque, mais à la différence des dérivés de crédit, il y a sortie de la créance de l'actif au bilan de la banque.

#### 3.1 La titrisation

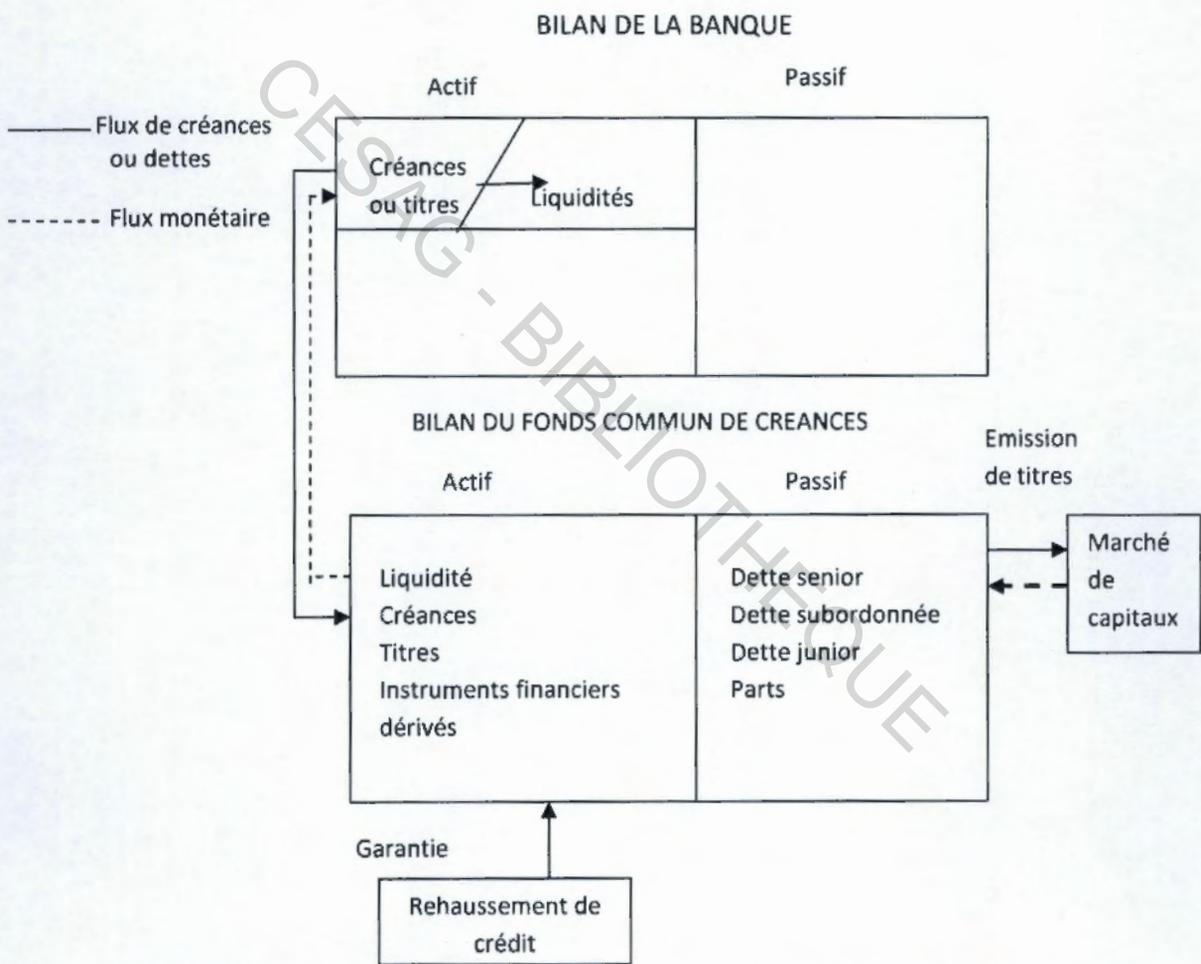
Avec cette technique financière américaine, la « securization » importée en France sous le nom de **titrisation**<sup>8</sup>, la banque transforme des actifs de type créances bancaires ou instruments financiers en titres négociables.

<sup>8</sup> Michel Dubernet, Gestion Actif-Passif et Tarification des Services Bancaires, Economica, 199p, 1997.  
N'DRI A. Paul Landry

Elle permet en effet, d'introduire sur le marché une nouvelle signature, indépendante du cédant, dont la notation est généralement (triple A) grâce à un mécanisme de rehaussement de crédit (subordination, garantie externe...).

La titrisation offre la possibilité de développer la production de crédit sans être contraint d'y adosser autant de fonds propres que si les concours étaient restés au bilan, ceci grâce à l'externalisation des risques de crédit ou de remboursement anticipés. (Figure 2)

**Figure 2** : La titrisation des créances bancaires

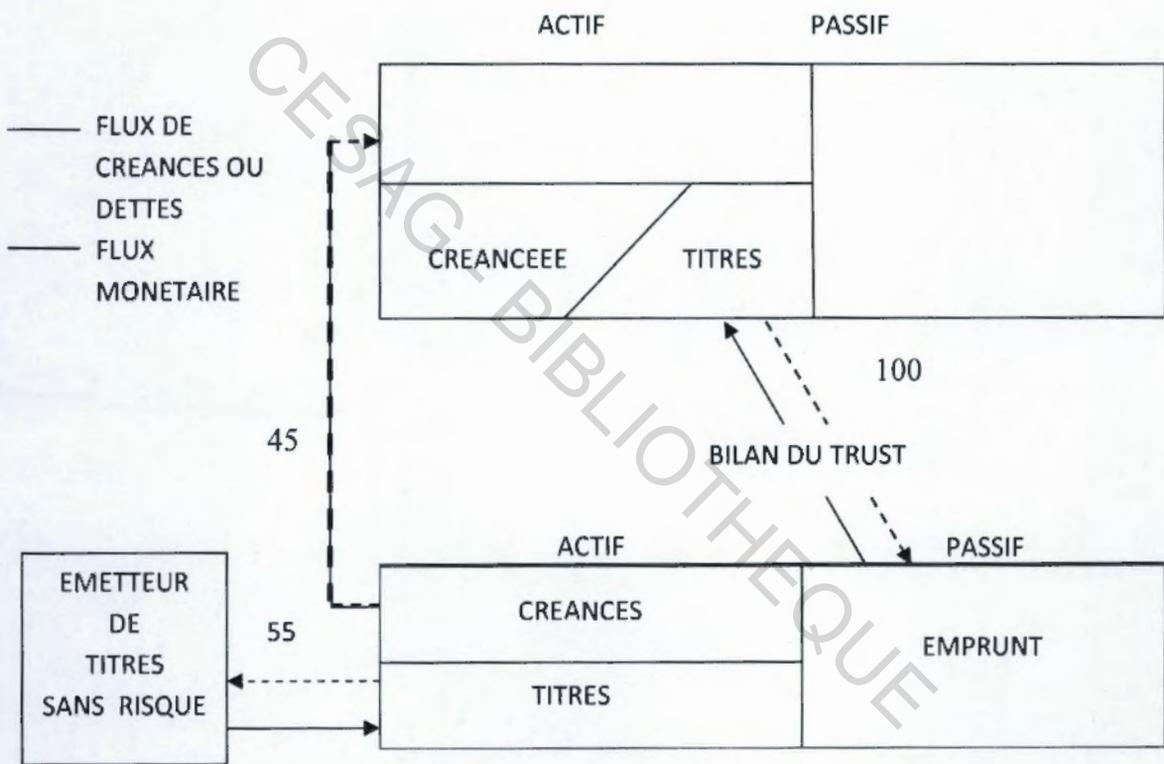


**Source** : Sylvie COUSSERGUES, (2007), *Gestion de la banque*, 178p.

3.2 La défaisance

La défaisance est une technique financière également d'origine américaine (defeasance) qui permet de faire sortir d'un bilan tant des créances que des dettes en les transmettant à un tiers. Les EC utilisent cette technique pour faire sortir de leurs actifs des créances à haut risque: celles assorties d'un fort risque souverain ou des créances compromises (créances immobilières par exemple). Un montage financier proche de celui de la titrisation est fréquemment retenu (figure 3)

**Figure 3** : La défaisance de créances bancaires



**Source** : Sylvie COUSSERGUES, (2007), *Gestion de la banque*, 181p

La maîtrise du risque de contrepartie des entreprises passe nécessairement par une bonne évaluation de ce risque par les techniques modernes préconisées par les accords de BALE II. Cependant, cette évaluation doit être complétée par les méthodes de prévention de risque pris individuellement ou de façon globale.

La gestion des risques bancaires est au cœur des préoccupations et des stratégies des dirigeants des banques et établissements financiers à cause de leur nombre pléthorique et des effets néfastes et désastreux qu'ils pourraient occasionner sur la santé financière de ces organisations. Par ailleurs, tous les spécialistes du milieu bancaire sont unanimes que le risque de contrepartie demeure le risque le plus fréquent et le plus dangereux pour les banques commerciales. Cette particularité est inhérente à leur fonction de distribution de crédit aux particuliers mais surtout aux entreprises qui ont pour rôle de booster la demande globale grâce aux concours bancaires. Conscient de ce rôle primordial des banques dans les économies des pays mais aussi au niveau international, les autorités de supervision monétaire vont signer les Accords de BALE I et II pour définir le cadre réglementaire des activités bancaires à travers les ratios Cooke (Bâle I) puis celui de McDonough (Bâle II) suivis de nombreuses recommandations. A l'instar des efforts qui sont consentis au niveau mondial pour garantir la stabilité financière, les institutions de surveillance de l'UEMOA vont uniformiser leur pratique et règle pour aider les banques à mieux gérer leur risque particulièrement celui du crédit.

Cependant, gérer efficacement le risque de défaillance suppose une évaluation préalable de cette menace par les méthodes d'évaluation traditionnelles et/ou modernes tels que recommandées par BALE II ou par d'autres approches comme la méthode du RAROC. N'ayant pas la totale maîtrise de l'environnement économique et financière de leur client, les Banques mettent en place des systèmes de limitation à leur exposition au risque ou prennent des garanties.

Dans ce contexte, comment la BICICI parvient-elle à gérer le risque de défaut de sa clientèle entreprise ?

**PARTIE II : MECANISME DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT DE LA  
BICICI**

## Chapitre 1 : Description du processus de gestion du risque de crédit de la BICICI

La Banque pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire (BICICI) a été créée depuis 1942 et fait partie depuis 1962 du Groupe BNP Paribas. Le magazine Forbes a publié son classement mondial 2010 des 2000 plus grandes entreprises (Forbes 2010 Ranking of World's top 2000 Leading Companies) et ce groupe est à la 11<sup>ème</sup> place toutes catégories confondues, 7<sup>ème</sup> dans le secteur bancaire international et 2<sup>ème</sup> dans la zone euro. Filiale de ce grand groupe bancaire avec un capital social qui est passé de 200 millions à 16,66 milliards actuellement, la BICICI se positionne comme l'une des plus grandes banques de la Côte d'Ivoire.

Selon l'APBEF-CI<sup>9</sup>, sa Part de Marché 2010 en dépôt clientèle est de 10,5% et 10,6% pour les emplois clientèle. Cette banque commerciale dispose d'un réseau de 31 agences répartis entre 3 succursales avec un total bilan qui atteint les 322 767 millions de FCFA pour un résultat net de 9 596 millions de FCFA en 2009. A fin décembre 2010, le total bilan était de 362 673 millions de FCFA pour un résultat net de 800 millions de FCFA. Par ailleurs, dans un contexte concurrentiel difficile caractérisé par des politiques commerciales agressives de certaines banques conjugué à une situation sociopolitique très instable aggravée par des contestations postélectorales en novembre 2010, quelles politiques adoptent la BICICI pour mitiger le risque de contrepartie de sa clientèle entreprise ou encore comment le modèle BNP Paribas relatif à la gestion du risque de crédit entreprise est appliqué à la BICICI.

Nous allons essayer de répondre à ces interrogations en nous appuyant sur le dispositif mis en place à cet effet après avoir dresser les types de crédit dont bénéficient les entreprises.

### Section 1 : Types de crédit octroyés à la clientèle entreprise

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement très concurrentiel et peu stable. Ainsi, pour pouvoir faire face à ces menaces, elles sont obligées d'être plus souple avec leurs clients en leur accordant des facilités dans le règlement de leurs dettes ou parfois réaliser des investissements afin de mettre en place de nouveaux moyens de production et réaliser des économies d'échelle.

<sup>9</sup> APBEF-CI est l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire créée le 26 avril 1966 et régie par la loi N° 90-589 du 25 juillet 1990 portant réglementation bancaire, modifiée par la loi N° 95-495 du 26 juin 1995. Elle a pour objet de susciter et de maintenir des relations régulières et profitables entre ses membres, de manière à leur permettre de présenter un front uni et avoir le même langage, pour la défense et le développement des activités bancaires et financières dans l'économie de type libéral de la Côte d'Ivoire.

Consciente de cette difficulté permanente des entreprises, la BICICI va proposer en fonction de la durée et de l'objet deux types de financement à sa clientèle entreprise.

### **I- Crédits octroyés par des financements à Court Terme (CT)**

Le financement à court terme dont la durée est inférieure à deux ans est destiné à répondre aux besoins courants des entreprises dans le cadre de leur exploitation. Ainsi, nous distinguons :

#### **1. Engagements par caisse ou crédit par caisse**

On appelle crédits par caisse les crédits accordés par la banque autorisant un client à rendre son compte débiteur. Ces crédits peuvent être accordés sous une forme simple de débit en compte ou sous forme mobilisable par escompte de billets à ordre ou de billets de trésorerie. Le montant du crédit accordé peut varier en fonction de l'entreprise, des besoins, de l'objet, de la garantie accordée, et de la situation de l'entreprise vis-à-vis de la banque. On y distingue :

- la facilité de caisse,
- le découvert bancaire,
- le crédit spot,
- le crédit de campagne.

#### **2. Engagements par escompte**

L'engagement par escompte peut être sollicité par les entreprises aussi bien pour les transactions locales que pour les transactions avec l'étranger.

##### **2.1 Escompte Commercial Local (ECL)**

L'ECL est une opération qui consiste pour le banquier à racheter à une entreprise les effets de commerce dont elle est porteuse (bénéficiaire final) avant l'échéance et ce moyennant le paiement d'agios, le cédant restant garant du paiement. Cette opération fait donc intervenir trois parties : l'entreprise bénéficiaire de l'escompte, appelée le cédant, le débiteur de l'effet, appelé le cédé et le banquier qui est, le cessionnaire.

## 2.2 *L'escompte documentaire*

Les entreprises sollicitent les banques pour effectuer des transferts de capitaux dans le cadre du règlement financier des opérations commerciales à l'import et à l'export ou dans le cadre d'investissement à l'étranger pour alimenter les comptes des filiales ou rapatrier des dividendes. C'est une opération dans laquelle une entreprise exportatrice confie à la banque un jeu de documents attestant de l'existence d'une opération commerciale et lui donne un mandat d'encaisser la somme qui lui est due à présentation des documents chez la banque de l'acheteur à l'étranger. Les documents à présenter dans le cadre d'une telle opération sont standardisés par les règles et usances de la chambre de commerce internationale. Cependant, l'exportateur peut bénéficier auprès de la banque d'un crédit de mobilisation de la créance née sur l'étranger allant jusqu'à 100% du montant de la dette.

## 3. *Engagements par signature*

Au lieu de prêter de l'argent à l'entreprise, la banque va prêter sa signature, ce qui permettra à ce client d'encaisser des sommes immédiatement (retenues de garantie) ou d'éviter à avoir à immobiliser des fonds (caution) ou d'obtenir des crédits de la part de certaines Administrations (obligations cautionnées pour paiement de T.V.A ou de droit de douanes). Toutefois, en vertu de l'acte signé, la banque, qui s'est porté caution, devra payer dans le cas où son client ne tiendrait pas ses engagements.

Mais, il ne prête dans l'immédiat que sa signature, d'où non immobilisation de trésorerie. Les principaux engagements par signature que la filiale de BNPP en Côte d'Ivoire accorde à sa clientèle sont :

### 3.1 *Le crédit documentaire (CREDOC)*

Le CREDOC est l'engagement irrévocable de la banque de l'importateur de payer, à la date convenue, le montant d'une importation réalisée par son client, si les documents attestant de la réalisation de l'expédition de marchandises lui sont remis tels qu'exigés dans la forme et les délais convenus au contrat commercial.

Ainsi, l'ouverture d'un CREDOC constitue pour la banque de l'importateur un engagement par signature qui se dénouera obligatoirement par un paiement à vue à réception des documents ou à terme contre acceptation.

### 3.2 *La lettre de crédit Stand By (SLBC)*

La lettre de crédit stand-by est un engagement irrévocable pris par une banque de payer un bénéficiaire, en cas de défaillance du donneur d'ordre (l'acheteur). Elle garantit l'exportateur pour autant qu'il respecte ses propres engagements, et crédibilise l'importateur. Ainsi, l'exportateur transmet directement à l'importateur les documents requis et l'importateur reste maître de ses règlements (par exemple : transfert), dans les limites fixées au contrat commercial. Le donneur d'ordre ne paie que les frais d'émission et une commission de risque pendant la durée de vie de la SLBC, le vendeur, si la SLBC doit être confirmée, ne paiera qu'une commission de confirmation dont le taux est fonction du risque«< pays>> et de la qualité de la banque émettrice.

### 3.3 *Les cautions bancaires*

Les cautions bancaires sont des engagements par signature par lesquels la banque s'engage à payer une somme d'argent en faveur d'un bénéficiaire pour le compte de son client si celui-ci est défaillant dans l'exécution d'une obligation. On distingue les cautions suivantes :

- les cautions en douane,
- les cautions sur marché,
- les cautions diverses.

## **II- Crédits octroyés par des financements à Moyen Terme (MT)**

Ce concours bancaire concerne le financement de l'équipement en général et est sollicité dans le cadre d'un renouvellement, une extension ou d'une restructuration des outils de production d'une entreprise. La mise en place de ce financement peut se faire soit sous forme de crédit classique, soit sous forme de crédit-bail.

### **1. *Crédit Moyen Terme (CMT)***

D'une durée de 2 à 7 ans, le CMT est un crédit confirmé accordé aux entreprises et dont le remboursement doit être assuré par les cash-flows dégagés par l'entreprise bénéficiaire. Il doit exister une liaison entre la durée du financement et la durée de vie du bien financé. Il faut éviter, dans tous les cas, que la durée du financement soit plus longue que la durée d'utilisation du bien que le CMT finance.

D'où, la nécessité de procéder à une analyse approfondie du risque de contrepartie à travers une étude exhaustive portant sur :

- ◆ la situation économique de l'entreprise (produits et /ou services commercialisés, état de l'outil de production etc....) et la situation financière de l'entreprise (avant l'opération, pendant et après l'opération),
- ◆ la connaissance de l'environnement économique dans lequel évolue l'entreprise (les tendances du marché, le positionnement de l'entreprise, la concurrence...),
- ◆ la compétence et la moralité des managers de la structure ainsi que les garanties à donner et/ou covenants financiers à respecter de la part de l'emprunteur.

Par ailleurs, si l'investissement est particulièrement lourd ou dans le souci de partager les risques, la banque peut décider de faire le crédit en pool avec d'autres établissements financiers. Le partage du crédit entre deux ou plusieurs banques peut aussi relever d'une décision de l'entreprise dans le but de satisfaire tous ses banquiers.

## **2. Le Crédit-Bail (CB)**

C'est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque acquiert un bien meuble ou immeuble pour le louer à une entreprise, cette dernière ayant la possibilité de racheter le bien loué pour une valeur résiduelle en fin de contrat. Ce concours bancaire tel que décrit est précisément appelé Location Longue Durée (LLD) au niveau de la BICICI. Cependant, au niveau de la ligne CB le client signe un engagement de rachat de la valeur résiduelle (souvent très faible) du matériel financé avant même la mise en place de la ligne. Cela explique pourquoi les valeurs résiduelles des LLD sont plus élevées que celles des CB. Le CB est d'une grande souplesse d'utilisation et n'exige pas d'autofinancement au départ et l'utilisateur étant locataire du bien financé n'a pas à fournir de garantie réelle.

Toutefois, ces techniques de financement coûtent plus cher que le crédit classique et sont utilisées pour le financement des biens standards. En plus, les biens financés ne peuvent donner en garantie dans la mesure ils restent la propriété de la banque jusqu'au dénouement du contrat.

Tous ces types de financement peuvent être octroyés à toutes entreprises clientes de la BICICI quand elles en font la demande ou à l'initiative du chargé d'affaire en accord avec les responsables de la structure concernée. Soucieux de faire du profit, mais aussi de mitiger le risque de contrepartie généré par ces partenaires, les dirigeants de la BICICI font intervenir plusieurs services ou acteurs dans leur mise en place.

## **Section 2 : Organisation de la Direction Clientèle Entreprise et Institutionnel (DCEI) et rôle des services intervenants dans la mise en place du crédit et le suivi des engagements**

La structuration de toutes entités permet de mettre en exergue les différentes orientations du Top Management à travers un organigramme bien élaboré et précis dans lequel doit être perceptible les différents niveaux hiérarchiques ainsi que le rôle de chaque service ou acteur. Ainsi, nous nous intéresserons particulièrement à l'organisation de la DCEI de la BICICI qui a une part très importante dans la réalisation du Produit Net Bancaire (PNB) de la banque mais surtout parce ce qu'elle constitue le premier rempart dans la gestion du risque de contrepartie à travers son circuit de décision dans la mise en place des lignes de crédit.

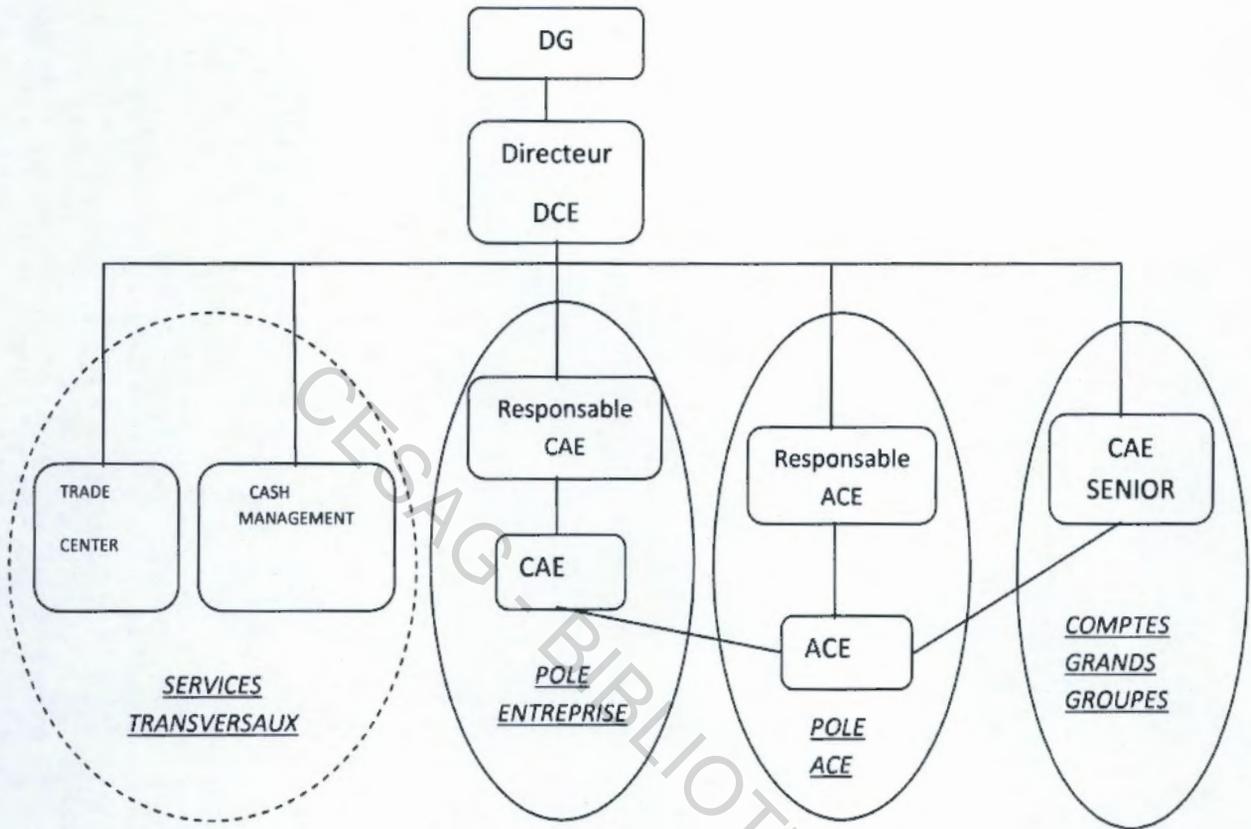
### **I- Organisation de la DCEI : Premier niveau de maîtrise du risque de contrepartie**

La quasi-totalité des opérations liées à la clientèle entreprise se déroulent à la succursale de la BICICI située à Abidjan-Sud sur le Boulevard de Marseille à Treichville (Commune d'Abidjan). Cette agence est le lieu où sont déployés tous les services intervenant pour le compte de la DCE à qui on a défini des tâches précises en fonction des centres d'intérêt de la banque. Ces différents services exercent en toute complémentarité et se compose de trois pôles et de services transversaux:

- le pôle Entreprises en charge de fonds de commerce composé essentiellement d'entreprises nationales qui est animé par des CAE,
- le pôle Multinationales et Financements Spécialisés (MFS) qui est du ressort des CAE Sénior et comprend deux types de clientèle (les filiales des groupes internationaux installées sur le territoire ivoirien et les comptes des entreprises exportatrices des matières premières agricoles et minières),
- le Pôle Analyste Commercial Entreprises (ACE) améliore les propositions de crédit des CAE et assure la gestion administrative de la relation commerciale des différents fonds de commerce de la DCEI,
- les services transversaux sont sollicités par les commerciaux pour répondre à certaines demandes spécifiques des entreprises (le **Trade Center** est sollicité dans le cadre des différentes transactions à l'international et le **Cash Management** gère les services cash de la relation à la demande du responsable du fond de commerce).

Ainsi, à travers l'organisation que nous venons de décrire, nous pouvons schématiser l'organigramme de la DCEI comme suit ;

**Figure 4:** Organigramme de la DCEI



*Source : nous-mêmes*

## II- Rôle des acteurs de la gestion du risque de crédit

Les acteurs de la gestion du risque de crédit ont des responsabilités bien définies et collaborent étroitement à travers le circuit de décision édicté par la maison mère BNP Paribas. Ces animateurs de ce circuit sont issus de la DCEI mais aussi, d'autres départements de la banque et ont des rôles qui diffèrent même si ceux poursuivent au moins un objectif commun à savoir mitiger le risque de contrepartie de la clientèle entreprise.

## *1. Les commerciaux*

Sous le vocable de commerciaux, nous distinguons les Chargés d'Affaires Entreprises et les Analystes Commerciaux Entreprises qui constituent la force de vente de la banque et des acteurs de premiers rangs dans la gestion du risque à cause des relations permanentes qu'ils entretiennent avec les responsables de leur fond de commerce.

### *1.1. Le Chargé d'Affaires Entreprise (CAE ou CAE Séniors)*

Il n'y a pas de différence fondamentale entre les CAE et les CAE Séniors dans les tâches que ceux-ci effectuent au quotidien à part les spécificités de leurs fonds de commerces dont nous avons évoqué plus haut. Le CAE gère la relation commerciale de son portefeuille client et demeure «l'ambassadeur» de la banque auprès du client. En effet, il est l'initiateur de la proposition de crédit à la demande de son client ou fait des propositions de certaines lignes à son client qu'il mettra en place en accord avec celui-ci après très souvent des négociations d'autant plus que les entreprises travaillent avec plusieurs banques et ont donc le souci de toutes les satisfaire. En première ligne de la relation commerciale, pour pouvoir cerner la santé financière de son client et gérer le risque de contrepartie, le CAE utilise plusieurs moyens ou bases de données à savoir :

- les états financiers : Constitués le plus souvent du bilan, du compte de résultat, le Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TAFIRE), les annexes, le CAE se sert de ces documents pour avoir une idée claire du patrimoine et de la santé financière du client. A la BICICI, l'analyse financière des entreprises s'appuie en général sur les deux derniers exercices du client et très souvent renchérit par le Rapport de Gestion des Commissaires aux Comptes de la structure ou du groupe concerné,
- la connaissance des dirigeants de l'entreprise et de l'historique de la relation est primordiale pour le CAE car elle permet d'avoir une idée de leur expertise dans leur domaine d'activité,
- le fonctionnement du compte grâce au système d'exploitation "ATLAS" qui renseigne sur les différents mouvements effectués sur les comptes de l'entreprise en temps réel,

- le "chiffrier des irréguliers" quotidiens qui retrace toutes les opérations de la veille qui ont rendu les **comptes irréguliers**<sup>10</sup>,
- la "Green Light" qui un avis du site pilote (Filiale du groupe BNPP qui entretient une relation commerciale privilégiée avec la maison mère ou une filiale importante du groupe client) sur la situation financière réelle du client avant la mise en place de lignes de crédit ; cela sous-entend que la BICICI demande la "Green Light" à condition qu'elle ne soit pas site pilote d'une relation,
- les visites d'entreprise : qui sont des sorties effectuées par le CAE avec ou sans son responsable hiérarchique sur les sites de la relation. C'est l'occasion pour le Commercial de toucher du doigt les réalités de l'entreprise, de faire partager toutes ces préoccupations et recommandations sur l'utilisation des lignes de l'entreprise, mais aussi avoir des informations complémentaires tel que la stratégie de l'entreprise ou ses partenaires extérieurs qui ne figure pas dans les états financiers.

Pour mener à bien ce rôle de premier rempart dans cette gestion du risque de contrepartie, le CAE fait un recoupage de toutes ces informations avec la collaboration de l'Analyste Commercial Entreprise habilité.

---

<sup>10</sup> Un compte irrégulier est un compte soit débiteur sans autorisation, soit en dépassement de son autorisation, soit débiteur avec une autorisation échue. Le Chargé d'affaires doit se prononcer sur ces débits en les autorisant ou en les rejetant (bien entendu avec l'accord de sa hiérarchie).

### 1.2. L'Analyste Commercial Entreprise (ACE)

Inspirer du modèle BNPP, le pôle ACE est un service récent mais hautement important dans la gestion du risque de crédit à la BICICI. Les Analystes Commerciaux Entreprises ont un rôle de second regard dans les propositions de crédit initiées par les CAE.

En effet, ils interviennent en amont dans le montage des dossiers de crédit car ce sont eux qui préparent les visites entreprises à la demande du CAE et en aval sur les propositions de crédits proprement dit. La préparation de visite n'est possible qu'après une décomposition de la liasse fiscale de la relation grâce à un progiciel approprié.

Ce programme informatique permet d'élaborer le **COMPARATIF**<sup>11</sup> qui est un fichier qui fait le résumé du bilan et du compte de résultat du client sur les deux derniers exercices avec les variations des différents postes, calcul les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) qui mettent en lumière le niveau d'activité, la structure et la rentabilité de l'entreprise ainsi que les Ratios relatifs aux accords de classement (normes BCEAO) dont nous avons fait cas dans la Première Partie de notre étude. Ainsi, ce fichier constitue le premier socle sur lequel l'ACE s'appuie pour faire une ébauche de l'analyse financière du client. Ensuite, l'analyste fait le point des engagements en cours de l'entreprise, leur utilisation à la date de la préparation de la visite en y mentionnant les conditions de mise en place des lignes (notamment les taux d'intérêt et les covenants) ainsi que l'état des mouvements du client confié à la BICICI sur les trois derniers exercices comparé aux Chiffres d'Affaires (CA) de l'entreprise. Cette comparaison permet à la banque d'avoir une idée claire de la proportion de flux captés dans la relation et y apporter des mesures correctives si nécessaire. En plus de cela, l'ACE va utiliser la **CENTRALE DES RISQUES**<sup>12</sup> qui est un état qui renseigne sur les risques pris par la banque sur les différentes lignes de crédit d'une contrepartie ainsi que ceux pris par les autres banques du client pour y faire une comparaison avec les mouvements confiés et apprécier le niveau de risque pris par rapport aux mouvements captés. Pour avoir les détails de la rentabilité de l'affaire, l'ACE se sert du logiciel DOCUBASE qui retrace les éléments constitutifs de la rentabilité de l'affaire.

<sup>11</sup> Voir en ANNEXE I, la présentation du COMPARATIF

<sup>12</sup> Voir en ANNEXE II, la présentation de la CENTRALE des risques  
N'DRI A. Paul Landry

Enfin, pour obtenir une préparation de visite complète, l'ACE fait un AUDIT de GARANTIE et du CONTENTIEUX qui consiste pour le premier à vérifier que la mise en place des lignes a nécessité la prise de garanties et si oui s'assurer que ces garanties ont été réellement recueillies sinon aviser le CAE afin que celui-ci régularise la situation lors de la visite et pour le second vérifier que tous les documents contentieux (statut et règlement intérieur, registre de commerce, particularité du compte, procuration etc..) sont disponibles et actualisés sinon remédier à cela, lors de la rencontre avec les dirigeants de la relation. Au final, la préparation de visite est une étude primordiale qui oriente le CAE dans la mise en place des lignes de crédit ou lors d'un renouvellement mais participe incontestablement à la gestion du risque de crédit. Cependant, après la visite d'entreprise, le CAE monte la proposition de crédit et celle-ci revient de nouveau chez l'Analyste Commercial pour l'affiner ou du moins améliorer la qualité du dossier.

Pour cette étape, l'ACE utilisera sur la préparation de visite déjà effectuée, le compte-rendu de la visite du Chargé d'Affaires, la proposition de crédit ainsi que le dossier physique de la relation tout en se basant sur les mêmes outils et logiciels qui ont servis à la préparation de visite. Il s'agira pour l'ACE de :

- s'assurer que toutes les observations faites lors de la préparation de visite ont trouvées des explications plausibles,
- vérifier que l'analyse financière du CAE ne comporte pas de points d'ombres, si oui échanger avec le CAE pour les lever,
- faire un commentaire de la situation financière de l'entreprise sous la supervision du Responsable du service avant d'acheminer le dossier chez le responsable des CAE.

Au final, toutes ces dispositions prises par les ACE à la préparation de visite jusqu'à la finalisation des propositions de crédit contribuent énormément à mitiger le risque de contrepartie. Nous observons que les commerciaux utilisent pratiquement les mêmes outils dans ce processus et ont des rôles interdépendants et complémentaires.

## 2. *Le Service Chargé de Surveillance des Risques (CSR)*

Le CSR ne fait pas partie de la DCEI, mais un acteur clef dans la maîtrise du risque de contrepartie entreprise au vue de ces interventions dans le circuit de gestion des risques. L'objectif principal des contrôles du CSR est de contribuer à la mise en place d'un système d'alerte précoce permettant, tant la gestion des risques que l'anticipation par les Métiers de risques potentiels et la gestion appropriée du portefeuille de la banque.

En effet, sous la supervision du Responsable Chargé de la Surveillance des Risques (RCSR), ce service intervient à plusieurs niveaux à savoir :

- ✓ contrôle initial de la proposition de crédit,
- ✓ prise en charge des dossiers de crédit acceptés,
- ✓ les comptes irréguliers,
- ✓ la production de Reporting.

### 2.1 *Le contrôle initial de la proposition de crédit : Contrôle "a priori"*

Après le montage de la proposition de crédit par le Métier, le répartiteur habilité CSR la reçoit et la transmet à un Chargé de Surveillance des Risques pour prise en charge du **contrôle initial**<sup>13</sup> à effectuer. Il s'agira pour ce dernier d'effectuer les contrôles suivants :

- vérifier les principaux éléments constitutifs de la proposition de crédit (Compte rendu du commercial, récapitulatif des engagements et garanties existants et des engagements demandés, présence des états financiers, présence de la note de contrepartie...) et le bon niveau de délégation de pouvoir,
- vérifier la fiche de patrimoine (Cas des cautionnements solidaire),
- s'assurer que la fiche d'audit des garanties et du contentieux sont rattachées à la proposition de crédit.

A la suite de ce contrôle, le dossier est soit clôturé (cas des dossiers Forfaits), soit transmis au Répartiteur de la Plate-forme Risque.

<sup>13</sup> En ANNEXE III, la Check list du Contrôle Initial des données de la proposition de crédit par le CSR  
N'DRI A. Paul Landry

## 2.2 *Prise en charge des dossiers de crédits acceptés*

Les dossiers hors forfait, au terme de l'analyse du dossier par les Risques revient au niveau du RCSR ou tout autre collaborateur habilité. Le Contrôleur ayant suivi la proposition en « contrôle initial » reprend le traitement et transmet le ticket d'autorisation édité par le système (portant la mention « original ») au Service Production Crédit pour la saisie des lignes accordées. Cependant, il convient de distinguer deux cas de figure dans le traitement des dossiers acceptés.

Quand il s'agit *des renouvellements de dossiers*, les lignes saisies par la production font l'objet d'un autre contrôle de la part du CSR sur la base du ticket d'autorisation et est ensuite validé dans Atlas par le Responsable du service ou tout autre collaborateur habilité.

Ensuite, le contrôleur fait ressortir le dossier garantie du client et procède à une vérification de sa régularité. Cette vérification est matérialisée directement sur le ticket par l'apposition d'un cachet «Garanties en ordre». Dans le cas où de nouvelles garanties auraient été exigées lors du renouvellement, le contrôleur conservera le dossier sous sa garde jusqu'au recueil de ces garanties complémentaires avant d'attester de la régularité du dossier.

En cas de *nouvelles demandes de lignes*, un message est adressé par le CSR au Métier en vue du recueil des actes et autres garanties requis. Dans le même temps, le contrôleur transmet le ticket au SPC qui procède à la saisie des lignes (hors lignes confirmées nécessitant la signature d'actes et garanties entre le client et la Banque) avant de retourner le ticket saisi au CSR.

Le contrôleur vérifiera les lignes saisies dans ATLAS et conservera le dossier sous sa garde jusqu'au recueil de l'ensemble des actes devant garantir le concours. Une fois les garanties recueillies, le CSR attestera le contrôle de la documentation juridique.

## 2.3 *Le contrôle des comptes irréguliers Contrôle "a posteriori"*

Au-delà des contrôles qui sont effectués par le CSR pour les propositions et dossiers de crédit, ce service effectue une surveillance au niveau des comptes de la clientèle Entreprise. Ce suivi concerne les comptes dit « irréguliers ».

Dans un premier temps, on a les contrôles "a posteriori" journaliers qui sont une revue de tous les comptes qui ont été mouvementés la veille par la clientèle entreprise. Un regard particulier est mis sur les comptes qui font l'objet d'un dépassement sans autorisation.

En effet, un dépassement peut être effectué sur un compte qu'avec l'autorisation de la hiérarchie du Chargé d'affaires ; dans le cas contraire, le CSR informe (en fonction du niveau de dépassement, et de la cotation du client) la hiérarchie du CAE et/ou la Plate Forme risque.

Dans un second temps, on a les contrôles "a posteriori" qui sont effectués périodiquement (très souvent mensuellement). Pour ce contrôle, le CSR fait un premier tri sur les dossiers qui sont échus il y a moins de trois mois. Dans cette catégorie, le Chargé de la Surveillance et du Contrôle s'assure que ces dossiers ne sont pas toujours dans le circuit de renouvellement des lignes, dans le cas contraire il interpelle le CAE concerné.

Au delà de trois mois, le CSR rencontre le CAE responsable du dossier pour s'imprégner des actions menées par le Chargé d'affaires pour remédier à la situation.

Les irréguliers qui n'ont aucune explications plausibles, sont diffusés par le RCSR au près soit des Responsables des CAE, DG ou de la Plate-forme Risque pour qu'ils donnent leur avis sur la conduite à tenir.

#### 2.4 *La production des Reportings*

Les Reportings sont nécessaires pour le pilotage de l'activité de contrôle au niveau du groupe BNPP. Le Reporting des contrôles au cours de l'exercice permet notamment au RCSR de suivre leur réalisation et également au Représentant habilité du Group Risk Management (GRM) de s'assurer du respect de la Charte de contrôle. Ainsi l'équipe locale CSR :

- assure la production des Reportings locaux à destination des autres filiales BNPP régionales, ainsi qu'à la banque centrale (BCEAO), et au Métier,
- transmet des rapports et tableaux de synthèse aux équipes RISK International Retail Bank (RISK IRB) pour la production des Reportings consolidés auprès du groupe.

### 3. *La Plate-Forme Risque Régionale (PFRR)*

La PFRR ou Regional Credit Risk Platform est une entité du groupe BNPP créée depuis Avril 2009 qui intervient dans le traitement et la gestion des dossiers de crédit de ces filiales du Sénégal, Mali, Burkina-Faso, Guinée, Gabon, et de la Côte-d'Ivoire. Basée à Abidjan, elle vise à gérer le risque de façon individuelle et globale mais surtout répond à un souci de standardisation des procédures de gestion de risque édictée par la maison mère.

Ayant l'avantage de regorger de compétences régionales, le pouvoir de la PFRR s'exerce seulement dans les limites des pouvoirs des départements Risque des différents sites locaux en fonction du niveau des lignes de crédit sollicitées et aussi de la complexité des dossiers à traiter. Pour l'analyse des dossiers de crédit qui entrent dans ces pouvoirs, la Plate-Forme Risque Régionale s'appuie en général sur trois (3) grandes catégories d'informations.

### 3.1 *Les informations contenues dans la proposition de crédit*

Lorsqu'un dossier de crédit parvient au niveau de la PFRR, son étude est confiée à une équipe de ce pôle sous-régional. Il s'agira pour le ou les Analystes risques de passer en revue toute la proposition de crédit depuis son initiation en passant par les différentes observations et remarques des responsables hiérarchiques du circuit de décision qui ont eu à traiter le dossier jusqu'au commentaire de la Direction Générale. Cependant, un regard particulier est porté sur les états financiers afin de pouvoir jauger la santé financière de l'entreprise cliente sollicitant les lignes de crédit. L'analyste risque réévalue le Taux de Récupération Globale (TRG) qui est la récupération d'ensemble espérée (sur la base des garanties réelle, personnelle et sur le débiteur) en cas de défaut de paiement de la contrepartie.

En effet, ce taux exprimé en pourcentage de l'Exposition Au Défaut (EAD) est préalablement estimé par le Métier et doit être ajusté si nécessaire par la PFRR selon l'évolution des risques auxquels l'entreprise est exposée. Le TRG atteint 100% seulement s'il y a un nantissement d'espèce dans la même devise que la facilité dans le cas des fonds placés dans les livres de la BNPP ou bien lorsque la valeur des garanties estimées excède le montant des lignes.

A coté de cela, l'analyste risque apprécie la note de contrepartie attribuée par le Métier à l'entreprise selon l'échelle de notation BNPP qui varie de 1 à 12 et est répartie en 2 grandes catégories :

- ✚ contreparties saines : les notes varient de 1 à 10,
- ✚ contreparties en défaut : les notes varient de 11 à 12.

Par conséquent, l'analyste se prononce sur cette note en se référant à la capacité de remboursement de la contrepartie sur son cycle d'activité, le risque pays lié à l'environnement géographique où est localisée l'entreprise ainsi que son secteur d'activité et son positionnement.

Aussi, faut-il ajouter que la PFRR n'étant en contact avec la clientèle des sites, elle s'appuie sur la pertinence des informations fournies (par exemple sur les fournisseurs et les clients). A cet effet, les collaborateurs expérimentés de ce pôle ayant déjà travaillé à l'exploitation apporte leur expertise pour ce qui est des informations obtenues de l'entreprise sur ses partenaires. Par ailleurs, le Métier reçoit très souvent les états financiers des relations 2 voir 3 mois après l'arrêté des comptes du 31 Décembre de l'année en cours alors que c'est sur la base des chiffres obtenus qu'est monté la proposition de crédit. Entre temps, il y a des mouvements sur le ou les comptes du client, alors l'analyste crédit va se servir de d'autres types d'informations pour compléter l'étude du dossier qui lui est soumis.

### 3.2 *Les informations internes de la Banque*

Grâce au logiciel Lotus, les analystes crédit font l'extraction de la carte des mouvements pour s'imprégner du fonctionnement des différentes lignes de l'entreprise en se basant sur les flux captés, l'utilisation des lignes accordées comparées au niveau d'activité de la relation. Cette carte donne aussi les positions extrêmes du compte à savoir le plus petit solde et le plus grand solde (pointe débitrice et pointe créditrice) ainsi que le nombre de jours associés. Parallèlement à ces données disponibles en interne, la PFRR utilise aussi des données externes.

### 3.3 *Les informations externes de la banque*

Pour ce qui est des données externes, il s'agit premièrement de la centrale des risques élaborée par la BCEAO et mis à la disposition des Analystes crédit par le truchement du CSR. En effet, la centrale des risques de chaque entreprise permet à la BICICI d'appréhender son niveau réel d'exposition d'une part par rapport aux banques concurrentes dans lesquelles l'entreprise possède des comptes et d'autre part comparé ce niveau d'exposition aux flux captés dans les livres de la banque. En principe, on suppose que le niveau d'exposition doit être au moins proportionnel aux flux confiés. Dès lors, la PFRR fait ses différentes analyses puis apprécie pour chaque proposition de crédit.

Secundo, la PFRR analyse la "Green Light" pour les dossiers qui proviennent d'une filiale qui n'est pas site pilote de la relation. Il s'agit pour l'analyste crédit en charge du dossier de s'assurer que le montant de l'engagement que la banque s'apprête à mettre à la disposition de l'entreprise entre dans l'enveloppe global prévu par maison mère BNPP au groupe d'affaire.

#### 4. *Le service de Production du Crédit (SPC)*

Le SPC est un service de la Direction des opérations et intervient également dans la gestion du risque de contrepartie de la clientèle entreprise. En effet, c'est dans ce service que toutes les lignes de crédit accordées aux différentes relations sont saisies dans le système d'exploitation par des agents habilités selon la nature du crédit sur la base du ticket d'autorisation. Ajouter à cela, le SPC reçoit tous les documents originaux (contentieux et garanties) après que ceux-ci soit recueillies par les commerciaux pour conservation. Ces documents peuvent être à tout moment consultés par les CAE ou les ACE lors de la mise en place de lignes ou pour le suivi de la relation commerciale.

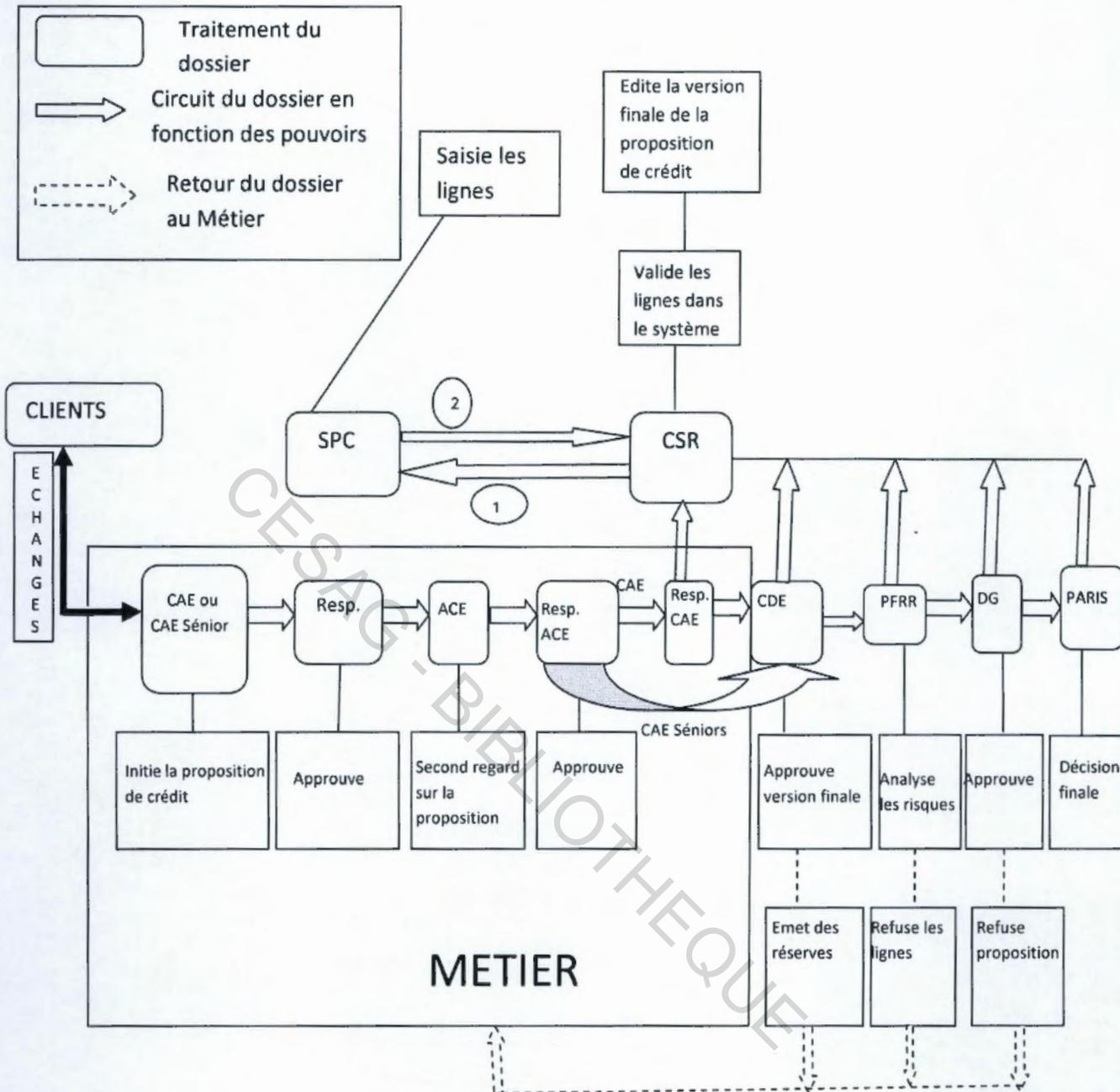
#### 5. *Le comité de crédit*

C'est l'organe de décision bancaire qui se prononce sur le refus ou l'acceptation d'un dossier. Le comité de crédit est composé d'un groupe restreint de personnes spécialisées dans les différents secteurs de la banque (engagement, risque, gestion). Ces personnes après étude des dossiers émettent un avis favorable ou défavorable, elles peuvent aussi ajourner un dossier pour avoir des informations complémentaires sur un dossier ensuite repasser en comité de crédit pour une deuxième lecture. A la BICICI trois cas de figure se présentent:

- **le comité de crédit local** : (en ce qui concerne les pouvoirs locaux) se compose de la ligne Métier (Directeur clientèle entreprises, Directeur clientèle Particuliers, Professionnels et Institutionnels, des Chargés d'Affaires Entreprises ou CAE), de la plate-forme risques (qui intervient pour donner un avis consultatif mais fort) et du Directeur Général ou son Adjoint,
- **le comité Global Risk Management (GRM)** : pour les concours aux entreprises affiliées à une multinationale, se compose des CAE qui gèrent la maison-mère ; décision du GRM à l'intérieur de ses propres pouvoirs ; toute décision du site local requiert l'aval ou « Green Light » du pilote du groupe d'affaires,
- **le pouvoir hors Côte d'Ivoire (pouvoir Paris)** pour les concours aux entreprises non affiliées aux multinationales dont le montant du concours dépasse le pouvoir local ; la décision est prise par Paris avec la signature des CAE et de la Direction des risques locaux.

En somme, après avoir décrit et expliquer comment toutes ces entités interviennent dans la gestion du risque de crédit entreprise, nous pouvons schématiser le circuit de décision lors de la mise en place d'un crédit à la BICICI.

**Figure 5:** Circuit d'octroi de crédit aux entreprises à la BICICI



**Source :** nous-mêmes

Le mécanisme de gestion du risque de crédit de la BICICI est animé par plusieurs services qui utilisent des techniques et outils variés en fonction de leur niveau de responsabilités. Toutefois, ce système mis en place pour mitiger ce risque majeur de l'activité bancaire est-il efficace et /ou efficient ?

## **Chapitre 2 : Diagnostic du dispositif mis en place par la BICICI pour gérer le risque de crédit**

Filiale du groupe BNPP, la BICICI a réussi à s'imposer comme une banque incontournable dans la sous région Ouest-Africaine et plus particulièrement sur le marché ivoirien grâce à la qualité de ses services et de son expérience hérité de sa maison mère. Elle est aussi le premier établissement bancaire ivoirien à obtenir la certification ISO 9001, version 2000 pour ses activités de crédit et de documentation.

Aussi, les entreprises constituent des partenaires privilégiés pour la BICICI en dépit de l'environnement économique ivoirien instable gangrené par une sortie de crise difficile ponctuée par des conflits postélectoraux. Dans ce contexte, quels sont les atouts sur lesquels repose le succès de cette filiale de BNPP dans la gestion du risque de contrepartie de la clientèle entreprise ? Ou du moins quels sont les éléments clefs du dispositif mis en place pour mitiger ce risque majeur de l'activité bancaire ? Partant de là, nous évoquerons les faiblesses constatées dans ce dispositif utilisé par la banque avant de faire quelques recommandations pour apporter notre modeste contribution à cet immense et difficile chantier de la gestion du risque de crédit des entreprises.

### **Section 1 : Forces et faiblesses du dispositif**

La revue de littérature que nous avons effectuée dans la première partie de notre étude constitue pour nous un référentiel en matière de gestion du risque de crédit. Ainsi, la comparaison faite à la politique d'octroi de crédit aux entreprises de la BICICI nous permet de mettre en lumière les forces et faiblesses dudit dispositif que nous présenterons sur le plan réglementaire, organisationnel et technique.

#### **I- Les forces**

Les points forts du mécanisme de gestion du risque de crédit de la clientèle entreprise reposent sur la combinaison des dispositions réglementaires, les moyens humains et techniques.

### 1. Au niveau réglementaire

Le dispositif prudentiel mis en place par la Banque en matière de gestion du crédit intègre en grande partie les réglementations et normes en vigueur au niveau international et sous-régional.

Bien que contraignante, la réglementation bancaire constitue une boussole pour tous les acteurs du milieu bancaire particulièrement ceux intervenants dans le processus d'octroi de crédit. Dans le cadre des demandes d'accord de classement (AC) par les banques à la BCEAO, les ratios privilégiés par la Banque Centrale dans l'étude des dossiers sont d'une part les ratios de décision qui permettent d'accorder ou non le classement, et les ratios d'observations qui permettent d'approfondir l'analyse financière indépendamment de toute décision d'accord de classement. En outre, des normes de gestion sont associées aux ratios de décision de la BCEAO. C'est pourquoi, la BICICI a intégré le calcul de ces ratios dans le comparatif (cf. annexe I) de toutes entreprises demandeuses de concours bancaires. Ainsi, les acteurs de la gestion du risque de crédit de cette structure se réfèrent très souvent à ces indicateurs (voir tableau ci-dessous) lors de l'étude des dossiers de crédit.

**Tableau 6:** Les ratios de décision de la BCEAO

Ratios de décision	Modes de calcul	Significations	Normes
<b>Autonomie financière</b>	$\frac{\text{Ressources propres}}{\text{Total passif}}$	Mesure l'effort de capitalisation des actionnaires, à savoir le poids des capitaux propres dans l'ensemble des ressources financières de l'entreprise	$\geq 20\%$
<b>Capacité de remboursement</b>	$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAFG}}$	Mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements	$\leq 4$
<b>Rentabilité</b>	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{CA ht}}$	Mesure les performances de l'entreprise, sa capacité à dégager un résultat de son activité	$> 0$
<b>Liquidité générale</b>	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Passif circulant}}$	Permet d'apprécier les risques de faillite de l'entreprise à partir d'éléments de son exploitation	$> 1$

**Source :** BCEAO

Filiale d'un groupe international, la BICICI se conforme aussi à la réglementation internationale balisée par les accords de Bâle II. Dès lors, les dirigeants de la banque accordent une priorité dans un premier temps, au respect du ratio de McDonough qui préconise que les *Fonds propres de la banque* > 8 % des risques de crédits (85 %) + de marché (5 %) + opérationnels (10%).

Ce ratio vise à établir une cohérence entre les fonds propres et les risques les plus récurrents auxquels les établissements de crédit sont confrontés. Ensuite, la BICICI renforce cette première mesure par une procédure de surveillance de la gestion des fonds propres à travers la fonction d'audit interne et le processus de contrôle interne. Enfin, les responsables de la banque s'efforcent de respecter la discipline de marché en mettant à la disposition du public des informations sur l'actif, les risques et leur gestion à travers la production des rapports d'activités annuels et la publication de certaines informations financières sur leur site internet.

## **2. Au niveau organisationnel**

Le circuit de décision de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de Côte d'Ivoire fait intervenir plusieurs entités et services, avec l'existence d'un comité de crédit comme nous l'avons décrits dans le chapitre précédent.

Ces services disposent de personnes hautement qualifiées, ayant des compétences diverses intervenant sur un même dossier de crédit en fonction du montant sollicité et de l'appartenance ou pas de la relation à un groupe multinational. Cette procédure répond bien évidemment au principe de la séparation des tâches qui favorisent une pluralité d'avis avec des analyses différentes pour une finalité commune à savoir accorder ou non les lignes de crédits tout en justifiant dans quelles conditions cela doit être fait ou en expliquant les motifs d'un éventuel refus.

En cas de validation d'un dossier, le déblocage du crédit est placé sous la responsabilité d'un agent habilité du service de production de crédits (SPC), différent des services qui ont initié et autorisé celui-ci. Ce dernier se réfère au ticket d'autorisation qui définit les différents concours, leurs limites et conditions de taux sans oublier de vérifier s'ils existent des avenants associés à ces lignes de crédit. Après la réalisation du crédit, il y a un autre contrôle qui est assuré par le Chargé de Surveillance des Risques (CSR) qui s'assure que seuls les crédits autorisés sont débloqués.

Soulignons également que pour chaque portefeuille de clients, chaque gestionnaire a un binôme (lui-même gestionnaire). Celui-ci récupère le fonds de commerce du titulaire en cas d'absence (congés annuels, repos maladie...). Il en est de même pour les Analystes Commerciaux Entreprises (ACE). Ces dispositions permettent la continuité dans le travail surtout dans le traitement des dossiers de crédit.

### **3. Au niveau technique**

La BICICI utilise plusieurs outils et techniques dans le cadre de la gestion du risque de contrepartie des entreprises. Ces moyens modernes contribuent fortement à la minimisation du risque de crédit.

#### **3.1 L'Automatisation de la Proposition de Crédit aux Entreprises (APCE)**

L'APCE est un système informatique qui permet la transmission des dossiers de crédit de la clientèle Entreprise via intranet aux différents services du circuit de décision en fonction des rôles des acteurs, de leur niveau d'intervention et des délégations de pouvoirs.

Cet outil participe dans un premier temps à la réalisation des objectifs commerciaux dans la mesure où il permet une transmission rapide des propositions de crédit depuis leurs initiations jusqu'à leurs mises en place. Soulignons par ailleurs, qu'une proposition ne peut être transmise d'un acteur du circuit de décision à un autre qu'après validation du responsable de l'initiateur.

Ensuite, cet instrument est un gage de sécurité car son utilisation empêche les pertes de dossiers lors des transmissions tout en sécurisant les informations confidentielles et sensibles des entreprises clientes. L'APCE minimise la survenance du risque opérationnel que nous avons déjà défini dans la première partie de notre étude relativement aux risques généraux de l'activité bancaire, mais il ne faut pas perdre de vue la corrélation qu'il existe entre les risques bancaires particulièrement le risque opérationnel et de crédit.

Cet outil permet aussi, de suivre en temps réel l'évolution du traitement des dossiers par la Direction Générale tout en constituant une base de données très importante et riche pour les acteurs de la gestion du risque qui peuvent le consulter à tout moment pour affiner leurs tâches respectives.

Par conséquent, l'APCE fait partie des Facteurs Clés du Succès de la gestion du risque de contrepartie à la BICICI.

### 3.2 *Notation interne des emprunteurs générée automatiquement par ATLAS*

Le système d'exploitation ATLAS permet l'attribution de notes de contrepartie à toutes les entreprises clientes dès l'ouverture de comptes dans les livres de la Banque. Ces notes permettent d'établir une classification de la clientèle comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent. Ces notes peuvent être modifiées lors de mise en place de lignes ou en cas de survenance d'évènement pouvant avoir un impact sur la rentabilité, la solvabilité en un mot sur la Probabilité de Défaut (PD) de l'entreprise. Or la PD est l'un des éléments clefs dans le calcul de la Perte Attendue ou Expected Loss (EL), montant correspondant précisément au niveau de fonds propres requis pour se prémunir contre le risque de défaut. Dès lors, la notation permet à la banque de définir une action commerciale appropriée qui est intégrée dans le mécanisme de gestion du risque de contrepartie de l'entreprise.

### 3.3 *Disponibilité des informations financières sur les multinationales à travers la "Green Light"*

La Green Light est l'un des Facteurs Clés du Succès de la BICICI dans sa politique de gestion du risque de contrepartie car, comme nous l'avons déjà expliqué, c'est un avis du site pilote sur la santé financière d'une multinationale ou de sa filiale. Cette autorisation permet à la Banque de détenir plus de données pour analyser les propositions de crédit car il n'est pas toujours évident pour une banque de détenir des informations sur les grands groupes à cause de la diversité et de la complexité de leurs activités et surtout du nombre impressionnant de transactions financières qu'ils effectuent à travers le monde entier. Ainsi, la Green Light demeure l'un des éléments essentiels sur lequel la banque s'appuie pour mitiger le risque de crédit particulièrement des filiales de groupes dont elle n'est pas site pilote.

Bien que disposant de moyens humains et d'outils modernes qui donnent des résultats satisfaisant dans la gestion du risque de crédit entreprise, le mécanisme utilisé à la BICICI comporte des limites qu'il convient de relever afin de lui apporter des solutions pour le rendre plus efficace.

## II- Les faiblesses

Le dispositif mis en place pour mitiger le risque de défaut de la clientèle entreprise comporte certaines insuffisances tant au niveau réglementaire, organisationnel que technique.

### 1. Au niveau réglementaire

L'examen des rapports annuels 2009 et 2010, montre que le ratio de structure du portefeuille des banques de la zone UMOA dont le minimum réglementaire est fixé à 60% n'a pas pu être respecté par la BICICI sur ces deux exercices comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 7** : Ratio de structure du portefeuille des exercices 2009 et 2010 de la BICICI

Années	2009	2010
Ratio de structure du portefeuille	12,74%	9,18%
Norme BCEAO	60%	

**Source** : nous-mêmes, sur la base des données extraites des rapports annuels 2009 et 2010

Bien que, les autres ratios prudentiels recommandés par la BCEAO (couverture des risques ou ratio de solvabilité, ratio de divisions des risques, ratio de liquidité) soient respectés par la banque, le non respect de la norme BCEAO concernant le ratio de structure du portefeuille doit être remédié par les Dirigeants de la banque.

En effet, Le ratio de structure du portefeuille est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement (AC) délivrés par l'Institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné. Pour encourager les banques à atteindre cette norme, elle accepte de les refinancer à hauteur de 90% des crédits bénéficiant d'AC.

En outre, on constate que la banque est très loin de cette norme réglementaire sur ces deux exercices et aussi que la qualité du portefeuille se dégrade sur ces deux exercices car on passe de 12,74% en 2009 à 9,18% en 2010. Cette situation pourra connaître un début de solution avec les propositions que donnerons dans nos recommandations.

## **2. Au niveau organisationnel**

Nous avons mentionné que dans l'organisation de la Direction de la Clientèle Entreprise (DCE), chaque commercial (CAE ou ACE) avait un binôme. Cependant, nous avons constaté que les passations de charges lors des absences de ces derniers n'étaient pas toujours bien faites ou du moins que le système d'élaboration des dossiers ne permettait pas de faire une bonne passation surtout quand il s'agit d'absence prolongée.

En effet, l'étude d'une proposition de crédit passe par plusieurs étapes (pré-analyse, compte-rendu de visite, échanges de mails avec le client...) qui sont seulement consultables que sur l'ordinateur de l'initiateur car sur l'APCE (Automatisation de la Proposition de Crédit aux Entreprises), on ne peut consulter ou voir que les dossiers déjà montés et validés par les différents responsables du circuit de décision de la banque. Cette situation ne favorise pas une gestion optimale des propositions de crédit surtout quand elle a déjà été initié par un commercial absent d'autant plus que, le binôme n'a pas toujours la possibilité d'avoir accès aux réflexions antérieures. Elle occasionne aussi, une perte de temps dans le traitement des dossiers de crédit surtout que le binôme n'a pas une connaissance parfaite et totale du portefeuille comme son collègue.

## **3. Au niveau technique**

Les moyens techniques qu'utilise la BICICI dans le management des risques de contrepartie souffrent de certaines insuffisances qu'il convient de relever.

### **3.1 Manque de données sectorielles dans l'analyse financière**

Les données sectorielles sont très importantes dans l'analyse financière d'une entreprise car elles fournissent des informations utiles et précises sur l'évolution des ratios d'un secteur d'activité. En effet, ces informations représentent la moyenne des données des entreprises du secteur considéré. Dès lors, si nous savons par exemple que le Chiffre d'Affaire des entreprises exportatrices du binôme café-cacao a cru de 50% au cours de la période 2009-2010 et que nous étudions une proposition de crédit d'une entreprise sur cette même période ; admettons que le niveau d'activité de l'entreprise concernée a augmenté de 10% sur cette même période cela signifierait que cette croissance est relative au vu de celle observée par l'ensemble des entreprises du secteur.

Cette analyse peut être menée si nous étions dans le cas d'une baisse d'activité ; le plus important c'est que les informations sectorielles soient disponibles afin que l'Analyste puisse en tenir compte dans l'étude du dossier de crédit dans le but d'obtenir une vision plus large de la situation patrimoniale et financière de l'entreprise. Malheureusement, ces données ne sont pas disponibles dans tout le processus de traitement des dossiers de crédit au niveau de la BICICI.

### *3.2 Absence de centrale de bilan pour s'imprégner des évolutions des chiffres des relations commerciales sur une période plus longue*

L'analyse financière des entreprises effectuée à la BICICI porte en général sur les deux derniers exercices de la relation. Cette méthode permet d'apprécier l'évolution des différents postes de la liasse fiscale et des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) sur la période afin de tirer des conclusions sur la santé financière de l'entreprise. Cependant, l'analyse ainsi réalisée reflète la situation patrimoniale ou financière réelle de l'entité à condition que les informations contenues dans ces états financiers n'est fait l'objet de toilettage de la part des dirigeants de l'entreprise afin d'obtenir plus facilement des concours bancaires. Par ailleurs, si la banque réussissait à mettre en place une centrale de bilan, les analystes auraient la possibilité à chaque fois qu'ils étudient un dossier de comparer les variations des chiffres d'une période donnée à ceux des exercices antérieurs. Ainsi, cela attirerait leur attention sur des évolutions anormales de chiffres lors des traitements de proposition de crédit.

### *3.3 Système d'archivage des dossiers physiques peu commode au niveau du Service de Production du Crédit (SPC) et du Pôle des Analystes Commerciaux Entreprise (PACE)*

L'une des missions du Service de Production du Crédit comme nous l'avons expliqué plus haut est la conservation et l'archivage des documents contentieux et garanties de toutes les entreprises qui ont des comptes dans les livres de la BICICI. Cependant, ces précieux documents ont pour support le papier qui est une matière qui s'use avec le temps en dépit des conditions de conservation quant on sait que certaines entreprises entretiennent des relations avec la banque depuis sa création en 1962.

Ainsi, la destruction ou disparition de l'un de ces documents peut constituer un frein à la gestion du risque de défaut dans la mesure où ils contiennent des informations nécessaires pour le suivi des engagements.

Ce constat est le même pour le Pôle Analyste Commerciaux Entreprise (PACE) en charge de la conservation des copies des documents dont nous venons de mentionner.

En somme, pour une gestion optimale du risque de crédit entreprise à la BICICI, la prise en compte de ces insuffisances s'avère nécessaire.

## **Section 2 : Limites de l'étude et recommandations pour une meilleure gestion du risque de contrepartie**

Il s'agira pour nous, dans un premier temps de montrer les limites de notre recherche et ensuite faire des recommandations.

### **I- Les limites de l'étude**

Nous ne prétendons pas avoir épuisé tous les contours de ce sujet combien complexe et délicat sur la gestion du risque de crédit entreprise.

Les limites de notre recherche porte premièrement sur sa délimitation. En effet, nous avons axé notre étude sur particulièrement les méthodes et outils modernes pour prévenir le risque de défaillance de la contrepartie.

Par ailleurs, ce risque majeur de l'activité bancaire survient très souvent, alors il aurait été intéressant d'explorer le mécanisme mis en place par la banque pour gérer les créances des clients qui sont déclassés soit en douteux ou litigieux suite à la survenue de ce risque. Deuxièmement, à cause de l'interdépendance entre le risque de défaut et les autres risques il aurait été judicieux de montrer leur influence sur le risque de crédit. Cependant, nous n'avons pas parcouru toutes ces alternatives suite à des contraintes de temps et de moyens.

## II-Recommandations pour une meilleure gestion du risque de crédit à la BICICI

Les procédures et outils actuelles utilisées par la BICICI pour mitiger le risque de crédit sont toutes issues de la politique générale de gestion du risque de la maison mère BNPP (2<sup>ème</sup> banque de la zone euro).

En outre, toutes les méthodes et pratiques de ce grand groupe ne peuvent être appliquées par la banque car elle évolue dans un environnement économique, social et culturel particulier.

Certes, les Responsables de la banque ont pu concevoir un dispositif qui prend en compte plusieurs aspects au vu des résultats impressionnants de la banque en matière de gestion de risque de défaillance des entreprises mais, notre étude sur la question nous amène à conclure que ce mécanisme souffre de quelques limites qu'il conviendrait de prendre en compte afin de minimiser ce risque inhérent à l'activité bancaire.

Ainsi, nos recommandations qui se résumeront en quelques points, porteront bien évidemment sur les insuffisances observées au plan réglementaire, organisationnel, techniques que nous avons évoquées plus haut mais aussi sur d'autres aspects :

- ✚ il sera difficile pour la BICICI dans le court terme de respecter la norme réglementaire de 60% concernant la structure de son portefeuille à cause des objectifs de rentabilité fixés aux commerciaux et à la rude concurrence observée dans le milieu bancaire ivoirien. Toutefois, le Top Management peut décider de soigner ce ratio de 5% chaque année en renforçant sa politique de sélection de ses nouveaux clients et ces conditions d'octroi de concours bancaires.

A ce rythme, la banque pourra être très proche de ce minimum réglementaire de 60% au bout de 10 ans ;

- ✚ selon les Rapports Annuels 2009 et 2010 des Commissaires Aux Comptes (CAC), le manuel de procédure de la Banque devrait être actualisé, notamment en matière de gestion des engagements de la clientèle. Lors de nos échanges avec les acteurs de la gestion du risque de contrepartie dans les différents services, nous avons constatés que les agents maitrisent parfaitement les procédures de leurs différentes interventions dans le circuit de décision mais, quand il s'agissait de faire un recoupage avec les actions que mène leurs collaborateurs du même circuit ceux-ci n'étaient pas très alertes.

Ainsi, comme l'a préconisé les CAC la banque gagnerait à actualiser et diffuser son manuel de procédure surtout entre les services qui sont étroitement liés dans leur intervention pour la collecte d'informations nécessaire au traitement des dossiers de crédit entreprise ;

- ✦ afin d'éviter que l'absence d'un commercial (CAE, ACE...), freine l'étude d'une proposition de crédit, nous suggérons que la BICICI par le biais de son service informatique installe un serveur partagé sur les ordinateurs du personnel de la Direction de la Clientèle Entreprise (DCE). Dès lors, chaque étape de l'étude d'un dossier (pré-analyse, compte-rendu de visite, comparatif après saisie de la liasse fiscale, réponse du client aux préoccupations des commerciaux...) devra être enregistré par l'initiateur afin qu'elle puisse être consultable par tous les agents de la DCE. Ainsi, les absences des commerciaux ne pourront plus ralentir le montage d'un dossier de crédit ;
- ✦ la Banque devrait constituer une centrale de bilan afin que les Commerciaux et les Analystes risques puissent avoir l'historique des évolutions des chiffres des entreprises clientes sur une plus longue période. Cela permettra à long terme, de produire des modèles économétriques et statistiques qui pourront aider les acteurs de la gestion du risque à avoir une idée de l'évolution des chiffres des entreprises. Ils pourront par la suite comparer ces chiffres et tirer les conclusions qui s'imposent lors du traitement des dossiers de crédit.

En attendant de constituer cette centrale, la banque peut à court terme s'offrir les services de la Société de Commercialisation d'Informations d'Entreprise (SCIE) qui compte actuellement environ 46 367 Entreprises clientes. Pour rappel, cette Société créée par des institutions économiques et financière de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO, BOAD, FAGACE, BRVM) a pour activité principale la commercialisation de l'information comptable, financière, économique et juridique sur des entreprises non financière de la zone UEMOA ;

- ✚ concernant, la conservation et l'archivage des dossiers au Service de Production du Crédit et au Pôle Analystes Commerciaux Entreprise (PACE), il serait souhaitable que la BICICI en plus des supports papiers songe à exploiter la conservation numérique en scannant ces documents (garanties, ticket d'autorisation de crédit...) qui pourront être également consultable sur le serveur par les agents habilités ;
- ✚ enfin, il faut produire un rapport annuel qui fait le point des lignes de la clientèle entreprise mises en place et qui ne serait pas utilisées et montrer l'impact que cela a sur le niveau d'exposition de la Banque. Cette étude doit être mise à la disposition des CAE en charge du montage des dossiers de crédit et parfois plus portés sur la réalisation des objectifs commerciaux. Ainsi, la Banque disposera de plus de fonds propres effectif pour la couverture de ces risques globaux et fera aussi une allocation plus optimale de ces fonds.

La BICICI parvient à gérer efficacement le risque de crédit entreprise grâce à l'assistance technique permanente dont elle bénéficie de sa maison mère. Cependant, pour une gestion optimale et efficiente du principal risque de son activité, il serait souhaitable qu'elle prenne en compte nos observations et recommandations.

Les entreprises clientes de la BICICI bénéficient de concours bancaires divers et variés selon leur besoin et leur situation patrimoniale. Cependant, la mise en place de ses lignes de crédit nécessite en amont des analyses approfondies pour mitiger le risque de défaillance mais également des suivis réguliers afin de garantir le remboursement de ses concours selon les échéances fixées. Les outils et méthodes utilisés à cet effet sont nombreux et produisent des résultats satisfaisants. En outre, la diversité des activités des entreprises conjuguées à l'instabilité de l'environnement économique imposent la prise en compte de moyens et instruments additionnels tels que la Centrale de Bilan des Entreprises (CBE), les données sectorielles sur les entreprises pour une gestion efficace de ce risque omniprésent dans l'activité bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

La gestion du risque de contrepartie n'est pas une mission aisée pour les banques à cause de leur fonction de distribution de crédit. Cette difficulté est plus perceptible au niveau de la clientèle entreprise dont la santé financière n'est pas facile à appréhender par le banquier.

En effet, dans le souci de résoudre cette difficulté quasi-permanente des établissements de crédit, deux (2) principales approches théoriques ont été développées sur cette question. La première porte sur l'évaluation du risque de défaut qui permet la sélection des contreparties grâce à l'analyse financière et à des méthodes dites modernes (méthode de score, notation interne et externe, méthode IRB ou le RAROC...). La seconde approche vise à la prévention du risque de défaut en exigeant des garanties, et/ou en associant d'autres établissements financiers lors de la mise en place des concours bancaires des entreprises. Par ailleurs, toutes ces dispositions théoriques sont balisées par les recommandations des Accords de Bâle II au niveau international, mais aussi par les réglementations prudentielles en matière de pratique bancaire tel que définies par les autorités monétaires de l'UEMOA.

La BICICI parvient à relever le défi de la gestion du risque de crédit entreprise en adaptant ingénieusement les procédures de BNP PARIBAS à l'environnement économique et politique ivoirien. Ainsi, le succès de cette banque repose particulièrement sur l'organisation de sa Direction Clientèle Entreprise et Institutionnel (DCEI) à travers son circuit de décision bien structurée sans oublier les outils et moyens modernes (notations internes, automatisation de la proposition de crédit aux entreprises, Green Light ...) que ses services exploitent pour mitiger le risque de défaut.

Fort de ces résultats, ce mécanisme de gestion de risque présente des limites tant au niveau réglementaire, organisationnel que technique.

Par conséquent, la BICICI gagnerait à remédier à ses insuffisances si elle veut continuer à demeurer parmi les plus grandes banques de l'UMOA. En plus, les autorités monétaires internationales convergent vers l'adoption des accords de Bâle III qui, sans doute contiendront des dispositions réglementaires plus contraignantes pour les établissements de crédit.

## BIBLIOGRAPHIE

### **I- OUVRAGES**

1. Dov OGIEN, (2008), Comptabilité et audit bancaires, 2<sup>ème</sup> édition, 475p.
2. François DESMICHT, (2007), Pratique de l'activité bancaire, 2<sup>ème</sup> édition, 249p.
3. Frédéric MISHKIN, (2007), Monnaie, banque et marchés financiers, 8<sup>e</sup> édition, 371p.
4. Henri Calvet, (2002) Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2<sup>ème</sup> édition, 96p.
5. IFACI, (2000), les mots de l'audit, Editions Liaisons, 70p.
6. Joël BESSIS, (1995), Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Dalloz, 1<sup>ère</sup> édition, 15p.
7. Michel DUBERNET, (1997), Gestion Actif-Passif et Tarification des Services Bancaires, Economica, 199p.
8. Sylvie COUSSERGUES, (2007), Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie, 5<sup>ème</sup> édition, pp. 174-181.

### **II- MEMOIRES-ARTICLES**

1. Hicham LAMBARTI, (2009), Analyse et gestion des risques du crédit bancaire, Mémoire cycle normale, faculté des Sciences Juridiques Economiques, Agadir
2. Ramata NIMAGA, (2007), Evaluation de la maîtrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres : Cas de l'UNFPA au Sénégal.
3. Timbeni LANKOANDE, (2003), la Gestion du risque de crédit-clientèle des banques du Burkina : Cas de la Banque Internationale du Burkina (BIB), Mémoire MBF 2.
4. Crédit Suisse, Economic & Policy Consulting, Economic Briefing N°36
5. Rapport Annuel 2009 et 2010, BICICI

### **III- SEMINAIRES**

1. Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest, Le cadre réglementaire des activités bancaire et financières dans l'UMOA, Mars 2010
2. ECOBANK Sénégal, Opérations bancaires, Mars 2010

#### ***IV-SITES INTERNET***

1. SCIE, page consultée le 16.06.2011, les produits, <http://www.scie-sa.com/produits-details2.php?produits=12&typeproduits=2> [www.scie-sa.com](http://www.scie-sa.com)
2. BCE, <http://www.ecb.int/ecb/premises/html/index.fr.htm/>
3. BCEAO, <http://www.bceao.int/>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ANNEXES

- I- ANNEXE I : COMPARATIF DU CLIENT YYY**
  
- II- ANNEXE II : CENTRALE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE YYY**
  
- III- ANNEXE III : CHECK LIST DU CONTROLE INITIAL DES DONNEES DE  
LA PROPOSITION DE CREDIT**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE I : COMPARATIF DU CLIENT YYY**Etats Financiers Consolidés en Millions  
Code activité : 11 111Audités  
Non auditésCertifiés  
Non certifiés**RESUME DES BILANS**

	31/12/08	31/12/09	var.		31/12/08	31/12/09	var.
<b>Actif immobilisé</b>	<b>201,3</b>	<b>523,5</b>	<b>160%</b>	<b>Fonds propres élargis</b>	<b>3 349,4</b>	<b>3 372,9</b>	<b>1%</b>
Immobil. incorporelles	0,0	0,0		Capital	3 500,0	3 500,0	0%
Immobil. corporelles nettes	153,2	491,4	221%	Primes & Réserves	717,2	-161,6	-123%
Immobil. financières	48,1	32,0	-33%	Résultat net de l'exercice	-867,7	34,6	-104%
Autres (libellé variable)	0,0	0,0		Subventions et prov. réglementées	0,0	0,0	
<b>amortissements</b>	<b>7 508,8</b>	<b>3 597,5</b>	<b>-52%</b>	<b>Provisions pour Ris. &amp; Charges</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	
investissements de l'année	0,9	562,4	67856%	<b>Dettes MLT</b>	<b>96,4</b>	<b>2 175,4</b>	<b>2157%</b>
				Dettes Financières (*)	96,4	2 175,4	2157%
				Autres (libellé variable)	0,0	0,0	
<b>Actif circulant</b>	<b>5 119,4</b>	<b>4 209,5</b>	<b>-18%</b>	<b>Passif circulant</b>	<b>1 377,7</b>	<b>606,3</b>	<b>-56%</b>
Stocks	4 121,9	3 713,0	-10%	Dettes d'exploitation	519,4	507,0	-2%
Créances d'exploitation	279,5	124,8	-55%	Dettes sociales et fiscales	858,3	33,8	-96%
Autres créances	718,0	371,7	-48%	Autres dettes	0,0	65,4	#DIV/0!
				dont comptes courants d'associés	0	65	#DIV/0!
<b>Disponible</b>	<b>58,5</b>	<b>88,8</b>	<b>60%</b>	<b>Financements banc. Courants</b>	<b>1 793,2</b>	<b>2 870,2</b>	<b>60%</b>
Ecart de conversion-actif	0,0	0,0		<b>Ecart de conversion-passif</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>5 379,3</b>	<b>4 831,8</b>	<b>-10%</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>6 616,8</b>	<b>9 024,9</b>	<b>36%</b>
Fonds de roulement (A)	3 244,5	5 024,9	55%	<b>(*) Détail des dettes financières</b>			
Besoin en Fonds de Roulement (B)	3 741,7	3 803,3	-4%	Emprunt	96,4	2 175,4	2157%
Trésorerie nette (A-B)	-497,2	1 421,6	-386%	Crédit-bail	0,0	0,0	
Trésorerie nette en jours de CA T	-76	151		Dettes financières diverses	0,0	0,0	
				<b>Endettement financier net</b>	<b>1 831,1</b>	<b>4 946,9</b>	<b>170%</b>

**ACTIVITE ET RESULTATS**

	31/12/08	31/12/09	var.
<b>Chiffre d'affaires H.T.</b>	<b>1 977,0</b>	<b>2 871,0</b>	<b>45%</b>
dont à l'exportation	781,2	0,0	
Marge brute	580,7	1 521,7	162%
Valeur ajoutée	296,6	1 142,1	285%
E.B.E.	-301,0	448,7	-249%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-379,3</b>	<b>374,1</b>	<b>-199%</b>
Résultat financier	-277,7	-314,6	13%
dont charges d'intérêts	277,7	314,6	13%
Résultat H.A.O. (exceptionnel)	0,0	0,0	
<b>Résultat net</b>	<b>-867,8</b>	<b>44,6</b>	<b>-107%</b>
C.A.F.	-579,4	129,3	-122%
Autofinancement	-579,4	129,3	-122%
Dividende distribué	0,0	0,0	
Frais de personnel	597,6	693,4	16%
Effectif moyen sur l'exercice	56,0	56,0	0%

**Ratios d'activité**

Stocks / achats	1 063	750
Créances clients / CA HT	52	13
Dettes fournisseurs / Achats	136	101
E.B.E. / Chiffre d'affaires H.T.	-15,22%	15,63%
Résultat d'exploitation / C.A.H.T.	-19,18%	13,03%
Frais de personnel/VA	201,48%	60,72%
Charges d'intérêts / C.A.H.T.	14,04%	10,66%
Résultat net / CA H.T.	-33,77%	1,55%
CAF/CA HT	n.s.	4,50%
Résultat net / Fonds propres	-19,94%	1,32%

**Ratios de structure financière**

FP Elargis / Total passif	50,62%	37,37%
Dettes MLT / FP Elargis	2,88%	64,50%
Dettes . MLT + crédit bail / C.A.F.	n.s.	16,83
Endettement financier net / FP Elargis	54,67%	146,66%
Dettes banc. MLT + CT / FP Elarg	56,42%	149,59%

**Ratios relatifs aux accords de classement**

			Normes BCEAO
Ressources propres / Total passif	50,62%	37,37%	>=20%
Dettes financières / C.A.F.G.	n.s.	16,83	<=4
Résultat net / CA H.T.	-0,34	0,02	> 0
Liquidité générale	1,63	1,24	>1

**Principales données financières en FCFA : Millions**

Fonds propres élargis	3 373
CA :	2 871
Résultat net :	45

**Commentaires :**

**ANNEXE II : CENTRALE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE YYY**

SIEGE	ANNEE	2009	N° CR	00000
CAE			INDICE ACTIVITE	XXXXXX
RAISON SOCIALE	YYY		N° DE COMPTE	77777 777

MOIS		CG	EHZ	AC	TOTAL CT	MT	LT	TOTAL UTIL	OC	Crédit Bail	TOTAL RISQUES	Avals & Cautions
JANV	BICI			0	0			0			0	88
	GL			62	62			62		15	77	538
FÉVR	BICI			0	0			0		0	0	965
	GL			89	89			89		77	166	637
MARS	BICI			0	0			0		0	0	33
	GL			76	76			76		99	175	897
AVR	BICI			0	0			0		0	0	23
	GL			88	88			88		31	119	59
MAI	BICI			0	0			0		0	0	93
	GL			5	5			5		32	37	321
JUIN	BICI			0	0			0		0	0	13
	GL			35	35			35		79	114	277
JUIL	BICI			0	0			0		0	0	300
	GL			76	76			76		88	164	987
AOÛT	BICI			0	0			0		0	0	215
	GL			83	83			83		19	102	677
SEPT	BICI			0	0			0		0	0	876
	GL			88	88			88		18	106	567
OCT	BICI			99	99			99		0	99	388
	GL			57	57			57		95	152	699
NOV	BICI			0	0			0		0	0	356
	GL			22	22			22		33	55	905
DÉC	BICI			0	0			0		0	0	532
	GL			19	19			19		52	71	999
UTIL MOY	BICI	0	0	8	8	0	0	8	0	0	8	0
	GL	0	0	58	58	0	0	58	0	53	112	630
	%	n.s	n.s	14%	14%	n.s	0%	14%	n.s	0%	7%	0%

### **ANNEXE III : CHECK LIST DU CONTROLE INITIAL DES DONNEES DE LA PROPOSITION DE CREDIT**


**BNP PARIBAS**

Group Risk Management

Nom du CSR :	
Date du contrôle :	
Typologie de la PC :	

#### **GRILLE DE CONTRÔLE**

<b><u>Données indispensables à l'étude du dossier de crédit</u></b>	<b><u>Présence</u></b>
1. Fiche d'identification pour les clients	
2. Compte rendu du commercial	
3. Récapitulatif des engagements et garanties existants et des engagements demandés	
4. Présence de la note de contrepartie du client	
5. Date de la dernière revue de la note de contrepartie du client	
6. Présence de la note de contrepartie de la maison mère du Groupe d'affaires du client	
7. Date de la dernière revue de la note de contrepartie de la maison mère du Groupe d'affaires du client	
8. Présence du TRG SU	
9. Présence du niveau de délégation de pouvoir du dossier crédit	
10. Présence des éléments financiers (bilan, compte de résultat, prévisionnel...)	
11. Eléments d'appréciation des garanties proposées	
12. Conditions tarifaires des engagements existants et des engagements demandés	

Signature CSR

# TABLES DES MATIERES

<b>DEDICACES .....</b>	<b>I</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>VI</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : GESTION DU RISQUE DE CREDIT DES ENTREPRISES DANS UN CADRE REGLEMENTAIRE.....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 1 : Risque de crédit entreprise et cadre réglementaire de l'activité bancaire ....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Présentation des risques bancaires .....</b>	<b>5</b>
<b>I- Définition du risque bancaire.....</b>	<b>5</b>
<b>II- Typologie des risques bancaires .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : Réglementation de l'activité bancaire.....</b>	<b>9</b>
<b>I- Réglementation internationale en matière de risque bancaire : Les Accords de     Bâle.....</b>	<b>9</b>
<b>II- Réglementation bancaire dans la zone UEMOA .....</b>	<b>14</b>
<b>Chapitre 2 : Gestion internalisée du risque de contrepartie .....</b>	<b>21</b>
<b>Section 1 : L'évaluation du risque de contrepartie .....</b>	<b>21</b>
<b>I- Sélection des contreparties .....</b>	<b>21</b>
<b>II- Autre méthode d'évaluation du risque de contrepartie : La méthode RAROC     (Risk Adjusted Return On capital) .....</b>	<b>26</b>
<b>Section 2 : La Prévention du risque de contrepartie.....</b>	<b>29</b>
<b>I- La prévention du risque de contrepartie.....</b>	<b>29</b>
<b>II- La prévention globale du risque de contrepartie.....</b>	<b>32</b>

<b>PARTIE II : MECANISME DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT DE LA BICICI.....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre 1 : Description du processus de gestion du risque de crédit de la BICICI .....</b>	<b>37</b>
<b>Section 1 : Types de crédit octroyés à la clientèle entreprise .....</b>	<b>37</b>
<b>I- Crédits octroyés par des financements à Court Terme (CT) .....</b>	<b>38</b>
<b>II- Crédits octroyés par des financements à Moyen Terme (MT) .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 2 : Organisation de la Direction Clientèle Entreprise et Institutionnel (DCEI) et rôle des services intervenants dans la mise en place du crédit et le suivi des engagements.....</b>	<b>42</b>
<b>I- Organisation de la DCEI : Premier niveau de maîtrise du risque de contrepartie... ..</b>	<b>42</b>
<b>II- Rôle des acteurs de la gestion du risque de crédit .....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre 2 : Diagnostic du dispositif mis en place par la BICICI pour gérer le risque de crédit.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 1 : Forces et faiblesses du dispositif.....</b>	<b>55</b>
<b>I- Les forces.....</b>	<b>55</b>
<b>II- Les faiblesses .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 2 : Limites de l'étude et recommandations pour une meilleure gestion du risque de contrepartie.....</b>	<b>63</b>
<b>I- Les limites de l'étude.....</b>	<b>63</b>
<b>II- Recommandations pour une meilleure gestion du risque de crédit à la BICICI... ..</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLES DES MATIERES .....</b>	<b>75</b>

## *Résumé*

---

Les banques octroient diverses lignes de crédit aux entreprises en fonction de leur besoin. Ces concours bancaires les exposent à plusieurs risques dont le plus préoccupant demeure le risque de crédit.

De ce fait, l'étude de la gestion du risque de crédit des entreprises vise de façon globale, à améliorer les pratiques des établissements de crédit sur cette question. Ainsi, l'objectif recherché par cette analyse est de montrer d'une part, comment la BICICI gère le risque de contrepartie de cette clientèle particulière et d'autre part, mettre en exergue les insuffisances des procédures mises en place.

Pour atteindre ses objectifs, il a été question d'exploiter les ouvrages sur le risque de défaut mais aussi d'échanger avec les acteurs de la gestion de ce risque à la BICICI tout en nous appuyant sur les réglementations bancaires internationales (Les Accords de Bâle) et sous régionales.

La synthèse des études théoriques et pratiques nous ont permis dans un premier temps d'identifier les piliers du dispositif de maîtrise du risque de contrepartie de cette banque, ensuite nous avons noté ses insuffisances avant de faire des recommandations pour une gestion efficiente et optimale du risque de crédit entreprise à la BICICI.

**Mots clés :** Risque de crédit, gestion du risque de contrepartie, réglementations bancaires.

## *Abstract*

---

Banks granting lines of credit to various companies according to their needs. These bank loans expose them to several risks and the most alarming remains the credit risk.

So, the study of credit risk management of companies globally is to improve the practices of credit institutions on this issue. Thus, the objective sought by this analysis is to show first, how BICICI manages counterparty risk of that particular customer and on the other hand, highlight the weaknesses of the procedures put in place. To achieve its objectives, it was question to exploit works on the default risk but also to interact with the actors in the management of this risk to the BICICI while based on the international banking regulations (Basel Agreements) and sub regional.

The synthesis of theoretical and practical studies have allowed us initially to identify the pillars of the mastery of the counterparty risk of the bank, then we noted its insufficiencies before making recommendations for an efficient and optimal management of the credit risk to the BICICI.

**Key words:** Credit risk, counterparty risk management, banking regulations.