



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG



PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

MBF

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES

---

**PROJET PROFESSIONNEL**

SUJET :

***MISE EN PLACE D'UN SYSTEME ADAPTE A LA  
GESTION DES RISQUES ET AU SUIVI DE  
FINANCEMENT DES PME DANS UNE BANQUE : CAS  
DE ECOBANK SENEGAL***

Présenté par :

DERKADJI DINGAMOU

12<sup>ème</sup> promotion MBF

Superviseur :

Ibrahima Mboulé FALL  
Enseignant permanent, chef  
Département Licence  
ISMEO/CESAG

Dakar, Septembre 2013

**DEDICACES**

Je dédie ce projet à :

- mon père, DINGAMOU MIANDO Enoch ;
- ma mère, LEGOTO Françoise, Epouse DINGAMOU ;
- à mes frères Hermann, Merveille et Ebénetzer et sœurs Gadnodji , Mbaidéné et Djiallah;
- à mes neveux Alvin et Emmanuel ;
- à ma bien-aimée Juliette
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la conception de ce projet professionnel.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit des personnes suivantes :

- mon Dieu qui en dépit de tout ce que je suis m'oriente sur le chemin parfait qu'il a tracé pour moi ;
- l'ensemble du corps professoral pour la formation de haut niveau qu'il m'a donnée; l'équipe de coordination du Programme Master en Banque et Finance (PMBF) pour ses constants efforts pour le rayonnement du Programme ;
- monsieur Aboudou OUATTARA pour son assistance, ses conseils et la rigueur qui nous ont permis d'achever ce travail ;
- madame Chantal Délia OUEDRAOGO pour ses conseils particuliers dans l'orientation de mon choix optionnel ; que Dieu lui soit la source de toutes sortes de bénédictions.
- monsieur Ibrahima Mboulé FALL, chez qui j'ai trouvé l'appui nécessaire, l'encadrement, le suivi, et les conseils pour l'élaboration de ce projet ;
- l'ensemble des Mastériens de la douzième promotion, avec qui j'ai partagé des moments inoubliables de dur labeur et de fraternité ;
- ceux qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de cette étude par leur amitié et leurs encouragements.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

ABF : Agents à Besoin de Financement

ACF : Agents à Capacité de Financement

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

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

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Conseil d'Administration

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

COSO: Committee Of Sponsoring Organisation of Treadway commission

DG : Direction Générale

EBS : Ecobank Sénégal

EPC : Encours Pondérés de Crédit

ETI : Ecobank Transnational Incorporated

FAGACE : Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FDR : Fonds De Roulement

FMI : Fonds Monétaire International

GARI : Garantie des Investissements

IMF : Institution de Microfinance

MBF : Master en Banque et Finance

NINEA : Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations

ONECCA : Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RNUAS : Recensement National des Unités Artisanales du Sénégal

ROA: Return on Asset

ROE: Return on Equity

SGA : Structure de Gestion Agréée

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

VAN : Valeur Actuelle Nette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Tableau de notation.....	19
Tableau 2 : Synthèse des états financiers de EBS de 2004 à 2007.....	27
Tableau 3 : Tableau des investissements.....	37
Tableau 4 : Estimation des frais généraux.....	38
Tableau 5 : Compte de résultats prévisionnels en hypothèse pessimiste.....	39
Tableau 6 : Compte de résultats prévisionnels en hypothèse normale.....	40
Tableau 7 : Compte de résultats prévisionnels en hypothèse optimiste.....	41
Tableau 8 : Calcul de la VAN en hypothèse pessimiste.....	43
Tableau 9 : Calcul de la VAN en hypothèse normale.....	43
Tableau 10 : Calcul de la VAN en hypothèse optimiste.....	44

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Figure de l'intermédiation financière.....	7
Figure 2 : Organigramme du service.....	36

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : La charte des PME du Sénégal : Mesures d'aide et de soutien aux PME

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**SOMMAIRE**

Dédicace.....	ii
Remerciements.....	iii
Sigles et abréviations.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vi
Liste des annexes.....	vii
Sommaire.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre I : Cadre conceptuel sur le financement des PME.....	6
1.1. Activités bancaires.....	7
1.2. Les besoins de financement des PME.....	8
Chapitre II : La gestion des Risques Bancares.....	12
2.1. Les risques bancares.....	12
2.2. Les risques spécifiques au financement des PME et les dispositifs de gestion du risque de crédit.....	15
Chapitre III : La pratique de la gestion du risque de crédit aux PME à Ecobank Sénégal.....	25
3.1. Présentation de Ecobank Sénégal.....	25
3.2. Gestion du risque de crédit aux PME à Ecobank Sénégal.....	30
Chapitre IV : Mise en place du système adapté à la gestion des risques et au suivi.....	33
4.1. Organisation et fonctionnement du système.....	34
4.2. Analyse du coût de la mise en place du système et de l'impact financier du projet sur le produit net bancaire.....	36
Conclusion.....	46
Bibliographie.....	47
Annexes.....	ix
Table de matières.....	xix

## **Résumé**

L'actuel projet propose aux banques un système qui leur permettrait de mieux optimiser leur produit net bancaire sur le marché des PME. Ce système est composé d'un service qui collectera sur le terrain les données concernant les PME. Il aura aussi pour mission de former les responsables d'entreprises sur les bonnes pratiques de gestion, pour permettre à ces dernières d'être éligibles au financement bancaire. Après une analyse de l'environnement du secteur des PME du Sénégal, et du coût de la mise en place d'un tel service, nous nous sommes rendu compte que le projet est rentable en tenant compte des différentes hypothèses émises.

## **Abstract**

This project proposes to banks a system which would allow them to optimize their net banking income on the market of Small and Medium Enterprises (SME). This system is composed by an office which will collect data about SME. It will act also to form entrepreneurs on the good practices of management, making their firms eligible to bank financing. After the Senegal SME's area analysis, and the cost's analysis of this office, it is noticed that this project is profitable under the different hypothesis.

## **INTRODUCTION**

La question de la lutte contre la pauvreté touche l'ensemble des pays en voie de développement et particulièrement ceux de l'Afrique subsaharienne. C'est dans cette orientation que les pays comme le Sénégal et tant d'autres ont intégré des programmes de lutte contre la pauvreté dans les politiques nationales de développement. Ces politiques étaient tournées vers l'éclosion du secteur privé. Il s'agit, entre autres, de l'amélioration du climat des affaires, la simplification des démarches et procédures administratives pour créer une entreprise privée et plus particulièrement l'agrément de plusieurs institutions de microfinance pour aider au financement et au développement des PME, etc.

Cependant leur accès au financement, surtout bancaire, est faible du fait des risques qui leur sont attachés.

La gestion du risque représente un enjeu majeur pour les banques. Elle a par ailleurs beaucoup évolué avec la présence dans celles-ci des services comme Asset and Liability Management (Gestion des Actifs et des Passifs). Cependant la gestion du risque ne devrait pas se limiter uniquement à certains services qui s'occupent des risques dont les caractéristiques sont connues. Elle doit pouvoir s'orienter vers un suivi dynamique et spécifique à cause de l'aléa croissant des informations dans l'octroi des crédits.

Cet aléa d'information fait qu'il existe des PME qui, d'un côté, n'ont pas accès au financement des IMF du fait de leurs conditions très contraignantes (taux d'intérêt trop élevés) et qui, de l'autre côté, ne sont pas financées par les banques à cause des risques liés aux opérations avec elles.

Le présent projet devrait permettre à la banque de s'approcher plus spécifiquement des PME pour connaître en amont leur constitution et leurs activités, et les orienter après le financement, de mitiger ses risques, de rentabiliser ses financements et de gagner des parts de marché supplémentaires.

Ainsi le choix s'est porté pour régler ce problème sur la mise en place d'un système adapté à la gestion des risques et au suivi du financement des PME dans une banque : cas de Ecobank Sénégal.

Les banques du Sénégal se trouvent dans la nécessité d'améliorer leur système de maîtrise des risques et surtout les risques liés aux PME. En effet ces risques se manifestent par les éléments suivants :

- le manque de transparence dans la gestion du fait de la défaillance du système d'information ;
- le problème de gouvernance ;
- l'opacité des procédures de gestion financière et sociale ;
- le faible niveau des fonds propres, donc le bas degré de capitalisation ;
- l'ignorance des normes de qualité ;
- etc.

Il est alors urgent de mettre en place un système qui permettrait de bien suivre les PME dans leur évolution et l'évolution de l'utilisation des crédits qui leur sont faits par les banques.

L'objectif de ce projet professionnel est de contribuer au renforcement du système de gestion des risques de Ecobank Sénégal concernant les PME, pour lui permettre ainsi d'être plus performante sur ce marché et d'assurer plus efficacement sa fonction de financement de l'économie.

Plus spécifiquement, le projet devrait permettre d'identifier le risque spécifique de crédit fait aux PME du Sénégal, d'étudier la façon dont Ecobank Sénégal les gère et de définir les éléments d'une possible implantation d'un système de suivi des financements.

Le présent projet devrait mettre à la disposition des gestionnaires de risques les éléments concrets qui leur permettraient de prendre des décisions pertinentes quant aux financements des PME et de suivre efficacement ces financements.

Ce système devrait alors avoir des incidences positives sur la qualité de service et par conséquent devrait contribuer à accroître la part de Ecobank Sénégal sur le marché des PME et de conforter solidement sa position. La mise en place d'un tel système devrait impacter positivement les résultats financiers de la Banque et lui permettre de financer efficacement l'économie.

Ce projet devrait être facilement mis en œuvre dans l'ensemble de l'industrie bancaire sénégalaise et de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) selon une démarche identique à celle que nous nous proposerons de mettre en œuvre.

A terme, il devrait permettre de donner une meilleure consistance à la gestion des risques attachés au financement des PME. Il devrait aussi contribuer à une meilleure création de richesse et d'emploi. Ces éléments sont essentiels pour une croissance économique durable et pourraient avec d'autres facteurs déboucher sur le développement.

Ainsi la démarche suivie pour l'élaboration de ce projet s'articule comme suit :

- l'analyse documentaire ;
- l'élaboration d'un questionnaire ;
- l'analyse des données ;
- la présentation et l'interprétation des résultats.

Afin de mener à bien le projet professionnel, le plan ci-dessous a été adopté: une première partie est consacrée au cadre conceptuel et au contexte de l'étude, et une seconde partie est consacrée à la présentation des résultats et à leur interprétation.

**PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET CONTEXTE  
DE L'ETUDE**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

Cette partie qui présentera le cadre général de l'étude est scindée en deux chapitres :

Le premier chapitre qui parle du cadre conceptuel sur le financement des PME fera l'état des lieux de façon succincte des activités bancaires et du financement des PME.

Le second chapitre qui traite de la gestion des risques inhérents à l'activité bancaire présentera tour à tour la gestion des risques généraux attachés à l'activité bancaire et la gestion des risques spécifiques au financement des PME ainsi que les dispositions de gestion du risque de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL SUR LE FINANCEMENT DES PME

Les PME font partie intégrante de l'architecture économique des pays et précisément de la couche d'entreprises, moteur de l'activité économique. Dans la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne elles interviennent dans l'informel et constituent ainsi une partie intégrante des facteurs créateurs de l'emploi. Les PME constituent donc un type particulier d'agents économiques nécessitant aussi un financement particulier pour leur fonctionnement.

En effet leur caractère informel fait qu'elles nécessitent une aide particulière venant de l'état dans lequel elles se trouvent, des organismes spécifiques chargés de leur financement, du financement des IMF et bien sûr du secteur bancaire.

L'analyse économique de la banque s'est longtemps limitée à des considérations purement descriptives ou au seul rôle qu'elle assume dans la transmission des politiques monétaires mises en œuvre par les pouvoirs publics au travers de l'institut d'émission. Il faut attendre Gurley et Shaw (1960) pour voir se dégager les bases d'une étude indépendante de la firme bancaire en temps qu'intermédiaire financier.

La banque assure cette fonction d'intermédiation financière pour le compte de sa clientèle composée des particuliers, de l'état, des collectivités publiques et des entreprises. Dans un pays en voie de développement comme le Sénégal, les PME constituent une grande partie des entreprises et ont des besoins spécifiques devant être pris en compte par la banque.

En effet, les PME occupent une partie importante de l'activité économique du Sénégal. Selon le Ministère des Mines, de l'Industrie et des PME, ces dernières, en termes de création de richesse font 30% du PIB, 42% du total des emplois du secteur moderne et 30% du chiffre d'affaires total national. Le nombre des PME est passé de 85 000 en 2003 à 220 683 en fin 2005. Cela montre combien ce secteur est porteur.

Ce premier chapitre présente les activités principales de la banque et met l'accent sur le financement des PME.

## 1.1. Activités bancaires

Dans son rôle d'intermédiaire financier la banque assure le lieu où les excédents en épargne déposent leurs épargnes et ceux qui ont besoin de financement viennent en trouver selon les modalités déterminés. En plus de ce rôle, la banque assure un certain nombre de services variés à sa clientèle.

### 1.1.1. La banque et l'intermédiation financière

L'activité d'intermédiation financière de la banque consiste essentiellement à :

- collecter des ressources financières. En effet la banque collecte des ressources auprès des épargnants (dépôts) et des investisseurs (emprunts). Ceux-ci sont encore appelés les agents à capacité de financement (ACF) ;
- placer ces ressources, sous forme de prêts auprès des agents économiques qui ont besoin de financements. Ces derniers sont encore appelés les agents à besoin de financement (ABF). Ces placements sont effectués en vue de tirer un certain profit ;
- en plus de ces axes principaux, la banque assure la gestion des moyens et instruments de financement qui rendent possible l'intermédiation financière.

Il faut noter qu'en Afrique où les marchés des capitaux ne sont pas beaucoup développés, c'est cette forme de finance intermédiée qui est le plus en vogue. On pourrait la schématiser comme suit :

**Figure 1 : L'intermédiation financière**



**Source :** Nous-mêmes

C'est à travers ces deux axes principaux essentiels au cœur de son métier que la banque joue son rôle d'intermédiaire financier.

La collecte de ressources se fait à travers :

- les dépôts des épargnants : dépôts à vue, dépôts à terme, comptes d'épargne, bons de caisse, etc ;
- les prêts interbancaires ;
- le marché financier : emprunts obligataires, etc.

Le crédit est octroyé par la banque sous diverses formes :

- le crédit aux particuliers : crédit à la consommation, avance en compte courant, prêts personnels, prêts immobiliers, découvert, etc ;
- les crédits d'exploitation : escompte d'effets de commerce, crédits par caisse, avance sur marché, crédit de campagne, etc ;
- les crédits d'investissement : investissement d'équipement, investissement de renouvellement, crédit bail mobilier ou immobilier ;
- les placements sur le marché monétaire et financier ;
- etc.

## **1.2. Les besoins de financement des PME**

Les PME, comme toute autre entreprise ont un besoin spécifique selon chaque stade de leur existence. Selon les institutions, les régions et même les pays, les PME ont une définition qui leur est attribuée en tenant compte de leur effectif, leur chiffre d'affaires etc.

### **1.2.1. Définition des PME**

Le gouvernement du Sénégal a adopté le 6 février 2008, la loi d'orientation qui définit deux grandes catégories de PME : la Petite et la Moyenne entreprise. Elle prévoit également des dispositions spéciales pour les entreprises artisanales.

**La Petite Entreprise** est caractérisée par :

- Un effectif compris entre un (1) et vingt (20) employés,
- La tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par la structure de gestion agréée (SGA) selon le SYCOA ;
- Un chiffre d'affaires annuel hors taxe n'atteignant pas les limites suivantes prévues dans le cadre de l'impôt, à savoir :
  - ✓ cinquante (50) millions de FCFA pour les Petites entreprises qui effectuent des opérations de livraison de biens ;
  - ✓ vingt cinq (25) millions de FCFA pour les entreprises qui effectuent les opérations de prestations de services ;
  - ✓ et cinquante (50) millions de FCFA pour les entreprises qui effectuent les opérations mixtes telles que définies par les textes relatifs à l'impôt.

**La Moyenne Entreprise** répond quant à elle aux critères suivants :

- un effectif inférieur ou égal à deux cent cinquante (250) employés ;
- la tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal (SYSCOA) et certifiée par un membre inscrit à l'ordre national des experts comptables et comptables agréés (ONECCA) ;
- chiffre d'affaires annuel hors taxe inférieur à 5 milliards de FCFA.

### **La PME artisanale**

L'artisanat se définit en fonction de l'activité exercée, du procédé de fabrication du produit fini, de la nature de l'unité de production et de la qualification du chef d'entreprise. Les activités artisanales reconnues sont les activités de production, de transformation, de réparation ou de service, à l'exception toutefois des activités agricoles, de pêche, de transport et des activités exclusivement commerciales ou spécifiquement intellectuelles. Au terme du DECRET N° 87-1275 du 10 octobre 1987 relatif au statut d'entreprise artisanale et au titre de qualification artisanale, une entreprise artisanale est celle dirigée par un Chef ayant une qualification et un titre de maître-artisan de même que des compagnons et des personnes en apprentissage. Ont droit au titre de maître-artisan, les Chefs d'entreprise qui justifient d'une qualification professionnelle élevée reconnue par la commission prévue par le décret et dont l'entreprise est immatriculée au répertoire des entreprises artisanales. Les compagnons sont des employés qualifiés qui travaillent dans une entreprise artisanale et qui justifient d'une qualification reconnue. Leur nombre ne devra pas dépasser 5.

La filière artisanale est un puissant levier de l'économie sénégalaise. Le Recensement National des Unités Artisanales du Sénégal (RNUAS) réalisé en août 2004 indique un nombre de 122 902 unités réparties en 120 corps de métiers contre 77 927 unités en 1992, soit un quasi doublement en 12 ans. Mais en 2005, elles sont passées à 220683. Ces unités emploient environ 380 000 personnes, contribuent dans l'économie pour plus de 12% du PIB et font vivre 33% des ménages sénégalais. Le constat est que 25% de ces PME soit 55171 n'ont ni accès au financement bancaire, ni accès au financement des IMF.

Il faut noter que la définition officielle de la PME prend en compte uniquement les PME dites formelles qui opèrent en conformité avec la réglementation, tiennent une comptabilité et communiquent régulièrement les informations financières. En réalité, une frange importante du tissu des entreprises au Sénégal est composée d'entreprises opérant dans l'informel et donc en marge de la réglementation. Pour autant, selon certaines estimations, le secteur informel représente environ 60% du PIB et emploie 90% de la main d'œuvre.

### 1.2.2. Les besoins de financement des PME

Le mode de financement est généralement fonction du niveau d'évolution des activités de l'entreprise. En effet selon la phase de l'existence de la PME, elle nécessite une certaine forme de financement qui pourrait être plus ou moins coûteux. On distingue ainsi les **besoins financiers** et les **besoins non financiers** (renforcement des capacités des ressources humaines, promotion des produits et services, amélioration de la qualité des produits, consulting et relation de partenariat).

#### Besoins de financement à la phase de création/ lancement

A ce stade, une PME a principalement des besoins :

- de financement des investissements : les investissements sont parfois importants et coûteux et le(s) promoteur(s) ne disposent pas de fonds suffisants pour y faire face tout(s) seul(s). Ce financement peut se faire en fonds propres, sous forme d'apport en capital ou sous forme de prêt ;
- un fonds de roulement pour financer le démarrage de l'exploitation en attendant ses premières recettes.

#### Besoins de financement de l'exploitation

Les capitaux permanents des PME étant généralement faibles, elles ont un besoin plus accru en fonds de roulement (BFR) pour financer les activités courantes (stocks, frais généraux...). Ce besoin se révèle encore plus important lorsque la PME vend à crédit alors qu'elle ne bénéficie pas de crédit fournisseur.

#### Besoin de financement en phase de croissance

En cas de succès de son produit, la PME, pour satisfaire son marché, a besoin de renouveler ou moderniser son outil de production, d'augmenter ses capacités de production, d'améliorer la qualité de son produit. Elle aura donc besoin d'important besoins de financement.

Pour combler ces besoins de financement, la banque peut intervenir sous plusieurs formes selon les différentes étapes de la vie de la PME :

- apport en fonds propres sous forme de capital (prise de participation) ;
- crédit d'investissement-financement direct à moyen terme ;
- crédit bail ;
- crédits d'exploitation-financement du fonds de roulement : financement des stocks, avance de trésorerie ;

- crédit de campagne ;
- garantie/cautions bancaires ;
- etc.

L'inventaire ci-dessus montre que les PME ont un important besoin de financement de la part des banques et qu'elles peuvent donc constituer une clientèle profitable pour les banques. Or il ressort que ces dernières sont réticentes à leur accorder les financements du fait des risques élevés attachés aux activités de ces entreprises.

Il y a donc une nécessité de concilier « **la rentabilité des financements aux PME avec la nécessaire maîtrise des risques au niveau des banques** ».

Le chapitre suivant traite de la gestion des risques bancaires, avec un point spécifique sur les risques liés au financement des PME.

## CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES

L'activité bancaire consistant d'une part à collecter les dépôts et d'autre part à octroyer des crédits est entachée de risques. Le risque faisant ainsi partie de l'activité bancaire se doit d'être maîtrisé quelque soit le coût car si ce n'est pas le cas il peut entraîner des effets néfastes au fonctionnement de l'entreprise bancaire et ainsi sur le profit qu'elle est censée obtenir dans le développement de ses activités.

C'est ainsi que pour gérer de façon efficace les risques liés à l'activité bancaire, plusieurs approches ont été mises en place allant des institutions de surveillance et de réglementation de l'activité bancaire aux dispositions et normes internationales qui sont traduites dans les pays selon le modèle voulu des autorités. Ainsi nous distinguons :

- les autorités de régulation dont le rôle est d'encadrer le crédit pour éviter aux banques de prendre des risques excessifs ;
- les organes de contrôle qui s'assurent du respect des dispositions réglementaires par les banques ;
- l'organisation mise en place au sein de la banque ainsi que les procédures et outils d'identification, d'analyse et de gestion des risques.

Après une définition d'ordre général du risque, ce chapitre abordera les différents risques liés à l'activité bancaire et par la suite de façon spécifique les différents risques que représente le financement des PME ainsi que les dispositions relatifs à leur gestion.

### 2.1. Les risques bancaires

Quelque soit le domaine d'activité, le risque garde la même définition. Toutefois au niveau de la banque et des PME, les risques qui leur sont attachés sont spécifiques.

#### 2.1.1. Définition générale et types de risques dans la banque

Le risque peut se définir comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. La caractéristique propre du risque est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté, une personne, une structure, une population, des biens, l'environnement, etc.

Il est ainsi associé à un facteur qui le déclenche, une anomalie de l'environnement rendant possible le facteur et les conséquences qui en découlent.

L'on distingue dans la banque deux grandes familles de risque : les risques opérationnels et les risques inhérents à l'activité bancaire.

#### **2.1.1.1. Les risques opérationnels**

Les risques opérationnels sont des risques de pertes pouvant résulter des procédures internes inadéquates ou non appliquées, des personnes, des systèmes ou d'événements externes.

Les principaux risques opérationnels sont :

- risque de patrimoine ;
- risque juridique ;
- risque administratif ;
- risque comptable ;
- risque de réputation ou d'image ;
- etc.

#### **2.1.1.2. Les risques inhérents à l'activité bancaire**

Il est à noter que parmi les risques inhérents à l'activité bancaire deux grandes familles peuvent être distinguées à savoir les risques bancaires de base et les risques bancaires spécifiques. Ces deux catégories de risques sont spécifiques à l'activité bancaire du fait qu'ils résultent de la transformation de l'argent.

##### **Les risques bancaires de base**

Ces risques ont des conséquences très néfastes pour la banque. Ce sont :

- risque de rentabilité ;
- risque de solvabilité ;
- risque de liquidité.

##### **Les risques bancaires spécifiques**

Il existe entre autres :

- le risque de crédit ou de signature ;
- le risque de marché ;
- le risque de taux d'intérêt ;
- etc.

Ces risques constituent la famille des principaux risques bancaires et feront l'objet d'un développement dans les points ci-dessous.

**i. Le risque de signature**

Il peut être défini comme le risque que le débiteur n'honore pas tous ses engagements. Du point de vue de la banque, il se définit comme le risque qu'à un moment donné le débiteur n'arrive pas à remplir toutes ses obligations financières selon les termes du contrat qui le lie à la banque. Les conséquences peuvent être sévères si la contrepartie fait faillite et que les facteurs du contrat sont d'un montant et d'une importance majeurs. Ces facteurs sont entre autres :

- le montant de l'exposition au moment du défaut ;
- le dénouement des garanties exigées par la banque au moment du contrat ;
- et l'issue du processus de recouvrement.

Le risque de crédit a de nombreuses conséquences, et influence la solvabilité, la rentabilité et la liquidité de la banque.

- **liquidité** : le non remboursement ou même le remboursement différé empêche la reconstitution selon le délai prévu de la liquidité ;
- **rentabilité** : le non paiement des intérêts et commissions total ou même partiel bloque le rendement du crédit. Le non remboursement du capital quant à lui entame négativement le rendement d'un volume important d'autres crédits.

**ii. Le risque de marché**

Ce risque intéresse les activités de négociation sur les marchés des capitaux face à une variation des prix de marché. Il se manifeste par la volatilité des variables concernées et se traduit par la perte de change, les dépréciations des actifs...

**iii. Le risque de taux d'intérêt**

Il est défini comme l'éventualité pour un établissement de crédit de voir sa rentabilité affectée par l'évolution des taux d'intérêt. Ce risque provient d'un non adossement des ressources et des emplois de même nature, des emprunts à taux variables qui augmentent le risque et des taux d'emplois faibles par rapport au coût réel des ressources, et se traduit par la faiblesse de la marge bancaire et de la rentabilité des opérations bancaires.

## **2.2. Les risques spécifiques au financement des PME et les dispositifs de gestion du risque de crédit**

La différence majeure qui peut se dégager entre les risques bancaires cités ci-dessus et les risques spécifiques aux PME résulte de la nature des PME, de leur taille, leur structure, leur capacité humaine et financière, leur système d'organisation, leur mode de fonctionnement, etc.

Ces risques peuvent se dérouler comme ci-après :

### **2.2.1. Mauvaise qualité de l'information financière**

En effet les états financiers manquent de fiabilité, ce qui aggrave les limites du système de modélisation pour déterminer la rentabilité de la relation banque/PME utilisée par les banques. Ce fait se traduit par :

- l'absence ou le manque de fiabilité de la comptabilité ;
- l'absence ou le caractère peu fiable des états financiers produits ;
- la non certification par les auditeurs de l'information financière fournie par les PME ;
- la manipulation des documents comptables et financiers, voire leur inexistence qui favorise l'absence de transparence dans la gestion.

#### **2.2.1.1. Risques liés au problème de gouvernance**

Le problème de gouvernance est l'un des problèmes majeurs qui gangrènent le fonctionnement et portent atteinte même à la survie des PME. Le problème crucial est celui de la compétence et du professionnalisme des dirigeants des PME. Ce risque se traduit par :

- la faiblesse ou l'absence de capacité managériale des dirigeants des PME ;
- une organisation centralisée qui se traduit par la personnification de la gestion autour du propriétaire-dirigeant ;
- le manque de transparence dans la gestion et la prise des décisions ;
- un très faible niveau de formation et d'encadrement du personnel ;
- la fragilité de leurs structures et la faiblesse de leurs moyens humains.

#### **2.2.1.2. Risques liés aux garanties données**

Concernant la zone UEMOA, l'inexistence de garanties réelles ou de cautions de l'Etat ou d'institutions financières sont indiquées par la BCEAO dans le cadre de l'instruction n° 94-05 relative à la comptabilisation ou au provisionnement des engagements en souffrance.

L'inéligibilité des PME aux garanties financières disponibles telles que le FAGACE, le fonds GARI constitue aussi une menace certaine pour les banques.

Les garanties offertes par les PME sont :

- **le nantissement de leurs outils de production** : les machines souvent achetées de seconde main, obsolètes et invendables ;
- **le nantissement et la délégation des créances sur la clientèle** : la non fiabilité des états comptables ne donne pas beaucoup d'assurance sur la réalité de ces créances et les clients sont souvent insolvable ;
- **le nantissement de marché** : malgré ce nantissement, les PME peuvent se jouer des banquiers en cachant une partie de leurs recettes pour les soustraire au contrôle de la banque ;
- **l'hypothèque sur les biens immobiliers** : ces biens sont parfois insuffisants et les documents juridiques fournis ne permettent pas toujours d'établir la valeur et la propriété avec précision. Il ya des confusions entre les biens personnels de l'entrepreneur, de sa famille et de son entreprise ;
- **les cautions de fonds de garanties** très rarement employées : compte tenu des insuffisances relevées plus haut les PME n'ont pratiquement pas accès à cette forme de garantie.

Cette liste de risques associés aux PME n'est pas exhaustive.

### 2.2.2. Dispositifs de gestion du risque de crédit

Rappelons que les risques auxquels peut être confronté un établissement de crédit sont : le **risque de crédit**, le **risque de marché**, le **risque opérationnel**, le **risque de liquidité** et même le **risque stratégique**. Selon le risque un dispositif particulier est mis sur pieds pour y faire face. Mais de manière générale, les instances internationales ont établi des normes non contraignantes mais qui servent de repères pour la gestion plus locale des risques. C'est pourquoi le Comité de Bâle en 1988 a proposé un ratio international de solvabilité qui devrait permettre :

- une meilleure adéquation des fonds propres par rapport aux risques ;
- de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire ;
- et d'atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques.

Du nom du président du Comité de Bâle de l'époque **Cooke**, ce ratio est défini comme le rapport entre les fonds propres et celui des encours pondérés de crédit (EPC). Ainsi plusieurs niveaux de fonds propres sont définis. Il s'agit :

- des fonds propres de base  $FP_1$  ou « **noyau dur** » (**TIER 1**)
- des fonds propres complémentaires  $FP_2$  (**TIER 2**)
- et des fonds propres surcomplémentaires  $FP_3$  (**TIER 3**)

Le capital et les réserves constituent les fonds propres de base. Les fonds propres complémentaires quant à eux sont plus difficiles à définir. Mais selon les accords de Bâle, ils sont composés principalement des emprunts subordonnés. Les établissements de crédit sont alors tenus de respecter les normes suivantes :

- $FP_2 \leq FP_1$  ;
- $FP_1 / EPC \geq 4\%$  ;
- $(FP_1 + FP_2) / EPC \geq 8\%$  (ratio de Cooke).

Mais de manière plus spécifique, des normes sont établies pour la gestion du risque de crédit. Selon les normes de COSO II (Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway commission), normes d'audit interne en sa sixième composante concernant la réponse au risque, quatre réponses possibles sont données face au risque :

- l'acceptation du risque ;
- le traitement ou la réduction du risque ;
- le partage ou le transfert du risque ;
- et la prévention ou l'évitement du risque.

#### **2.2.2.1. Les outils et techniques de gestion du risque de crédit**

Les banques ont besoin de garanties solides qui assurent que les crédits qu'elles mettent à la disposition des clients seront remboursés dans les délais et avec les intérêts prévus. La garantie la plus solide est la valeur intrinsèque de l'opération financée et la qualité de signature de la contrepartie concernée. C'est pourquoi l'analyse du risque à travers le dossier examiné est importante.

### - Le rating

Le rating reflète la qualité du crédit (credit worthiness en anglais) d'un émetteur d'instrument de dette. Les agences de notation utilisent l'information tant quantitative que qualitative sur les émetteurs. La procédure de notation est en général plus fondée sur des critères qualitatifs, le jugement et l'expérience de l'analyste en charge du dossier plus que sur une modélisation mathématique du risque de défaut. L'approche quantitative est plutôt réservée à la notation des produits structurés de crédit. En Europe, les agences de notation notent beaucoup moins d'émetteurs car le marché obligataire est beaucoup plus restreint et se limite aux grandes entreprises. C'est pourquoi, les banques ont investi plus qu'ailleurs, dans l'élaboration des modèles internes. Les principaux critères pour noter un émetteur (liste non exhaustive) sont :

- cash-flow et revenu futur ;
- passif à court, moyen et long terme;
- la structure du capital et notamment le levier financier ;
- la situation de la société et le pays de résidence ;
- l'activité de l'entreprise et son positionnement sur le marché ;
- qualité du management.

En général, les banques évaluent la qualité de crédit de leurs clients grâce à des modèles statistiques et des analystes affinent ensuite, en fréquence régulière, la notation sur la base de la relation que la banque entretient avec son client.

Les échelles de rating sont les suivantes :

**Tableau N° 1 : Notation**

	S&P	Moody's	Fitch
Investment Grade	AAA	Aaa	AAA
	AA	Aa	AA
	A	A	A
	BBB	Baa	BBB
Speculative Grade	BB	Ba	BB
	B	B	B
	CCC	Caa	CCC
Default	D	D	D

Echelle de rating pour les trois agences de notation S&P, Moody's et Fitch (source : Vivien BRUNEL, Gestion des risques et risque de crédit)

#### - **Le diagnostic économique et financier**

Ce point est le volet important dans l'étude d'un dossier de financement d'une entreprise, car une mauvaise appréciation de la situation du client conduit à une sous estimation du risque pris. Ce diagnostic doit permettre d'apprécier la situation présente et future de l'entreprise demandeur de crédit. L'analyse financière est faite sur la base des documents financiers et comptables certifiés de préférence. Ce diagnostic permet d'évaluer la situation juridique, industrielle, économique, managériale et financière de l'entreprise.

La situation financière de l'entreprise s'apprécie sur la base des ratios portant sur la rentabilité (marges, rendements des capitaux...), l'activité (l'évolution de l'activité, rotation de stocks, délais clients et fournisseurs), la structure financière (équilibre financier, liquidité, solvabilité, endettement) et la productivité du personnel et des moyens engagés.

#### - **Les Garanties**

L'on trouve les garanties réelles et les garanties personnelles.

- ✓ les garanties réelles sont composées des hypothèques, du nantissement sous ses diverses formes et du gage.

- ✓ Les garanties personnelles quant à elles sont composées de la lettre de garantie et de l'assurance crédit.

En plus de ces deux principales formes de garanties, l'on rencontre d'autres types de garantie comme la lettre d'intention.

#### - **La réglementation prudentielle**

Rappelons que l'exigence minimale en fonds propres est constituée de trois éléments fondamentaux :

- Une définition du capital réglementaire ;
- Une définition des actifs pondérés ;
- Et un ratio minimal de capital pour ces actifs pondérés à savoir :

$$\text{Capital} / (\text{Total des actifs risqués pondérés}) \geq 8\%$$

Le total des actifs risqués pondérés est la somme des actifs pondérés pour le risque de crédit et 12,5 fois les fonds propres réglementaires pour les risques de marché et opérationnel.

#### **2.2.2.2. Le dispositif réglementaire dans la zone UMOA**

Il s'agit dans la zone UMOA de la transmission des normes internationales en fonction de la réalité de la place et de la pratique bancaire commune. L'activité bancaire de la zone est régie par :

- la loi portant réglementation bancaire
- et le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissement financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine.

Le dispositif prudentiel du 1<sup>er</sup> janvier 2000 impose aux banques un certain nombre de contraintes concernant la gestion de risque. Déjà concernant leur **capital minimum**, les banques doivent détenir un capital minimum de cinq (5) milliards de FCFA. Ce capital constitue un coussin protecteur contre le risque d'insolvabilité. Ce capital est composé de fonds propres de base et de fonds propres complémentaires. Les fonds propres effectifs (fonds propres de base + fonds propres complémentaires) sont complétés par une réserve spéciale à hauteur de 15% du résultat net bénéficiaire annuel.

Sur le **plan des réglementations comptables**, il est établi des règles de provisionnement des risques en souffrance. C'est ainsi que les risques directs ou engagements par signature sur

l'Etat sont provisionnés de façon facultative. Pour les risques garantis par l'Etat, il est recommandé aux banques sans obligation de leur part, la constitution progressive de provisions, à hauteur de la créance garantie (capital et intérêts), sur une durée maximale de 5 ans, lorsqu'aucune inscription correspondant au risque couvert n'est effectuée dans le budget de l'Etat. Concernant les risques privés non garantis par l'Etat, une constitution facultative de provisions (capital et intérêts) est recommandée pour ceux répondant à la définition de créances impayées ou immobilisées. Pour les risques répondant à la définition de créances douteuses ou litigieuses, les dispositions suivantes doivent être suivies :

- ✓ les risques privés non couverts par les garanties réelles doivent être provisionnés à 100%, au cours de l'exercice pendant lequel les créances sont déclassées en créances douteuses et litigieuses ;
- ✓ les risques assortis de garanties réelles : la constitution de provisions est facultative au cours des deux premiers exercices. La provision doit couvrir au moins 50% du total des risques le troisième exercice et 100% le quatrième exercice ;
- ✓ les intérêts non réglés portés au crédit du compte de résultat doivent être provisionnés à due concurrence ;
- ✓ les créances douteuses relatives aux loyers afférents aux opérations de crédit-bail et opérations assimilées doivent intégralement être provisionnées à due concurrence ;
- ✓ les intérêts non réglés depuis plus de trois mois et se rapportant aux risques-pays doivent faire l'objet d'un provisionnement intégral.

Des **normes de gestion** sont établies pour la protection contre les risques. C'est ainsi que :

- ✓ la **règle de couverture des risques** est définie par un rapport minimum à respecter, dit « rapport fonds propres sur risques ». Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8%. Toutefois les établissements financiers spécialisés dans les opérations de capital-risque ou d'investissement en fonds propres ne sont pas assujettis à cette norme.
- ✓ en vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, un **coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables** a été défini comportant au numérateur les ressources stables (supérieures à 2 ans) et au dénominateur les emplois à moyen et long terme (supérieurs à 2 ans).

Il se présente comme suit :

$$\text{Ressource stables (>2 ans)/Emplois à moyen et long terme (>2ans)} \geq 50\%$$

- ✓ la **division des risques** : les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs.
- ✓ les **règles de liquidité et le seuil de liquidité** : la réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce coefficient doit régulièrement être respecté et supérieur ou égal à 75%.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

La première partie nous fait un compte rendu du cadre conceptuel de la fonction bancaire. Il a été question dans cette partie de l'analyse des éléments inhérents à l'activité bancaire, et les notions suivantes ont fait lieu de développement :

- les activités bancaires ;
- le financement des PME ;
- les risques bancaires ;
- les risques spécifiques au financement des PME et les dispositions de gestion du risque de crédit.

Durant tout le long de la deuxième partie il sera question de manière spécifique de décrire l'institution qui va abriter ce projet et la faisabilité du projet en question.

**DEUXIEME PARTIE : PROCESSUS DE GESTION DU  
RISQUE DE CREDIT AUX PME A ECOBANK SENEGAL ET  
PROPOSITION D'UN SYSTEME ADAPTE AU SUIVI**

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Cette partie sera consacrée à la gestion du risque de crédit fait aux PME et de son suivi au sein de Ecobank Sénégal. En effet il s'agit de décliner comme suit cette activité qui est le cœur du métier de la banque :

- un troisième chapitre sur la pratique de la gestion du risque de crédit aux PME à Ecobank Sénégal. Ce chapitre se divisera en la présentation de ETI et de Ecobank Sénégal en premier lieu. Ensuite, un développement sur la gestion du risque de crédit aux PME à Ecobank Sénégal sera fait ;
- enfin un quatrième chapitre, proposera un système adapté au suivi du financement des PME. Il s'agit en effet, de présenter ce système et de faire une analyse financière de son fonctionnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE III : LA PRATIQUE DE LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT AUX PME A ECOBANK SENEGAL

Ecobank Sénégal est l'une des nombreuses filiales du groupe ETI (Ecobank Transnational Incorporated) et fonctionne selon les normes établies par la société mère.

### 3.1. Présentation de Ecobank Sénégal

Ecobank est une banque universelle axée sur l'Afrique Médiane, offrant des services de banque de détail, banque de grand clientèle et banque d'investissement et services bancaires transactionnels aux gouvernements aux institutions financières, aux sociétés multinationales, aux entreprises locales, aux PME et aux particuliers. Trois secteurs d'activité axés sur la clientèle sont couverts par les services de Ecobank. Il s'agit de **Corporate bank**, **Domestic Bank** et **Ecobank Capital** qui sont tous pris en compte par une plate-forme informatique intégrée exploitée par eProcess, la filiale technologique du groupe.

Le rôle de **Corporate Bank** est d'offrir des solutions financières aux entreprises mondiales et régionales, aux entreprises publiques, institutions financières et organisations internationales. Ses produits sont concentrés sur le prêt panafricain, les services de commerce, la gestion de trésorerie, les opérations bancaires par internet et le financement de la chaîne de valeur.

**Domestic Bank**, quant à lui offre des produits et services financiers pratiques, accessibles et fiables aux marchés de détail, aux entreprises locales, aux clients du secteur public et de la microfinance, s'appuyant sur un important réseau d'agence et de Distributeurs Automatiques de Billet (DAB) aussi bien que les plates-formes bancaires mobiles, de banques par internet et les transferts de fonds.

**Ecobank Capital**, offre des services de trésorerie, de financement d'entreprise et de banque d'investissement bancaires, des solutions de gestion des valeurs mobilières et d'actifs pour des entreprises clients et gouvernements.

#### 3.1.1. Cadre d'exercice de Ecobank Sénégal

Le marché bancaire sénégalais est supervisé par la Banque Centrale de Etats de l'Afrique de l'Ouest. Il existe présentement sur ce marché 17 banques. Ecobank Sénégal (EBS) est la 8<sup>ème</sup>

plus grande banque en termes du total bilan. Le marché bancaire est dominé par quatre grandes banques qui comptent pour 67,8% des actifs de l'industrie.

EBS a été constitué en 1999 et compte actuellement 24 agences et 231 employés. EBS a contribué à hauteur de 5,6% aux bénéfices consolidés du groupe en 2006 et a enregistré une croissance régulière de 40,7% en termes de total bilan sur les cinq dernières années. Le résultat net a connu un taux de croissance annuelle de 65,2%, tandis que les dépôts clients ont progressé de 32,7% sur la même période. Le Return On Equity (ROE) a été en moyenne de 24% durant les trois dernières années, tandis que le Return On Asset (ROA) était en moyenne de 2,1% sur la même période.

Les performances financières historiques de la banque sont résumées ci-après :

**Tableau 2 : Synthèse des états financiers de EBS de 2004 à 2007**

<b>En fin d'exercice</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Bilan	163 422	124 506	75 199	51 966
Dépôts	102 002	79 376	55 643	41 831
Capitaux Propres, part du Groupe	7 651	5 549	3 971	3 066
Nombre d'agences et de bureaux	23	11	8	4
<b>Pour l'exercice</b>				
Résultats après impôts	4 133	2 031	1 558	1 104
Résultat net par action ajustée	64.073	47.181	64.56	45.762

Source : EBS

### **3.1.1.1. Organisation et fonctionnement de Ecobank Sénégal**

Ecobank Sénégal a une Direction Générale qui rend compte au Conseil d'Administration (CA). Elle est divisée en départements et ceux-ci sont les suivants :

- le département d'audit ;
- le département de contrôle financier ;
- le département de contrôle interne ;
- le département des opérations et d'informatique ;
- le département des ressources humaines ;
- le département des risques ;
- le département juridique ;
- le département conformité et ;
- le département des directions marketing (CORPORATE ET DOMESTIC).

- **La Direction Générale :** assure la gestion courante de la banque. Elle organise, coordonne et contrôle tous les départements et services tout en appliquant les mesures arrêtées par le CA. Le Directeur Général (DG) rend compte au CA et à l'Assemblée Générale des actionnaires.
  
- **Le département du Contrôle Financier :** est chargé d'exécuter les fonctions financières et comptables d'Ecobank Sénégal (EBS). Il a également en charge de veiller au respect du règlement de toutes les opérations fiscales, veiller et garantir le respect des normes et principes comptables dans les opérations de la banque, la production des rapports financiers à la Direction Générale, aux différents partenaires et au groupe, l'élaboration, le suivi et le contrôle du budget, la confection des rapports financiers et périodiques de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), du suivi de la comptabilité générale des comptes.
  
- **Le département du Contrôle Interne :** il veille au respect de l'ensemble des dispositifs et procédures mis en place pour une bonne gestion des activités de la banque.
  
- **Le département des Opérations et de l'Informatique :** il est qualifié de « back office » parce que n'ayant pas de relation directe avec la clientèle de la banque. Il exécute les instructions internes de la banque et celles des clients. Ce département comprend des divisions telles que : Commerce international, Transfert, Portefeuille local, Services Généraux, Service de traitement des opérations.
  
- **Le département des Ressources Humaines :** assure la gestion administrative et des carrières du personnel, veille à l'application de la réglementation et au respect des obligations de l'employeur vis-à-vis de l'inspection du travail et des organismes sociaux et élabore le programme de perfectionnement et de formation du personnel de la banque.
  
- **Le département des Risques :** veille au respect de la politique de crédit de EBS et du groupe Ecobank en général. Il se charge au quotidien de l'étude et de l'approbation des dossiers de crédit, la gestion administrative des dossiers de crédit, la gestion des garanties (recueil et conservation, suivi et renouvellement) et le recouvrement. Ce

département comprend les divisions : Administration du crédit, Engagement des Grandes Entreprises, Engagement de la banque de détail et du recouvrement.

- **Le département Juridique** : il est chargé de tout ce qui a trait à l'aspect juridique des activités de EBS. Les agents de ce département interviennent lors de l'entrée en relation avec les clients, des procédures de recouvrement de créances, de tout litige né des activités entre la banque et son environnement.
  
- **Le département des Directions Marketing** : ce département est divisé en Corporate et Domestic :
  - ❖ **Corporate ou Grandes Entreprises** : gère les clients institutionnels. Ces clients sont composés des : institutions financières et organismes internationaux, entreprises sous régionales, entreprises régionales, multinationales non gouvernementales et les sociétés du secteur public, qui sont généralement de gros consommateurs de crédits tout comme ils peuvent également constituer d'importantes sources de fonds pour la banque.
  - ❖ **Domestic ou Banque de Détail** comprend les divisions de : la banque de particulier, PME, microfinance. Il est chargé de la gestion des relations entre EBS et ses clients particuliers, les petites et moyennes entreprises et les institutions de microfinance.
  
- **Le département de la Conformité** : se trouve sous ce département la Trésorerie. C'est le trésorier de la banque. A ce titre, il assure la gestion des comptes avec les correspondants, suit la situation des réserves obligatoires auprès de la BCEAO, tient à jour les états de rapprochement avec les correspondants et intervient sur les marchés financier et monétaire. Sur le marché monétaire, le trésorier a pour rôle d'emprunter les fonds et de placer des capitaux selon que le marché est déficitaire ou excédentaire. Sur le marché financier, son action consiste en l'achat et la vente d'actions, de souscription à des titres de placement et d'obligation.

### **3.2. Gestion du risque de crédit aux PME à Ecobank Sénégal**

La PME qui constitue une bonne partie du tissu économique du Sénégal fait partie des clients de EBS. En effet, de nos jours son portefeuille PME est constitué de plus de 4800 entreprises. Durant les trois dernières années le pourcentage moyen des concours accordés aux entreprises par rapport à l'ensemble de sa clientèle est de 70%, et 30% reviennent aux PME. Ce qui fait que dans le total des crédits offerts, la part de ces dernières est de 26%. Les types de concours les plus proposés à ce segment de marché sont :

- l'escompte d'effet de commerce ;
- la facilité de caisse et le découvert ;
- l'avance sur marchés publics garantis ;
- le crédit mobilier et d'équipement ;
- le crédit immobilier ;
- le crédit à moyen terme de renforcement du Fonds de Roulement (FDR)

Ces concours sont accordés à un taux à court terme de 15%, à moyen terme de 13% et à long terme de 11%. Ce qui fait que la part du segment PME sur la profitabilité de la banque est de 20%.

Toutefois à ces concours, des obstacles s'opposent. Ces obstacles emmènent EBS à s'organiser pour gérer les risques qui en découlent. Ces obstacles sont les suivants :

- certaines de ces PME sont hors de son marché cible ;
- l'insuffisance de cash flows ;
- l'absence de données fiables.

Cela fait que le risque de crédits aux PME est très développé.

Pour contrer ce problème, il y a des dispositions qui ont été prises. Ces dispositions concernent les garanties et leur suivi, les mesures prudentielles internes, les procédures d'octroi du crédit, de suivi des engagements et des contreparties, les procédures de déclassement et de recouvrement des créances en souffrance et l'organisation (Direction des Risques) mise en place pour la gestion du risque de crédit.

#### **3.2.1. Les garanties**

Les garanties exigées sont les suivantes : le cautionnement solidaire, le nantissement des matériels, le nantissement des titres, le nantissement de marchés publics, le cautionnement d'institutions financières et l'hypothèque.

### **Le cautionnement solidaire**

La caution solidaire est une sûreté personnelle permettant d'apporter la garantie de l'exécution d'un contrat par une tierce-personne (la caution) si le signataire ne le fait pas, sans même passer par une procédure judiciaire. Elle peut être acceptée comme garantie. Toutefois, il y a des précautions à prendre. Il ne s'agit pas d'un engagement moral, mais d'un acte qui peut être lourd de conséquences pour la situation personnelle de la caution. La loi a prévu que l'acte de cautionnement respecte un formalisme, à peine de nullité : il doit être écrit, contenir un certain nombre de mentions obligatoires écrites de la main de la caution, et sa nature doit être clairement précisée (caution simple ou caution solidaire).

En outre une banque, ne pourra pas se prévaloir d'un engagement qui était manifestement disproportionné par rapport aux revenus ou au patrimoine de la caution au moment de la signature de l'acte.

### **Le nantissement des matériels**

Le mot "nantissement" est plus communément utilisé par les praticiens pour désigner les sûretés portant sur les fonds de commerce. Le propriétaire qui a consenti un nantissement sur son fonds de commerce, conserve le droit de continuer à gérer son entreprise. Il est seulement empêché de le vendre ou d'en faire l'apport en société sans l'accord du créancier. Cette forme de gage porte le plus souvent à la fois sur les éléments matériels (mobilier, matériel technique, parc automobile) et sur les droits qui sont attachés au fonds de commerce.

### **Le nantissement des titres**

Le nantissement de titre est une garantie (appelée également gage) permettant à une personne de remettre en garantie à un créancier, un ou plusieurs titres, ou parfois la totalité de son portefeuille de titres (essentiellement les valeurs mobilières). Les titres concernés sont réputés incessibles sans l'accord du créancier en faveur duquel le nantissement a été effectué.

### **Le nantissement de marchés publics**

Ce nantissement est le contrat par lequel le titulaire d'un marché ou chaque sous traitant admis au paiement direct remet à son créancier l'exemplaire unique du marché qui lui est délivré par la personne publique.

Ensuite le créancier notifie le nantissement au comptable assignataire de la personne publique qui lui règle directement, sur présentation de l'exemplaire unique, les sommes dues pour l'exécution du marché.

## **L'hypothèque**

C'est une sûreté, c'est-à-dire un droit accordé à un créancier (par exemple une banque) sur un bien immobilier (ou exceptionnellement sur un bien meuble assimilable à un immeuble tel un navire) en garantie d'une dette, sans que le propriétaire du bien qui constitue la garantie en soit dépossédé.

Le bien hypothéqué est un bien que la banque peut faire saisir si le débiteur ne remplit pas l'obligation principale (par exemple les échéances ne sont pas payées), afin de le mettre en vente, et d'être remboursé par préférence sur le prix de vente.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE IV : MISE EN PLACE DU SYSTEME ADAPTE A LA GESTION DES RISQUES ET AU SUIVI**

Il convient de faire une analyse de l'environnement de l'entreprise avant de présenter la structure du système à mettre en place.

L'analyse se fera en termes d'opportunités et de menaces, de forces et de faiblesse.

### **Opportunités**

- l'opportunité principale ici est le pourcentage des PME qui n'ont ni accès au financement bancaire, ni accès au financement des IMF. En effet, il existe 25% des PME du Sénégal qui n'ont ni accès au financement bancaire, ni au financement des IMF ;
- il y a une certaine stabilité politique ;
- le capital minimum assez élevé ;
- la surliquidité des banques ;
- la reprise de la croissance en 2013 et son maintien autour de 5% (FMI) ;
- la politique gouvernementale de défiscalisation des revenus émanant de soutien aux PME dans le cadre de la politique de renforcement des fonds de ces dernières.

### **Menaces**

- le taux de chômage relativement élevé (26% en 2012 ANSD) ;
- le taux d'inflation relativement élevé ;
- le niveau d'études très bas des chefs d'entreprises (PME)
- etc.

En termes de force et de faiblesse au niveau de EBS, il peut se dégager quelques éléments à savoir :

### **Forces**

- l'existence d'une division spécialement dédiée aux PME ;
- son portefeuille PME assez garni (plus de 4800 PME, Ecobank Sénégal) ;
- le personnel qualifié ;
- l'agro culture et l'agro industrie ainsi que les technologies de l'information et de communication, comme secteur soutenu par EBS étant des marchés très porteurs ;
- etc.

## **Faiblesses**

- la prépondérance de financement de court terme ;
- le problème de formation des chefs des PME en matière de suivi ;
- etc.

### **4.1. Organisation et fonctionnement du système**

#### **4.1.1. Objectifs du système**

L'objectif principal de ce projet est de permettre à une partie des 25% des PME qui n'ont ni accès au financement bancaire, ni accès au financement des IMF d'en avoir accès. En effet, l'objectif visé se réalisera à deux niveaux :

- il s'agit premièrement de mettre au courant cette tranche de PME de la présence d'un service les concernant au sein de EBS ;
- ensuite, il s'agira pour elles de recevoir une formation qui leur permettra d'être dans les normes requises par EBS pour être en mesure d'accéder au financement bancaire ;
- et enfin un suivi de ce financement pour permettre sa bonne utilisation.

Ces objectifs spécifiques se feront précisément par la descente sur le terrain pour cibler cette population de PME identifiées ci-dessus. Cette étape aura pour objectif d'informer et de rassurer ces dernières de la possibilité pour elles d'accéder à une source de financement. Il faudra leur expliquer que l'accès à cette source de financement se fera conjointement à une formation sur sa gestion. Cette formation sera la nouveauté qui sera apportée dans le cadre de l'activité bancaire.

En effet, pour les entreprises respectant une certaine norme exigée par la cellule de suivi du Ministère des PME, il est prévu pour leur développement dans certaines structures en partenariat avec l'Etat du Sénégal des lignes spécifiques destinées à leur formation. Ainsi, la banque aura à les former sur le respect de ces normes pour avoir accès à ces fonds qui leur serviront à payer leur formation. Cette dernière sera aussi axée sur les normes de gestion exigées par la banque.

#### **4.1.2. Stratégie Marketing**

Environ 70% des PME entre 2008 et 2009 n'avaient pas sollicité l'accès au financement bancaire du fait de l'incapacité de fournir les garanties exigées par les institutions financières.

L'objectif marketing de ce projet est de ne faire abstraction d'aucune PME quelque soit son statut juridique, ses fonds propres, mais de respecter tout de même les secteurs d'activité visés par EBS.

Nous avons pour objectif spécifique de former et faire accéder au financement bancaire, 2,5% des 55171 PME soit environ 1380 PME dans les 5 ans à venir et 4% soit 2207 dans les 10 ans à venir.

L'on commencera avant tout par le siège ici à Dakar, la première année avant d'étendre cela aux autres villes et localités les années suivantes.

La stratégie de la communication sera laissée au soin de la Direction Générale pour permettre à ce service de s'y aligner.

Toutefois, traitant de la démarche exhaustive marketing afin de convaincre et d'inciter les dirigeants des PME à adhérer à la vision de Ecobank Sénégal, une mesure de qualité sera mise en place. Ainsi pour que les PME accèdent au financement bancaire, après la formation de leurs dirigeants, il leur faudra principalement respecter les normes suivantes :

- l'amélioration de leur signature par la qualité de la gestion administrative (la bonne gouvernance : la personne qu'il faut à la place qu'il faut) ;
- l'amélioration de la qualité de leurs informations financières (fiabilité de leur comptabilité, certification de leurs informations financières par des auditeurs...)

#### **4.1.3. Organisation et fonctionnement**

Ce service sera placé sous la Direction des Risques de EBS. L'important du travail à faire sera concentré sur la formation et le suivi.

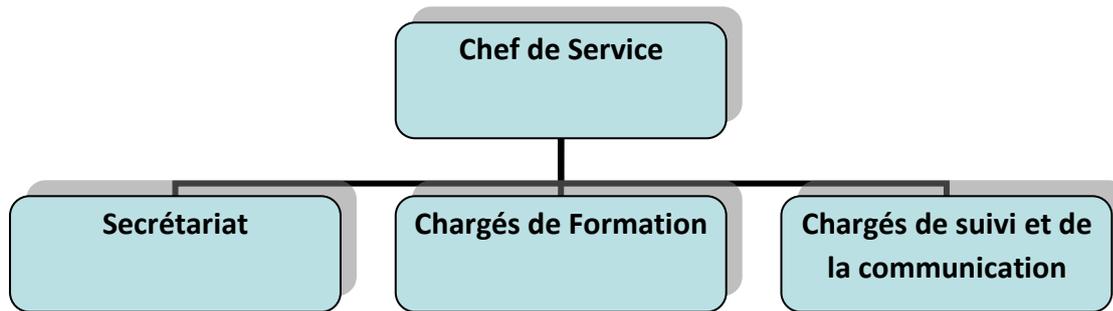
- L'équipe de suivi sera celle qui fera aussi les descentes en amont pour l'information des PME sur l'existence d'un tel outil à leur service.
- L'équipe de la formation se consacrera à ce travail et de temps à autre pourra faire aussi des descentes sur le terrain pour le suivi.

Ce service sera composé d'une dizaine de personnes. Du fait des enjeux de ce projet, le niveau requis pour les personnes en charge est BAC + 5 en finance et en Marketing. Par ailleurs, elles devraient avoir aussi 5 ans d'expérience dans les domaines du Marketing bancaire et de Gestion des risques.

Il sera composé d'un chef de service, du secrétariat et des divisions de formation (2 personnes) et de suivi (6 personnes).

L'organigramme sera le suivant :

**Figure 2 : Organigramme du service**



#### **4.2. Analyse du coût de la mise en place du système et de l'impact financier du projet sur le produit net bancaire**

Il s'agit ici de présenter les investissements à réaliser, les différents états financiers prévisionnels et l'évaluation de la rentabilité de ce projet. En effet, ces différents points vont constituer les éléments justificatifs de la faisabilité financière de ce dernier. Il s'agit des :

- coût des investissements initiaux à réaliser : il se compose des matériels de bureau, de transport, des logiciels à utiliser, de l'aménagement du local. Les prix sont obtenus par prospection sur le marché sénégalais ;
- charges d'exploitation prévisionnelles : composées des charges fixes, des charges du personnel et des autres charges. Ces charges sont alignées sur la moyenne du secteur bancaire sénégalais relatif au rapport de la commission bancaire de 2011;
- revenus : ils sont obtenus à partir des tarifs qui sont fixés pour la formation et le suivi des PME et ceux par rapport à la moyenne des produits sur les prestations des services financiers. Cela évoluera d'année en année par rapport au nombre des PME atteint.

##### **4.2.1. Le coût des investissements**

Sachant que EBS dispose de salle pour de telles formation (des agents de PME), le montant des investissements pour le démarrage se chiffre à 19 500 000 Francs CFA et 101 000 000 pour les 10 années. Ces investissements sont répartis comme suit :

- les 5 premières années, les opérations seront concentrées sur Dakar avec 10 personnes;
- les 5 dernières années, elles vont s'étendre sur trois autres villes avec 12 nouvelles personnes supplémentaires.

Ainsi, la répartition se fera selon le tableau suivant inspiré du rapport de la commission bancaire de 2011 :

**Tableau 3 : Les Investissements**

(En milliers de Francs CFA)	Durée										
	Amortissement (années)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Frais d'établissement	3	1000			1000		3000	1000		3000	1000
Logiciel	3	2000			2000		6000	2000		6000	2000
Mobilier	5	2500					5500				
Matériel de bureau	3	3000			3000		3000	3000		2000	3000
Matériel informatique	3	3000			3000		3000	3000		3000	3000
Matériel de transport	5	8000					20000				
<b>Total des investissements</b>		<b>19500</b>			<b>9000</b>		<b>40500</b>	<b>9000</b>		<b>14000</b>	<b>9000</b>
<b>Investissements cumulés</b>		<b>19500</b>			<b>28500</b>		<b>69000</b>	<b>78000</b>		<b>92000</b>	<b>101000</b>
<b>Amortissements</b>		<b>5099</b>	<b>5099</b>	<b>5099</b>	<b>5099</b>	<b>5099</b>	<b>13099</b>	<b>13099</b>	<b>13099</b>	<b>13099</b>	<b>13099</b>

Source: nous-mêmes

#### 4.2.2. Données prévisionnelles d'exploitation

En allant sur la base de 10 salariés la première année, les dépenses relatives du service seront réparties selon le tableau suivant :

**Tableau 4 : Estimation des frais généraux de la première année**

Désignation	Montant (FCFA)
Charges du personnel	107 719 953
Impôts, taxes et versements assimilés	10 646 111
Autres charges externes et charges diverses d'exploitation	131 647 683
<b>Total des frais généraux</b>	<b>250 013 747</b>

Source : nous-mêmes

L'hypothèse que nous émettons pour les années à venir est que les frais généraux augmentent de 10% chaque année.

#### *Estimation des recettes*

Les recettes seront issues des frais des formations que paieront les PME. Trois hypothèses sont émises en fonction du nombre des PME formées chaque année. Il s'agit d'hypothèse *pessimiste, normale et optimiste*.

- ***hypothèse pessimiste*** : la banque n'arrive à former que 5% des 1380 PME espérées pour les 5 premières années à partir de la deuxième année de prestation de service, avec une augmentation de 10% du nombre de PME chaque année ;
- ***hypothèse normale*** : la banque arrive à former 20% des 1380 PME espérées pour les 5 premières années à partir de la deuxième année de prestation de service, avec une augmentation de 20% du nombre des PME chaque année ;
- ***hypothèse optimiste*** : la banque arrive à former 20% des 1380 PME espérées pour les 5 premières années à partir de la deuxième année de prestation de service, avec une augmentation de 25% du nombre des PME chaque année.

**Tableau 5 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse pessimiste**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
(Données en millions de FCFA)										
Produits sur prestations de services (1)	0	406	447	494	541	600	659	724	795	872
Charges sur prestations de services (2)	0	106	117	129	141	156	171	187	205	225
<b>(3) Produit Net Bancaire (1-2)</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>330</b>	<b>365</b>	<b>400</b>	<b>444</b>	<b>488</b>	<b>537</b>	<b>590</b>	<b>647</b>
(4) Produits sur immobilisations financ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(5) Charges sur immobilisations financ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(6) Produits Accessoires Nets</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>330</b>	<b>365</b>	<b>400</b>	<b>444</b>	<b>488</b>	<b>537</b>	<b>590</b>	<b>647</b>
<b>(7) Produit Global d'Exploitation</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>330</b>	<b>365</b>	<b>400</b>	<b>444</b>	<b>488</b>	<b>537</b>	<b>590</b>	<b>647</b>
<b>(8) Frais généraux</b>	250	275	303	333	366	403	443	487	536	590
(9) Amortissements et provisions	5	5	5	5	5	13	13	13	13	13
<b>(10) Résultat d'Exploitation (7-8-9)</b>	<b>-255</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>44</b>
(11) Impôts sur le bénéfice	0	6	6,6	8,1	8,7	8,4	9,6	11,1	12,3	13,2
<b>(12) Résultat Net (10-11)</b>	<b>-255</b>	<b>14</b>	<b>15,4</b>	<b>18,9</b>	<b>20,3</b>	<b>19,6</b>	<b>22,4</b>	<b>25,9</b>	<b>28,7</b>	<b>30,8</b>

source: nous-mêmes

**Tableau 6 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse normale**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
(Données en millions de FCFA)										
Produits sur prestations de services (1)	0	1624	1948	2336	2801	3360	4031	4837	5802	6961
Charges sur prestations de services (2)	0	424	508	609	730	876	1051	1261	1513	1815
<b>(3) Produit Net Bancaire (1-2)</b>	<b>0</b>	<b>1200</b>	<b>1440</b>	<b>1727</b>	<b>2071</b>	<b>2484</b>	<b>2980</b>	<b>3576</b>	<b>4289</b>	<b>5146</b>
(4) Produits sur immobilisations financ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(5) Charges sur immobilisations financ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(6) Produits Accessoires Nets</b>	<b>0</b>	<b>1200</b>	<b>1440</b>	<b>1727</b>	<b>2071</b>	<b>2484</b>	<b>2980</b>	<b>2576</b>	<b>4289</b>	<b>5146</b>
<b>(7) Produit Global d'Exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1200</b>	<b>1440</b>	<b>1727</b>	<b>2071</b>	<b>2484</b>	<b>2980</b>	<b>3576</b>	<b>4289</b>	<b>5146</b>
<b>(8) Frais généraux</b>	250	275	303	333	366	403	443	487	536	590
(9) Amortissements et provisions	5	5	5	5	5	13	13	13	13	13
<b>(10) Résultat d'Exploitation (7-8-9)</b>	<b>-255</b>	<b>920</b>	<b>1132</b>	<b>1389</b>	<b>1700</b>	<b>2068</b>	<b>2524</b>	<b>3076</b>	<b>3740</b>	<b>4543</b>
(11) Impôts sur le bénéfice	0	276	339,6	416,7	510	620,4	757,2	922,8	1122	1362,9
<b>(12) Résultat Net (10-11)</b>	<b>-255</b>	<b>644</b>	<b>792,4</b>	<b>972,3</b>	<b>1190</b>	<b>1447,6</b>	<b>1766,8</b>	<b>2153,2</b>	<b>2618</b>	<b>3180,1</b>

source: nous-mêmes

**Tableau 7 : Compte de résultat prévisionnel en hypothèse optimiste**

(Données en millions de FCFA)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Produits sur prestations de services (1)	0	1624	2030	2536	3171	3965	4953	6188	7735	9670
Charges sur prestations de services (2)	0	424	530	662	828	1035	1293	1615	2019	2524
<b>(3) Produit Net Bancaire (1-2)</b>	<b>0</b>	<b>1200</b>	<b>1500</b>	<b>1874</b>	<b>2343</b>	<b>2930</b>	<b>3660</b>	<b>4573</b>	<b>5716</b>	<b>7146</b>
(4) Produits sur immobilisations financ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(5) Charges sur immobilisations financ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(6) Produits Accessoires Nets</b>	<b>0</b>	<b>1200</b>	<b>1500</b>	<b>1874</b>	<b>2343</b>	<b>2930</b>	<b>3660</b>	<b>4573</b>	<b>5716</b>	<b>7146</b>
<b>(7) Produit Global d'Exploitation</b>	<b>0</b>	<b>1200</b>	<b>1500</b>	<b>1874</b>	<b>2343</b>	<b>2930</b>	<b>3660</b>	<b>4573</b>	<b>5716</b>	<b>7146</b>
<b>(8) Frais généraux</b>	250	275	303	333	366	403	443	487	536	590
(9) Amortissements et provisions	5	5	5	5	5	13	13	13	13	13
<b>(10) Résultat d'Exploitation (7-8-9)</b>	<b>-255</b>	<b>920</b>	<b>1192</b>	<b>1536</b>	<b>1972</b>	<b>2514</b>	<b>3204</b>	<b>4073</b>	<b>5167</b>	<b>6543</b>
(11) Impôts sur le bénéfice	0	276	357,6	460,8	591,6	754,2	961,2	1221,9	1550,1	1962,9
<b>(12) Résultat Net (10-11)</b>	<b>-255</b>	<b>644</b>	<b>834,4</b>	<b>1075,2</b>	<b>1380,4</b>	<b>1759,8</b>	<b>2242,8</b>	<b>2851,1</b>	<b>3616,9</b>	<b>4580,1</b>

source: nous-mêmes

### 4.2.3. Rentabilité économique

Pour chacune des hypothèses, nous calculerons les flux de trésorerie espérée (cash-flow) du projet, et, ensuite nous calculerons la Valeur Actuelle Net (VAN).

#### Cash-flow

C'est la somme du résultat d'exploitation et des amortissements et provisions. Sa valeur actualisée s'exprime de la sorte :

$$\Sigma \text{Cash-flow} / (1+i)^n$$

#### VAN

La VAN quant à elle s'exprime de la sorte :

$$\text{VAN} = (\Sigma \text{Cash-flow} / (1+i)^n) - \text{Investissement initial}$$

Le taux d'actualisation choisi est de 10%.

#### *Hypothèse pessimiste*

Le projet n'est pas rentable, car la VAN est négative (Tableau 8). Ceci s'explique par le fait que les investissements n'ont pas pu être couverts par les gains issus des formations, et ceci, du fait que les PME n'ont pas vraiment pris part aux formations prévues.

#### *Hypothèse normale*

Le projet est rentable, car la VAN est positive (Tableau 9). Ici, 250 millions de FCFA ont été décaissés, et immédiatement, à la deuxième année où commencent les formations, 644 millions de FCFA ont été encaissés. A la dixième année, les investissements ont donné 3180 millions de FCFA. Cela s'explique par le fait que les PME ont réellement répondu à l'appel à la formation.

#### *Hypothèse optimiste*

Le projet est plus que rentable, car nous passons de 644 millions de FCFA de gain de la deuxième année à 4580 millions de FCFA à la dixième année.

**Tableau 8 : Calcul de la VAN en hypothèse pessimiste**

Données en Millions de FCFA	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
<b>Flux de trésorerie</b>		-250	25	27	32	34	41	45	50	54	57
<b>Flux de trésorerie actualisé</b>	-33	-227	20	20	21	21	23	23	23	22	21
<b>Investissement</b>	250										
<b>VAN</b>	-283										

source: nous-mêmes

**Tableau 9 : Calcul de la VAN en hypothèse normale**

Données en Millions de FCFA	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
<b>Flux de trésorerie</b>		-250	925	1137	1394	1705	2081	2537	3089	3753	4556
<b>Flux de trésorerie actualisé</b>	10664	-227	764	854	952	1058	1174	1301	1441	1591	1756
<b>Investissement</b>	250										
<b>VAN</b>	10414										

source: nous-mêmes

**Tableau 10 : Calcul de la VAN en hypothèse optimiste**

Données en Millions de FCFA	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
<b>Flux de trésorerie</b>		-250	925	1197	1541	1977	2527	3217	4086	5180	6556
<b>Flux de trésorerie actualisé</b>	13420	-227	764	899	1052	1227	1426	1650	1906	2196	2527
<b>Investissement</b>	250										
<b>VAN</b>	13170										

source: nous-mêmes

### **Conclusion de la deuxième partie**

Dans cette partie, il a été question de montrer exactement comment sur le terrain, la pratique de la gestion des risques se fait à Ecobank Sénégal. Ce point a été complété par la mise en place du système de suivi du financement des PME.

Plus spécifiquement les points suivants ont été développés :

- la présentation de EBS ;
- son organisation ;
- la pratique de la gestion des risques sur place ;
- les stratégies de mise en place du système de suivi ;
- le coût du système de suivi ;
- la rentabilité du système de suivi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce projet professionnel qui répond à nos objectifs académiques ainsi qu'à notre volonté d'entreprendre dans le domaine financier a pour but d'apporter notre contribution au renforcement du système de gestion des risques dans les banques du Sénégal et d'apporter une solution au financement des PME. Le constat est que bon nombre de PME ne peuvent ni accéder au financement bancaire, ni au financement des institutions de microfinance. Partant de cela, il est nécessaire d'apporter une solution à ce problème. Ce projet étudie donc la faisabilité et la mise en place d'un système adapté à la gestion des risques et au suivi du financement des PME.

Au vu des analyses effectuées dans cette étude, l'on constate que les banques peuvent bien accroître leur capacité d'octroi de crédit et ceux sur les PME qualifiées de très risquées tout en faisant des résultats positifs sur ces prêts. Cela pourrait être possible si les banques mettent sur pieds un système qui leur permet de suivre de près ces PME.

Nous voulons ainsi à travers ce projet, donner les moyens aux banques du Sénégal et particulièrement à EBS d'atteindre cet objectif et permettre aussi à cette économie d'être encore plus performante.

## Bibliographie

### OUVRAGES

1. DE SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoît et ZELENKO Ivan, *Le Risque de Crédit*, 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Juin 2006, 299 pages.
2. VAN GREUNING Hennie et BRATANOVIC Brajovic Sonja, *Analyse et Gestion du risque Bancaire*, 1<sup>ère</sup> édition, Banque mondiale, Paris, éditions ESKA, Mars 2004, 384 pages.
3. VERNIMMEN Pierre, *Finance d'entreprise*, 8<sup>ème</sup> édition DALLOZ, 2010, 1176 pages.

### MEMOIRES

4. M. TRAORE Dié Stella MBF 9<sup>ème</sup> promotion, *La gestion du risque de financement des marchés de PME/PMI : cas d'EBF*, 68 pages, 2011.
5. VIGNERON Ludovic, Thèse sur *Conditions de financement de la PME et relations bancaires*, 308 pages, Novembre 2008.

### WEBOGRAPHIE

Date de consultation : Jeudi 21 février 2013

6. Access finance gestion, Epargne sans frontière, Travaux du groupe de réflexion sur la mésofinance au Sénégal, 42 pages, Aout 2007, [www.cepodsn.org/.../Diversification%20des%20instruments%20de%20fi...](http://www.cepodsn.org/.../Diversification%20des%20instruments%20de%20fi...)
7. Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Sénégal, Document de programme d'éducation financière du secteur de la microfinance, 26 pages, Mars 2012, [www.microfinance.sn/.../travaux\\_groupe\\_reflexion\\_mesofinance\\_Senegal...](http://www.microfinance.sn/.../travaux_groupe_reflexion_mesofinance_Senegal...)
8. Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement, Etude sur la diversification des instruments de financement des Petites et Moyennes Entreprises, intégrant entre autres l'utilisation de l'épargne des émigrés, 92 pages, Septembre 2005, [http://www.worldbank.org/ifa/rosc\\_aa\\_cgo\\_fre.pdf](http://www.worldbank.org/ifa/rosc_aa_cgo_fre.pdf)

9. Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, Architecture de la tarification des services bancaires dans la CEMAC, 46 pages, Mai-Juin 2011.  
[https://www.beac.int/download/tarification\\_%20servbanc\\_CEMAC.pdf](https://www.beac.int/download/tarification_%20servbanc_CEMAC.pdf)
10. Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine, Rapport annuel 2011, 168 pages, Octobre 2012.
11. J. Calvin A. Surliquidité des banques dans la CEMAC et rationnement du crédit aux PME : que faire face à ce paradoxe ? 52 pages, Juin 2008,  
[http://azojeca07.files.wordpress.com/2008/08/surliquidite\\_cemac.pdf](http://azojeca07.files.wordpress.com/2008/08/surliquidite_cemac.pdf)
12. Ministère de la PME, de l'entrepreneuriat féminin et de la microfinance, Microfinance et financement des PME et MPE, 45 pages, Aout 2004,  
[www.senegal-entreprises.net/.../Etude-marche-Acces-Financement PME....](http://www.senegal-entreprises.net/.../Etude-marche-Acces-Financement_PME....)
13. Ministère des Mines, de l'Industrie, de la Transformation alimentaire des Produits agricoles et des PME Direction des petites et moyennes entreprises, Etude sur l'offre et la demande de financement des PME au Sénégal, 78 pages, 30 Avril 2010, [www.senegal-entreprises.net/.../Etude-marche-Acces-Financement PME....](http://www.senegal-entreprises.net/.../Etude-marche-Acces-Financement_PME....)
14. Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Le financement des PME et des entrepreneurs, 8 pages, Février 2007,  
[www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/.../1248883200772\\_Tchad.do...](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/.../1248883200772_Tchad.do...)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexes**

## Annexe 1 : Questionnaire

Etude des contraintes d'accès des PME au secteur bancaire et financier

Nous vous avons envoyé ce questionnaire pour nous permettre de récolter les données nécessaires pour notre projet professionnel. En effet, il s'agit dans notre projet de proposer à votre banque un système adapté à la gestion des risques et au suivi de financement des PME. Les questions que nous vous posons concernent votre stratégie d'octroi de crédit.

### 1) Quel est le type de clientèle qui intéresse le plus votre banque/Institution ?

- Les particuliers
- Les professions libérales
- Les entreprises
- Les Institutions de micro - finance

### Avis complémentaire :

.....

.....

.....

.....

### 2) Quels sont le volume et le pourcentage moyens des concours accordés aux entreprises par rapport aux crédits accordés à la clientèle aux cours des 3 derniers exercices ?

.....

.....

.....

### 3) Quel volume et quel pourcentage reviennent aux PME ?

.....

.....

.....

### 4) Par rapport aux crédits destinés aux PME, quels sont les secteurs économiques les plus soutenus par votre banque ?

- L'agro culture et l'agro-industrie
- Les produits de la mer et aquaculture
- Le tourisme
- L'industrie textile et l'habillement
- L'artisanat d'art
- L'industrie culturelle
- Les technologies de l'information et de la communication
- Les grandes entreprises
- Les Institutions de micro - finance

**5) Quels sont les besoins de financement exprimés, en général, par les PME ?**

- Investissement incorporel
- Investissement corporel
- Renforcement du Fonds de roulement
- Besoin en Fonds de roulement (stocks, créances)
- Constitution de cautions sur marchés


**Avis complémentaire sur les besoins de financement :**

.....  
 .....  
 .....

**6) Quels sont les types de concours que votre banque propose le plus aux PME ?**

- L'escompte d'effets de commerce
- La facilité de caisse et le découvert
- L'avance sur marchés publics garantis
- L'affacturage
- Le crédit - bail
- Le crédit mobilier et d'équipement
- Le crédit immobilier
- Le crédit à moyen terme de renforcement du FDR


**7) Quel est le taux de base bancaire de votre banque/ institution?**

.....

**8) Quel est le taux d'intérêt moyen accordé à la clientèle PME par votre banque?**

- Pour le court terme: .....
- Pour le moyen terme: .....
- Pour le long terme: .....

**9) Quelles sont les autres conditions de financement de la banque vis-à-vis des PME ?**

Durée du crédit	Min :	Max :
Périodicité des remboursements		
Amortissement	Dégressif	Constant
Différé	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Si oui, Max :
Montant des prêts	Min :	Max :
Syndication	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Capacité

**10) La banque/institution dispose-t-elle de ligne (s) spécifique (s) aux PME ?**

Oui  Non

Si oui, indiquez pour chaque ligne les éléments :

Eléments	Ligne1	Ligne 2	Ligne 3	Ligne 4
Nature				
Taux d'intérêt pratiqué				
Durée maximum				
Apport exigé				
Garantie				
Différé				

**Avis complémentaire :**

.....  
.....  
.....

**11) Quel est le délai approximatif de traitement des demandes de financement des PME : de l'instruction du dossier à la décision d'octroi ou de refus du financement ?**

.....  
.....

**12) Quels sont les documents exigés pour l'instruction d'une demande de crédit PME ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**13) Comment appréciez-vous la qualité de l'information financière fournie par les PME ?**

Excellente  
Moyenne  
Mauvaise

**14) Comment l'information financière fournie par les PME pourrait-elle être améliorée pour qu'elle réponde aux préoccupations de votre banque ?**

.....  
.....  
.....

**15) Veuillez décrire brièvement le système de notation interne des crédits pour les entreprises et les contraintes qu'il pose ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**16) Y a-t-il une distinction significative dans l'applicabilité des modèles de notation entre les clients des PME et ceux des grandes entreprises ? Si oui faut-il que la banque utilise des modèles spécifiques aux PME ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**17) Quels sont les types de garantie que la banque/votre institution exige le plus souvent des PME ?**

Cautionnement simple  
Cautionnement solidaire  
Nantissement de matériels  
Nantissement de titres  
Nantissement de marchés publics  
Caution d'Institutions financières  
Hypothèque  
Moralité du (ou des) dirigeant(s)  
Faisabilité et rentabilité du projet, objet du financement demandé

**Autre (à préciser) :**

.....  
.....  
.....  
.....

**18) Quelles sont les difficultés majeures que rencontre votre banque sur le segment PME, pour ce qui concerne la constitution et la réalisation des garanties ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**19) Quelles sont les contraintes majeures que posent le nouveau dispositif prudentiel dans le traitement des dossiers de crédit concernant le segment PME ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**20) Quels sont les principaux motifs de rejet des dossiers de crédit concernant le segment PME ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**21) Comment la banque /votre institution détermine-t-elle les coûts d'administration du crédit ?**

- Par la moyenne des crédits
- Par le type de produit
- Par segment de marché
- Autres (veuillez préciser)

**22) Quel est la contribution du segment PME sur la rentabilité de votre banque ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**23) Dès lors que les conditions bancaires sont négociables, comment peut-on réduire le coût des crédits destinés aux PME ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Merci de votre disponibilité**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 2 : La charte des PME du Sénégal : Mesures d'aide et de soutien aux PME**

### **Titre II : Mesures d'aides et de soutien aux PME**

#### **Chapitre Premier : Des mesures d'aides et de soutien aux PME**

##### **Article 10 : Une nécessaire mise à niveau**

L'Etat du Sénégal apportera l'appui nécessaire au renforcement de l'avantage compétitif des PME à travers leur mise à niveau, l'aménagement de sites d'accueil qui leur sont prioritairement réservés, et la formation en vue de l'amélioration de la qualité de leurs produits et services, particulièrement dans les secteurs jugés porteurs comme l'agro-alimentaire, le tourisme, les industries culturelles, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le textile, la confection,... qui constituent des niches autour desquelles peut s'articuler une stratégie de développement économique globale du pays.

##### **Article 11 : Objectifs des mesures d'aides et de soutien**

Les mesures d'aides et de soutien à la promotion de la PME, objet de la présente Charte, ont pour objectifs :

1. d'appuyer de façon multiforme les petites et moyennes entreprises au regard de leur vulnérabilité ;
2. de promouvoir une dynamique « qualité » au sein des PME ;
3. de vulgariser et de partager l'information à caractère industriel, commercial, économique, financier, professionnel et technologique relative aux secteurs précités grâce à la mise en place d'un Observatoire des PME ;
4. de renforcer la compétitivité des PME en améliorant leur productivité ;
5. de mettre en place des politiques de formation et de gestion des ressources humaines qui favorisent et encouragent la créativité, l'innovation et la culture entrepreneuriale ;
6. d'améliorer le traitement des dossiers de financement des PME présentés aux structures bancaires et financières ;
7. de faciliter la migration des petites entreprises vers les moyennes entreprises ou vers les grandes entreprises, si cela s'avère justifié ;
8. de promouvoir la compétitivité des PME par un accompagnement et un suivi adéquats et modulables selon la situation, les perspectives et le stade de développement de la PME.

##### **Article 12 : Préoccupations des mesures d'aides et de soutien**

Ces mesures d'aide et de soutien intègrent les préoccupations suivantes :

1. la maîtrise de l'inflation ;
2. l'accroissement de l'épargne ;
3. l'inscription et le développement des PME dans une dynamique d'évolution et d'adaptation technologique ;
4. l'incitation des PME à exporter ;
5. la réorientation des mesures d'accès au financement ;
6. l'accès des PME à l'information et à la formation de ses ressources humaines en général ;

## Chapitre II : Dispositions relatives au financement des PME

### **Article 13 : Simplification des procédures**

L'Etat s'engage à favoriser l'accès des PME au financement par une simplification des différentes procédures y relatives, ceci en accord avec les institutions bancaires et financières parties prenantes. Il s'engage à appuyer les PME dans l'application de sa politique de mise à niveau et à mettre en place, en liaison avec les institutions bancaires et financières ainsi que les partenaires au développement, des prêts à taux bonifiés.

### **Article 14 : Organismes ou lignes de capital-risque**

Pour les besoins de financement de l'investissement des PME, il est prévu la mise en place d'organismes ou de lignes de capital-risque : création et développement.

### **Article 15 : OPCVM, nouveaux produits de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et Fonds de garantie**

Des Organismes de Placement Collectifs en Valeurs Mobilières (OPCVM) à compartiments (actions) vont être créés : FCPR (Fonds Communs de Placements à Risques) ;

Les OPCVM sont des structures de gestion collectives fondées sur la copropriété de valeurs mobilières et orientées vers la création d'entreprises. Ils vont bénéficier de régimes fiscaux de faveur : aucun des revenus perçus ne sera imposable.

Ces organismes permettent de doter les PME en fonds propres et de les habituer à privilégier le partenariat avec des actionnaires extérieurs, le but étant de rapprocher les détenteurs de capitaux des PME désireuses de financer leur développement. Le nouveau compartiment de la BRVM permettra aux PME de lever des fonds sur le marché financier à des conditions plus souples.

### **Article 16 : Création des OPCVM**

Les modalités de création, d'agrément, de fonctionnement, de contrôle et d'information des organismes de capital risque seront ultérieurement fixées.

### **Article 17 : Avantages desdits organismes**

Les OPCVM bénéficient d'avantages fiscaux proposés au chapitre traitant des mesures d'ordre fiscal (Titre II - Chapitre VI).

### **Article 18 : Fonds de garantie**

Le Fonds de garantie assure à hauteur de 75% le remboursement du montant principal du prêt accordé par les établissements intervenants, majoré des intérêts normaux et, le cas échéant, des intérêts de retard. Cette garantie est accordée sous forme d'aval.

Lorsque le prêt devient immédiatement exigible pour quelque motif que ce soit, l'établissement intervenant peut demander la mise en jeu de la garantie accordée par le Fonds prévu à l'article ci-dessus dans les conditions et selon les procédures prévues par la convention visée à l'article ci-après.

L'Etat se substitue, dans ses droits de créancier, à l'établissement intervenant qui a bénéficié du remboursement de la part garantie du prêt et le produit des sommes récupérées est versé au crédit du Fonds de garantie.

**Article 19 : Ressources du Fonds de garantie**

Les ressources du Fonds de garantie sont constituées :

- de dotations budgétaires ;
- d'une commission liquidée au taux de 1,5% sur la base du montant de la garantie octroyée, à la charge du bénéficiaire du prêt et payable par prélèvement sur les différents débloques du prêt accordé selon leurs montants ;
- des recouvrements réalisés au titre de la part garantie par ledit Fonds ;
- des produits des placements effectués pour le compte du Fonds de garantie de toutes autres ressources.

**Article 20 : Gestion du Fonds de garantie**

Le Fonds de garantie visé à l'article 18 ci-dessus est géré pour le compte de l'Etat par un ou plusieurs organismes de garantie sur la base d'une convention conclue à cet effet avec l'Etat. Le Fonds de Promotion Economique (FPE), en l'absence d'un fonds spécifique destiné au financement des petites et moyennes entreprises, pourra remplir cette fonction.

**Chapitre III : Des Fonds d'aménagement régionaux et d'aide à l'exportation**

**Article 21 : Fonds d'aménagement régionaux**

Il sera créé des fonds d'aménagement régionaux à thème. Ils auront pour objet de favoriser la délocalisation (de la capitale) des PME génératrices d'activités dans certaines régions de développement prioritaire.

Ces fonds permettront aux régions de renforcer leur attractivité auprès des entreprises et des populations et de réduire les disparités régionales.

**Article 22 : Bénéficiaires des Fonds d'aménagement régionaux**

Les fonds seront gérés par les Conseils Régionaux. Les fonds seront attribués aux PME reconnues par la Charte selon des critères prévus de délocalisation (attractivité pour la région, nombre d'emplois transférés, création de nouveaux emplois,...) auxquels elles auront satisfait.

**Article 23 : Financement des Fonds d'aménagement régionaux**

Les fonds sus-mentionnés pourront être co-financés par l'Etat, les Collectivités Locales et les Partenaires au Développement.

**Article 24 : Fonds d'aide au transport et à l'exportation**

Des fonds d'aide au transport vers les zones de commercialisation et d'exportation seront créés afin de permettre aux PME délocalisées de procéder à la distribution de leurs produits dans les meilleurs délais. Ils seront prioritairement réservés au transport et à l'exportation de produits régionaux.

**Article 25 : Financement des Fonds d'aide au transport et à l'exportation**

Ces fonds pourront être financés pour une part à déterminer, assise sur les taxes d'importation perçues par l'Etat du Sénégal et pour une autre part par des projets d'appui aux exportations financés par les Partenaires au Développement.

## **Table des matières**

DEDICACES .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES ANNEXES .....	vii
SOMMAIRE .....	viii
Résumé .....	ix
INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET CONTEXTE DE L'ETUDE .....	4
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL SUR LE FINANCEMENT DES PME .....	6
1.1. Activités bancaires .....	7
1.1.1. La banque et l'intermédiation financière .....	7
1.2. Les besoins de financement des PME .....	8
1.2.1. Définition des PME .....	8
1.2.2. Les besoins de financement des PME .....	10
CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES .....	12
2.1. Les risques bancaires .....	12
2.1.1. Définition générale et types de risques dans la banque .....	12
2.2. Les risques spécifiques au financement des PME et les dispositifs de gestion du risque de crédit .....	15
2.2.1. Mauvaise qualité de l'information financière .....	15
2.2.2. Dispositifs de gestion du risque de crédit .....	16
DEUXIEME PARTIE : PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT AUX PME A ECOBANK SENEGAL ET PROPOSITION D'UN SYSTEME ADAPTE AU SUIVI .....	24
CHAPITRE III : LA PRATIQUE DE LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT AUX PME A ECOBANK SENEGAL .....	26

3.1.	Présentation de Ecobank Sénégal.....	26
3.1.1.	Cadre d'exercice de Ecobank Sénégal.....	26
3.2.	Gestion du risque de crédit aux PME à Ecobank Sénégal.....	30
3.2.1.	Les garanties .....	30
CHAPITRE IV : MISE EN PLACE DU SYSTEME ADAPTE A LA GESTION DES RISQUES ET AU SUIVI.....		33
4.1.	Organisation et fonctionnement du système .....	34
4.1.1.	Objectifs du système.....	34
4.1.2.	Stratégie Marketing .....	34
4.1.3.	Organisation et fonctionnement .....	35
4.2.	Analyse du coût de la mise en place du système et de l'impact financier du projet sur le produit net bancaire.....	36
4.2.1.	Le coût des investissements .....	36
4.2.2.	Données prévisionnelles d'exploitation.....	38
4.2.3.	Rentabilité économique.....	42
CONCLUSION GENERALE.....		46
Bibliographie .....		47
Annexes.....		ix
Annexe 1 : Questionnaire .....		x
Annexe 2 : La charte des PME du Sénégal : Mesures d'aide et de soutien aux PME .....		xvi