



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA  
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,  
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en Comptabilité  
et Gestion Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 8  
(2013-2015)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DES  
RISQUES DE CREDIT BANCAIRE :  
CAS DE LA BIA-NIGER**

**Présenté par :**

**YAHOUZA MOUSSA Omar**

**Dirigé par :**

**Dr Modou DIENG**

**Consultant/Formateur en Finance**

**Professeur-Associé au CESAG**

**OCTOBRE 2015**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Mes très chers parents, pour tous les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation, un dévouement au travail et leur joie de me voir dans la réussite. Qu'ils trouvent, ici, toute ma reconnaissance pour leur soutien permanent et que Dieu leur accorde le paradis éternel.
- Mon grand frère ABDOU Ibrahim, pour son soutien de toute sorte, ses conseils et son accompagnement. Qu'il trouve, ici, toute ma gratitude et que le tout-puissant le récompense.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit des personnes suivantes :

- Dr Modou DIENG, mon directeur de mémoire, qui a bien voulu diriger ce travail ;
- Le chef d'agence BIA-Zinder, son directeur commercial et tout le personnel de l'agence BIA-Zinder, pour m'avoir accordé un stage et pour l'accueil chaleureux, le soutien et le savoir partagé ;
- Le personnel de la BIA-Niger sièges, pour m'avoir consacré un peu de leur temps précieux ;
- L'ensemble du corps professoral du CESAG, pour la qualité des enseignements reçus durant mon parcours académique et également aux membres de l'administration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APL	: Allocation Personnalisée au Logement
ARM	: Associate in Risk Management
BAGRI	: Banque Agricole du Niger
BAN	: Banque Atlantique du Niger
BAO	: Banque de l'Afrique Occidentale
BCN	: Banque Commerciale du Niger
BIA	: Banque Internationale pour l'Afrique
BIAO	: Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale
BICIN	: Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie
BIN	: Banque Islamique du Niger
BNP	: Banque Nationale de Paris
BOA	: Bank Of Africa
BSIC	: Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce
CA	: Conseil d'Administration
CBAO	: Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CDR	: Cadre Des Références
CIC	: Comité Interne de Crédit
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
COCO	: Criteria of Control
COFIFA	: Compagnie Financière France-Afrique
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSC	: Comité Supérieur de Crédit
EAD	: Exposure At Default
EL	: Expected Loss
FNCB	: First National City Bank
GAB	: Guichet Automatique de Banque
ICAAP	: Internal Capital Adequacy Assesment Process
IRB	: Internal Rating Based
ISO	: International Organization for Standardization
LGD	: Loss Given Default

LOA	: Location avec Option d'Achat
MIBL	: Méridien International Bank Limite
OTC	: Over The Counter
PD	: Probability of Default
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
RAROC	: Risk Adjusted Return On Capital
RCCM	: Registre de Commerce et de Crédit Mobilier
ROE	: Return On Equity
SONIIBANK	: Société Nigérienne de Banque
TPE	: Très Petites Entreprises
UBS	: Union des Banques Suisses
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
WACC	: Weighted Avarage Cost of Capital

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n°1</b> : Crédit de trésorerie .....	10
<b>Tableau n°2</b> : Crédit à la consommation .....	11
<b>Tableau n°3</b> : Les différents types de crédits immobiliers .....	12
<b>Tableau n°4</b> : Les caractéristiques de la réglementation Bâle II .....	35
<b>Tableau n°5</b> : Approche standard : pondérations .....	41
<b>Tableau n°6</b> : Approche standard : pondérations .....	41
<b>Tableau n°7</b> : Répartition des actions en 2011. ....	58
<b>Tableau n°8</b> : Produits et Services aux particuliers .....	62
<b>Tableau n°9</b> : Produits et services aux entreprises et professionnels.....	62
<b>Tableau n°10</b> : Evaluation des dispositifs de contrôle interne de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger .....	83
<b>Tableau n°11</b> : Forces et faiblesses du processus de gestion des risques de crédit.....	86

### LISTE DES FIGURES

<b>Figure n°1</b> : Schématisation du modèle d'analyse.....	48
<b>Figure n°2</b> : Structure de l'actionnariat.....	58

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	V
TABLE DES MATIERES .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT BANCAIRE .....	7
CHAPITRE 1 : CREDITS BANCAIRES ET RISQUES ASSOCIES.....	9
1.1. Typologie des crédits bancaires.....	9
1.1.1. Les crédits aux particuliers .....	10
1.1.1.1. Les crédits de trésorerie.....	10
1.1.1.2. Les crédits à la consommation.....	10
1.1.1.3. Les crédits immobiliers .....	12
1.1.2. Crédits aux entreprises .....	13
1.1.2.1. Les crédits par caisse.....	13
1.1.2.2. Les prêts aidés.....	14
1.1.2.3. Les crédits par signature.....	14
1.2. Les risques de crédit.....	16
1.2.1. Définition du risque de crédit .....	16
1.2.2. Typologie des risques de crédit.....	18
1.2.2.1. Le risque d'immobilisation.....	19
1.2.2.2. Le risque de non-remboursement (ou risque de contrepartie) .....	19
1.2.2.2.1. Le risque de garantie .....	20
1.2.2.2.2. Le risque de concentration.....	20
1.2.2.2.3. Le « risque pays » .....	21
1.2.2.2.4. Le risque de change.....	21
1.2.2.2.5. Le risque de fraude.....	21
1.2.2.2.6. Le risque d'initié .....	21
1.2.2.2.7. Le risque légal et réglementaire.....	22
1.2.2.2.8. Le risque opérationnel.....	22

1.2.2.3.    Le risque de taux .....	22
CHAPITRE 2 : METHODES DE GESTION DES RISQUES DE CREDIT BANCAIRE .....	24
2.1.    Gestion des risques de crédit et réglementation bancaire.....	24
2.1.1.    Définition de la gestion des risques.....	24
2.1.2.    Référentiels de gestion des risques.....	25
2.1.3.    Processus de gestion des risques de crédit.....	27
2.1.1.1.    Communication et consultation .....	28
2.1.1.2.    Etablissement du contexte .....	28
2.1.1.3.    Appréciation du risque .....	28
2.1.1.3.1.    Identification du risque.....	29
2.1.1.3.2.    Analyse du risque.....	29
2.1.1.3.3.    Evaluation du risque.....	30
2.1.1.4.    Traitement du risque.....	30
2.1.1.5.    Surveillance et revue .....	31
2.1.4.    Normes de sécurité bancaire .....	31
2.1.2.1.    Bâle I (1988).....	32
2.1.2.2.    Bâle II (2004).....	33
2.1.2.3.    Bâle III 2010).....	35
2.2.    Méthodes et Outils de gestion des risques de crédit .....	36
2.2.1.    Le modèle RAROC (Risk Adjusted Return On Capital).....	37
2.2.1.1.    Définition du RAROC.....	37
2.2.1.2.    Calcul de RAROC.....	38
2.2.2.    Gestion des risques de crédit selon Bâle .....	40
2.2.2.1.    Approche Standard.....	40
2.2.2.2.    Approche IRB (Internal Rating Based) .....	41
2.2.3.    Le Diagnostic financier .....	42
2.2.4.    La méthode du scoring .....	44
2.2.4.1.    Définition de la méthode du scoring .....	44
2.2.4.2.    Démarche de construction d'une fonction score.....	46
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	49
3.1.    Modèle d'analyse .....	49
3.1.1.    Préparation.....	50
3.1.2.    Réalisation .....	50
3.1.3.    Conclusion .....	50



3.2.	Techniques et outils de collecte et d'analyse des données .....	50
3.2.1.	Analyse documentaire .....	51
3.2.2.	Entretien.....	51
3.2.3.	Observation.....	51
DEUXIEME PARTIE : CARTE PRATIQUE DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT BANCAIRE .....		54
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BIA-NIGER.....		56
4.1.	Historique et structure de la gouvernance .....	56
4.1.1.	Historique de la BIA-Niger.....	56
4.1.2.	Structure de gouvernance de la BIA-Niger .....	58
4.1.2.1.	Conseil d'Administration .....	59
4.1.2.2.	Direction Générale .....	59
4.1.2.3.	Comité de gestion.....	60
4.1.2.4.	Comités dédiés .....	60
4.2.	Réseau de distribution, Produits et Services.....	60
4.2.1.	Réseau de distribution .....	60
4.2.2.	Produits et Services .....	61
4.2.2.1.	Produits et Services aux particuliers .....	61
4.2.2.2.	Produits et Services aux entreprises et professionnels .....	62
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT A LA BIA-NIGER.....		64
5.1.	Organisation de la gestion des crédits à la BIA-Niger.....	64
5.1.1.	Analyse du risque .....	64
5.1.1.1.	Les critères qualitatifs .....	65
5.1.1.2.	Les critères quantitatifs.....	65
5.1.1.3.	Les sûretés .....	65
5.1.2.	La décision.....	66
5.1.3.	La réalisation.....	67
5.1.4.	Le suivi .....	67
5.1.5.	Le contrôle .....	68
5.1.6.	Le remboursement ou récupération.....	69
5.2.	Gestion des risques de crédit à la BIA-Niger .....	69
5.2.1.	Les acteurs de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.....	69
5.2.1.1.	Analystes crédits .....	70

5.2.1.2. Section garantie .....	71
5.2.1.3. Contrôle interne.....	71
5.2.2. Les moyens de se prémunir des risques de crédit .....	73
5.2.2.1. Pour les particuliers.....	74
5.2.2.2. Pour les entreprises .....	74
5.2.3. Processus de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.....	74
5.2.3.1. Elaboration d'un mémo-crédit .....	75
5.2.3.2. Déclaration de risques de crédit à la BCEAO.....	76
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT A LA BIA-NIGER.....	78
6.1. Analyse du dispositif de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.....	78
6.1.1. Analyse du processus d'identification des risques de crédit à la BIA-Niger .....	78
6.1.2. Analyse du processus d'évaluation des risques de crédit à la BIA-Niger .....	81
6.1.3. Analyse du dispositif de traitement et de surveillance des risques de crédit à la BIA-Niger .....	82
6.1.4. Evaluation du dispositif de maîtrise des risques de crédit à la BIA-Niger.....	83
6.1.5. Identification et analyse des forces et faiblesses du dispositif de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.....	86
6.2. Recommandations.....	88
6.2.1. Recommandations à l'égard de la Direction Générale.....	88
6.2.2. Recommandations à l'égard de la Direction Administrative, Moyens et Support	88
6.2.3. Recommandations à l'égard de la Direction du Système informatique et Organisation .....	89
6.2.4. Recommandations à l'égard de la Direction des risques.....	89
CONCLUSION GENERALE.....	91
ANNEXES.....	94
BIBLIOGRAPHIE .....	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

L'évolution croissante des activités économiques et l'ouverture quasi-totale des économies ont toujours été les grands facteurs des bouleversements que nous observons durant ces dernières décennies. Ces bouleversements ont une grande influence sur la structuration actuelle des institutions financières. C'est dans ce cadre, que ces dernières mettent en place des réglementations pouvant les mettre à l'abri de certains aléas économiques. Ces réglementations consistent en la mise en place de mécanismes de surveillance, de contrôle et de gestion des risques qui permettent à ces institutions d'assurer leur survie.

Les réglementations prudentielles auxquelles sont soumis les établissements de crédit et les entreprises d'investissement ont fait l'objet, sous l'égide du Comité de Bâle, d'une profonde rénovation. Ces réglementations prudentielles doivent garantir la solvabilité du système bancaire à long terme, ce qui notamment stimule la croissance économique (Levine, 1997).

L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire et de l'évolution permanente de la technologie. Face à ces différentes perturbations les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leur activité et à leur position sur le marché financier. On peut citer le risque de crédit, de taux d'intérêt, de change, de volatilité du prix des actifs financiers, etc.

Depuis toujours, on a cherché des moyens curatifs à ces risques permettant de les éliminer une fois leur présence confirmée. De nos jours, on parle plus de la capacité à prévoir ces risques, à les éviter et même à les gérer d'où le terme de la « gestion des risques » (risk management). Elle implique en premier lieu de savoir en identifier clairement les sources et nécessite ensuite d'être capable de les mesurer, puis d'utiliser les instruments financiers adéquats pour les ramener à une exposition cohérente avec les objectifs de la banque.

Dans l'exercice de leurs fonctions de distribution de crédit à l'économie, les banques sont amenées à faire face à ces risques. Elles sont ainsi appelées à les prévoir, à les gérer ou à s'en débarrasser dès leurs apparitions. C'est pourquoi il nous semble intéressant d'analyser la gestion de ces risques de crédit.

Le risque de crédit, appelé également risque de contrepartie, est le risque le plus répandu. S'il existe plusieurs types de risques de crédit, celui de non remboursement est un risque majeur. Ce risque est inséparable du métier d'une banque. Il est l'essence même de l'activité bancaire. Ce risque constitue la principale source de perte et/ou de provisions des banques. Ces dernières constituent à leur tour les principales sources d'aléas de la rentabilité des banques. C'est pourquoi, la banque doit identifier les différents risques de crédit, trouver et mettre en œuvre des moyens efficaces pour les gérer.

« Depuis 1984, la théorie de l'intermédiation financière considère que les intermédiaires financiers et notamment les banques sont des surveillants spécialisés auxquels les prêteurs délèguent la surveillance des crédits car elles ont des compétences particulières dans l'octroi et la surveillance des crédits ». (FIGUET, 2003 : 286). Ce rôle est aussi assuré dans la zone UEMOA par les banques.

Auparavant dominé par les banques étatiques et les filiales de banques étrangères, le secteur bancaire des huit pays membres de l'UEMOA a beaucoup évolué au cours de deux dernières décennies. De nos jours, ce secteur est largement dominé par des groupes bancaires panafricains, principalement marocains et nigériens. En 2013, Le nombre d'établissements de crédit agréés dans l'Union a progressé de huit (8) unités pour s'établir à cent vingt-sept (127), (114 banques, dont 14 succursales et 13 établissements financiers à caractère bancaire dont 3 succursales), contre cent dix-neuf (119) en 2012, (Commission Bancaire de l'UEMOA, 2013 : 13).

Avec le développement du secteur bancaire en Afrique, la zone UEMOA compte dans son espace plusieurs banques internationales dont l'une des premières à s'installer est la banque du Sénégal qui deviendra plus tard la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale (BIAO). C'est une ancienne banque privée française qui possède grâce à son réseau plusieurs filiales notamment en Afrique de l'ouest. Mais en 1995, le groupe connaît de graves difficultés et les principales filiales en Afrique furent alors reprises par les États ou des intérêts privés des pays où elles sont installées. Ainsi, après plusieurs années, l'Etat nigérien a acquis une partie de la BIAO Niger en 2012 en achetant les parts de CORIS BANK INTERNATIONAL.

Au Niger le secteur bancaire est très concurrentiel. On compte en 2015 onze (11) banques commerciales qui sont (BCEAO, 2015 : 12) :

- Bank of Africa – Niger (BOA-Niger) ;
- Banque Agricole du Niger (BAGRI) ;
- Banque Atlantique – Niger (BAN) ;
- Banque Commerciale du Niger (BCN) ;
- Banque Internationale pour l’Afrique du Niger (BIA-Niger) ;
- Banque Islamique du Niger (BIN) ;
- Banque Sahélo-Saharienne pour l’Investissement et le Commerce – Niger (BSIC-Niger) ;
- CBAO Groupe Attijawafa bank (Succursale du Niger) ;
- ORABANK COTE D’IVOIRE, Succursale du Niger ;
- ECOBANK Niger ;
- Société Nigérienne de Banque (SONIBANK).

Notre étude portera spécifiquement sur la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger, qui dans son activité de distribution de crédit à l’économie, octroie plusieurs types de crédit aux entreprises et/ou aux particuliers personnes physiques. Il est important pour celle-ci de s’assurer de la solvabilité de ces emprunteurs et de trouver des moyens lui permettant d’éviter le non remboursement des crédits accordés. Dans ce contexte, l’idéal recherché pour la banque est de se prémunir au mieux des risques de crédit, risques les plus importants pour un établissement de crédit, afin de limiter les incidents. Malgré tous les efforts accomplis dans ce domaine, les risques de crédit subsistent et continuent de causer la faillite de plusieurs institutions.

Les facteurs susceptibles d’altérer cette gestion des risques sont :

- insuffisance dans le suivi des crédits ;
- mauvaise application des procédures ;
- mauvaise politique de recouvrement ;
- défaillances humaines et techniques.

Toutes ces failles peuvent avoir des conséquences désastreuses pour la banque. Ces dernières peuvent aller de l’augmentation du portefeuille des créances en souffrance à la faillite totale de l’institution.

Dans la perspective d'une bonne gestion des risques de crédit, quelques solutions peuvent être proposées à la BIA-Niger telles que :

- définir des critères d'octroi du crédit permettant de minimiser le portefeuille de créances en souffrance ;
- mettre en place un dispositif performant de contrôle et de suivi des crédits ;
- renforcer la gestion des risques de crédit.

La dernière solution est la plus adéquate dans ce contexte d'étude, car c'est celle-ci qui va nous permettre d'analyser la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.

Afin de mener à bien cette analyse, notre étude sera guidée par la question principale : la gestion des risques de crédit au sein de BIA-Niger est-elle optimale?

Cette question sera subdivisée en plusieurs questions spécifiques pour mieux comprendre le thème et apporter plus de réponses. Ces questions sont les suivantes :

- qu'est-ce que la gestion des risques ?
- quelles sont les directives mises en place pour assurer la gestion des risques de crédit dans les banques ?
- quels sont les dispositifs de maîtrise des risques de crédit mis en place à la BIA-Niger ?
- quelles sont les garanties exigées dans l'octroi de crédit à la BIA-Niger ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons choisi le thème : « analyse de la gestion des risques de crédit bancaire : cas de la BIA-Niger ».

L'objectif principal poursuivi dans cette étude est d'analyser la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger. De cet objectif principal en résulte les objectifs spécifiques suivants :

- présenter les différentes méthodes de gestion des risques de crédit dans les banques ;
- décrire la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger ;
- identifier les risques liés processus de gestion des crédits à la BIA-Niger ;
- analyser les dispositifs de maîtrise des risques de crédit à la BIA-Niger ;
- formuler des recommandations.

Notre étude se limitera à la gestion des risques de crédit accordé aux particuliers (personnes physiques) et/ou aux entreprises (personnes morales) au niveau de la BIA-Niger. En d'autres termes, cette étude ne prendra pas en compte la gestion des autres risques bancaires comme le risque opérationnel ou encore le risque de marché.

Cette étude présente des intérêts à deux niveaux :

- pour la BIA-Niger

Cette étude aidera la banque, grâce aux recommandations qui seront proposées, à avoir une vision claire des risques de crédit auxquels elle s'expose et de lui permettre d'améliorer sa gestion des risques en palliant les insuffisances relevées.

- pour nous-même

Le présent travail nous permettra d'une part de mettre en application les connaissances théoriques acquises, et d'autre part de connaître les mécanismes d'octroi et de gestion des crédits dans une banque, de connaître les méthodes et outils de gestion des risques de crédit utilisés dans les banques et d'avoir une expérience pratique sur le sujet.

Notre étude s'articulera en deux grandes parties :

- Une première partie théorique composée d'une revue de littérature où nous exposerons la généralité sur le crédit bancaire et risques associés, les méthodes de gestion des risques de crédit bancaire, et la méthodologie de la recherche ;
- Une deuxième partie pratique où nous présenterons d'abord la BIA-Niger, puis nous décrirons la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger, et nous finirons avec l'analyse de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.



**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DES  
RISQUES DE CREDIT BANCAIRE**

CESSIO - BIBLIOTHEQUE

Le début des années 1980 a été marqué essentiellement par des mutations stratégiques au niveau des systèmes bancaires de par le monde, caractérisées principalement par la déréglementation, la désintermédiation, le décloisonnement des marchés et le désencadrement des crédits. L'activité bancaire demeure fortement réglementée du fait du rôle particulier joué par les établissements bancaires dans l'économie. Mais le métier de la banque est inséparable du risque, qui est l'essence même de son activité.

La banque est confrontée à une typologie spécifique de risques inhérents à son activité. On distingue les risques de crédit, opérationnel, de marché, de change, de taux etc. Mais parmi tous ces risques, le risque de crédit est le plus important pour la banque.

La survenance de ce risque impacte négativement le compte de résultat de la banque par le biais des provisions pour risque et le passage des créances en pertes. Ceci se traduit certainement par la diminution des fonds propres, ce qui condamne la solvabilité de l'établissement de crédit en question. C'est pourquoi, la banque met en œuvre un ensemble d'outils et de procédures pour essayer d'identifier ces risques, les mesurer puis les gérer.

La gestion du risque est un processus d'amélioration continue qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter tous les risques qui entourent la banque. Cette gestion correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée.

Dans cette partie théorique, nous essayerons de faire une revue de littérature sur la gestion des risques de crédit et de proposer une méthodologie pour la recherche. Elle est composée de trois chapitres. Le premier chapitre est intitulé généralité sur le crédit bancaire et risques associés, le second, méthodes de gestion des risques de crédit bancaire et le dernier chapitre est intitulé méthodologie de la recherche.

## CHAPITRE 1 : CREDITS BANCAIRES ET RISQUES ASSOCIES

Le secteur bancaire est un acteur de premier plan de la croissance économique d'un pays. Compte tenu de la spécificité de ce secteur et de la matière première qui est l'argent, la banque est rarement perçue comme une entreprise "classique" par ses clients. Les banques ont en effet pour mission de soutenir la croissance économique, avec la distribution de crédit à court, moyen et long terme aux entreprises et/ou aux ménages.

Sous sa forme la plus classique, le crédit bancaire consiste à mettre des fonds à la disposition des entreprises (ou des ménages) en contrepartie desquels, la banque perçoit une rémunération sous la forme d'intérêts. Les intérêts ainsi que les remboursements sont versés, selon des périodicités qui sont stipulées dans la convention de financement. Le crédit bancaire peut également consister au fait que la banque se porte caution ou aval d'une entreprise. L'on parle alors de « crédit par signature ».

Dans ce chapitre, nous allons développer en premier lieu la typologie des crédits bancaires puis en second lieu parler des risques liés au crédit.

### 1.1. Typologie des crédits bancaires

Il existe plusieurs types de crédits bancaires classiques que l'on peut catégoriser en fonction de l'horizon des fonds. L'horizon des fonds est un critère très fondamental, puisqu'il impacte les taux d'intérêts pratiqués ainsi que les autres conditions d'octroi de crédit bancaire aux entreprises. Ainsi, on distingue selon PHILIPPE & al. (2008 : 187) :

- les crédits à très courts termes qui sont des facilités bancaires dont l'échéance de remboursement ne dépasse pas 06 mois : découverts, avances de trésorerie, ligne de crédit, prêt relais, ...;
- les crédits à court terme dont l'horizon maximum est de 24 mois ;
- les crédits à moyen terme entre 24 mois et 7 ans ;
- les crédits à long terme qui sont à plus de 7 ans.

Ces crédits sont destinés soit aux particuliers soit aux entreprises.

### 1.1.1. Les crédits aux particuliers

Lorsqu'un ménage éprouve des difficultés financières passagères, souhaite acquérir un bien et qu'il n'a pas ou ne souhaite pas utiliser une épargne préalable, il pourra recourir à des crédits auprès des banques sous forme de crédit de trésorerie, crédit de consommation ou de crédit immobilier.

#### 1.1.1.1. Les crédits de trésorerie

Le tableau suivant résume les deux (2) types de crédits de trésorerie.

**Tableau n°1 : Crédit de trésorerie**

	<b>Caractéristiques</b>
Facilité de caisse	Autorisation ponctuelle de faire fonctionner le compte en solde débiteur. Montant et durée négociée avec la banque. Souplesse d'utilisation (demande écrite ou verbale). Taux d'intérêt élevé. Un solde débiteur prolongé doit conduire à la mise en place d'un découvert.
Découvert	Il peut être autorisé ou non. S'il est autorisé, ses modalités d'utilisation (montant, durée...) ont été précisées dans la convention de compte ou dans le cadre d'un avenant à la convention. Toute modification (montant) doit faire l'objet d'un avenant. Dans la pratique, il peut atteindre 50 % des revenus. Il peut être non autorisé. Soit le client n'a aucune autorisation, soit le client est en dépassement par rapport à ce que prévoit son contrat avec la banque.

Source : PHILIPPE & al. (2008 : 187)

#### 1.1.1.2. Les crédits à la consommation

Selon NICOLAS (2010 : 13), « Le terme "crédit à la consommation" regroupe l'ensemble des financements souscrits par les particuliers, à l'exclusion d'une part du crédit immobilier, et d'autre part des crédits sollicités pour un usage professionnel ».

Le tableau suivant présente les principaux types de crédit à la consommation.

**Tableau n°2 : Crédit à la consommation**

	<b>Définition</b>	<b>Caractéristiques</b>
Crédit Personnel	Prêt non affecté. Les sommes peuvent être utilisées librement par l'emprunteur. Le prêt n'est donc pas lié à un bien en particulier.	Durée : 3 mois à 60 mois ; montant : pas de plafond ; remboursement par mensualité constante. Toutefois le prêt peut être remboursé par anticipation sans que la banque ne puisse percevoir d'indemnité.
Crédit affecté	Prêt dédié à l'achat d'un bien en particulier	Mêmes caractéristiques que le crédit personnel. La différence tient dans le fait que le contrat de prêt est lié à l'achat d'un bien (véhicule par exemple). Le contrat de prêt est annulé et inversement si le contrat d'achat du bien est remis en cause.
Crédit permanent (revolving)	Réserve d'un montant variable (montant qui dépend de la qualité du dossier) dans laquelle le client va pouvoir puiser selon ses besoins (voir exemple ci-dessous)	Utilisation souple (réserve souvent adossée à une carte de crédit : le paiement d'un achat avec ladite carte déclenche l'utilisation de la réserve). La réserve se reconstitue au fur et à mesure des remboursements de l'utilisateur.
Location avec option d'achat (LOA)	Le client loue un véhicule (ou autre bien) auprès de la société de crédit qui en est propriétaire. Les obligations du locataire : <ul style="list-style-type: none"> <li>• assumer les frais de mise en circulation (taxe carte d'immatriculation),</li> <li>• assurer le bien,</li> <li>• l'entretenir.</li> </ul>	Une offre préalable doit permettre : <ol style="list-style-type: none"> <li>1) d'identifier les parties au contrat, la valeur du bien, la durée et le montant de la location (possibilité d'un premier loyer majoré et de loyers plus faibles ensuite),</li> <li>2) de connaître la valeur résiduelle en cas d'achat en fin ou en cours de contrat.</li> </ol>

**Source :** PHILIPPE & al. (2008 : 187)

En résumé, on peut dire que les crédits à la consommation sont des crédits à court terme permettant de répondre aux besoins de consommation des particuliers.

### 1.1.1.3. Les crédits immobiliers

Les crédits immobiliers seront mis en place pour l'acquisition de la résidence principale, d'une résidence secondaire ou bien d'un investissement locatif. Le tableau suivant résume les différents types de crédits immobiliers énumérés par les auteurs.

**Tableau n°3** : Les différents types de crédits immobiliers

Types de prêts	Définition
<b>Prêt aidés</b>	
Prêt taux zéro	Prêt sans intérêt accordé sous condition de ressources (voir fiche 39).
Prêt conventionné	Prêt ouvrant droit à la perception de l'APL (allocation personnalisée au logement), non soumis à condition de ressources.
Prêt accession sociale	Prêt réservé aux personnes en activité, sous condition de ressources. Ces prêts sont compatibles avec la perception de l'allocation personnalisée au logement.
Prêt épargne logement	Prêt pouvant être obtenu à un taux fixé en début de contrat après une phase d'épargne. Le montant et la durée de remboursement dépendent de droits acquis pendant la phase d'épargne (voir fiche 30).
Autres (1 % employeur...)	Il existe une multitude d'autres possibilités d'emprunter à des conditions autres que celles du marché (prêt locatif social, prêt locatif à usage social, prêt locatif intermédiaire...).
Prêt classique	Prêt amortissable caractérisé par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une durée de remboursement</li> <li>• un taux effectif global qui englobe outre le taux nominal (fixe ou variable),</li> </ul>

	les frais de dossier, le coût des garanties, le coût des assurances.
Prêt relais	Prêt mis en place pour permettre l'achat d'un bien immobilier en attendant de percevoir les fonds relatifs à la vente d'un autre bien immobilier.
Prêts in fine	Prêt dont le remboursement est constitué par les intérêts et l'assurance décès invalidité. Le capital sera remboursé en 1 fois au terme du contrat. Ce type de prêt permet en particulier de financer certains investissements dans l'immobilier locatif.

**Source** : PHILIPPE & al. (2008 : 195)

Selon BERNET-ROLLANDE (2008 : 154), les crédits immobiliers sont des prêts accordés pour toute opération immobilière : acquisition ou travaux, résidence principale ou secondaire, résidence de l'emprunteur ou investissement locatif.

En bref, les crédits immobiliers sont des crédits accordés pour des besoins de logement pouvant s'étendre de l'acquisition aux travaux de rénovation d'une résidence qui peut être principale ou secondaire.

### **1.1.2. Crédits aux entreprises**

Le crédit bancaire est la forme de financement des entreprises la plus répandue et la plus commune. Elle constitue généralement la première option vers laquelle se tournent de façon systématique les entrepreneurs lorsque ces derniers désirent des fonds pour financer leurs activités. Ils sont de plusieurs ordres.

#### **1.1.2.1. Les crédits par caisse**

Pour BERNET-ROLLANDE (2008 : 286), les crédits par caisse sont les crédits accordés par une banque autorisant un client à rendre son compte débiteur. On distingue la facilité de caisse, le découvert, le crédit de campagne, le crédit spot et l'accréditif. Ces crédits peuvent être accordés sous forme simple par débit en compte ou sous forme mobilisable par escompte de billets à ordre ou de billets de trésorerie. Ils sont généralement de courte durée

(de quelques jours à quelques mois) et peuvent être accordés aux particuliers ou aux entreprises.

### **1.1.2.2. Les prêts aidés**

« Les prêts aidés regroupent des prêts qui permettent de profiter de conditions plus intéressantes au regard des prêts amortissables classiques. Ils peuvent être sans intérêt (prêt à taux zéro), bénéficier d'un taux réglementé (prêt conventionné), profiter d'une prime de l'État (prêt épargne logement). Mis à part le cas particulier de l'épargne logement, l'ensemble des prêts aidés sont attribués sous conditions de ressources » (PHILIPPE & al, 2008 : 216).

### **1.1.2.3. Les crédits par signature**

Selon BERNET-ROLLANDE (2008 : 332), « les concours que les banques apportent aux entreprises sous forme d'engagements sont appelés crédit par signature.

La banque prête alors simplement sa signature sans supporter de charge de trésorerie. L'étude faite par la banque doit être aussi minutieuse que pour n'importe quel autre concours bancaire, car cet engagement peut entraîner des décaissements importants ».

Pour BEGUIN & al. (2008 : 256), « Par sa seule signature, la banque garantit l'engagement de son client vis-à-vis d'un tiers sans verser de fonds. L'avantage en trésorerie pour l'entreprise est obtenu soit par :

- un délai de paiement ;
- une dispense de versement ;
- un règlement immédiat ».

Le cautionnement peut prendre plusieurs formes : un cautionnement classique solidaire ou non rédigé selon un modèle imposé, un aval sur effet de commerce ou un engagement à première demande. Le fait que ce crédit ne fasse pas l'objet d'un décaissement ne doit pas faire oublier qu'il s'agit d'un crédit risqué et qu'il est possible d'obtenir une contre-garantie personnelle ou réelle.

On distingue plusieurs types de crédit par signature. On peut citer le crédit documentaire, la caution provisoire pour adjudication (ou de soumission), la caution de bonne fin (ou de bonne exécution) et la caution de retenue de garantie.



➤ Le crédit documentaire

Selon BERNET-ROLLANDE (2008 : 358), « Le crédit documentaire est l'engagement pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise de documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat. Le crédit documentaire est donc un crédit par signature. ». On distingue deux (2) formes de crédit documentaire :

- Forme classique du crédit documentaire (Crédit révocable ou irrévocable et Crédit notifié ou confirmé) ;
- Formes particulières de crédit documentaire (Crédit documentaire revolving ou crédit permanent, Crédit documentaire transférable et Crédit documentaire back-to-back)

Le mécanisme de fonctionnement du crédit documentaire est le suivant : lorsque le vendeur et l'acheteur signent leur contrat, le vendeur demande à être assuré du paiement au moyen d'un crédit documentaire. L'acheteur va trouver son banquier et lui demande de s'engager à payer le prix des marchandises à présentation des documents prévus au contrat. Si le banquier consent le crédit, il en informe le vendeur.

➤ Caution provisoire pour adjudication

Elle garantit la moralité, les compétences et les moyens de l'entreprise lui évitant de verser de l'argent. Cette caution permet de garantir la capacité à prétendre à un marché.

➤ Caution de bonne fin

Cette caution garantit le bénéficiaire de la bonne exécution du marché par le titulaire. Elle permet de soutenir la capacité à mener à bien un marché.

➤ Caution de retenue de garantie

Elle permet de récupérer les sommes immobilisées par contrat garantissant la qualité des prestations fournies. Cette caution permet principalement d'éviter le blocage de fonds avant la réception définitive de travaux.

Les banques octroient plusieurs types de crédits soit aux particuliers soit aux entreprises. Mais ceci n'est pas sans risque. Alors qu'est-ce qu'un risque de crédit et quels sont les différents risques de crédit que rencontre les banques et les établissements de crédit.

## **1.2. Les risques de crédit**

Le risque est inhérent à toute activité humaine, notamment lorsqu'on fait des affaires. Dans les métiers de la banque, le risque est un élément que l'on vit au quotidien. En effet l'activité principale de la banque étant de distribuer du crédit, le risque de non remboursement est l'un des risques les plus importants pour celle-ci. A côté de ce risque, il y a d'autres risques comme le risque de liquidité, le risque de marché, le risque de la volatilité du prix des actifs financiers et le risque d'insolvabilité. Dans cette section nous étudierons le risque de crédit des définitions à la typologie.

### **1.2.1. Définition du risque de crédit**

Selon COUSSERGUES (2007 : 108), « il s'agit d'un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu ». De ce fait, la banque subit une perte en capital (créance non remboursée) et en revenu (intérêt non perçus), perte qui est considérablement plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante. Ce risque est également désigné sous l'appellation de risque de contrepartie ou risque de signature.

Selon HAMISULTANE (2008 : 3), le risque de crédit est le risque de pertes consécutives :

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

En résumé, la définition des différents auteurs nous permet de dire que le risque de crédit est le risque de perte découlant des opérations d'octroi de crédit indépendamment de la volonté des contrepartie et pouvant causer des préjudices à la banque. En effet dès que le client rend son compte débiteur, la banque est appelée à supporter le risque de crédit qui pourrait résulter d'un défaut de paiement de la part de ce client.

Pour Stiglitz et Weiss (1981 : 393), « le marché du crédit peut-être caractérisé à l'équilibre par un rationnement du crédit. Des effets de sélection adverse et d'incitation peuvent amener la banque à préférer un rationnement quantitatif du crédit à un ajustement entre offre et demande à partir des taux d'intérêts. Dans ce modèle, la banque joue le rôle de l'acheteur non informé d'Akerlof (1970) et l'emprunteur est le vendeur ayant toute l'information sur le bien qu'il compte vendre ».

En effet, Stiglitz et Weiss utilisent le terme de rationnement du crédit pour caractériser deux situations :

- lorsqu'entre des demandeurs de crédits qui semblent identiques, certains reçoivent des crédits et d'autres non, et que les demandeurs rejetés ne reçoivent pas de crédits même s'ils offrent de payer un taux d'intérêt plus élevé ;
- lorsqu'il existe des groupes identifiables qui, avec une offre de crédit donnée, sont incapables d'obtenir un crédit quel que soit le taux d'intérêt, même si avec une offre de crédit plus importante, ils en obtiendraient un.

L'existence de la sélection contraire affecte la rentabilité de la banque. En effet, le rendement de la banque dépend de la probabilité de remboursement des prêts, elle a donc intérêt à identifier les clients qui sont les plus enclins à rembourser. Toutefois, il est difficile d'identifier les "bons" des "mauvais" emprunteurs. La banque a alors recours à des mécanismes de révélation de l'information. Le taux d'intérêt qu'une entreprise est prête à payer est utilisé à cette fin.

Une fois le crédit accordé, un effet d'aléa moral peut amener la banque à être réticente à prêter à des taux élevés. Comme la banque n'est pas capable de contrôler les actions des emprunteurs, elle met en place un contrat de prêt incitatif conduisant les emprunteurs à mener les projets dans son intérêt.

En raison de ces deux effets, le rendement anticipé de la banque est décroissant à partir d'un certain taux d'intérêt «  $r^*$  », optimal pour la banque. La demande et l'offre de crédit sont donc fonction du taux d'intérêt. L'offre est déterminée par le taux optimal de la banque «  $r^*$  ». Il est concevable qu'à ce taux, la demande de fonds excède l'offre. L'analyse traditionnelle suppose que dans cette situation, les demandeurs offrent un taux d'intérêt supérieur. Toutefois, cela est impossible ici, car le taux «  $r^*$  » est un taux d'équilibre: la banque ne fournira pas de prêts à des entreprises à un taux supérieur à «  $r^*$  ». Un tel prêt est trop risqué et le rendement attendu de ce prêt est inférieur au rendement d'un prêt au taux «  $r^*$  ». Les taux d'intérêt n'équilibrent pas l'offre et la demande: le crédit est rationné.

Stiglitz et Weiss montrent enfin que dans certaines conditions, la banque n'a pas intérêt à demander des garanties trop importantes car cela peut réduire son rendement. Cet effet provient de la baisse de l'aversion pour le risque des emprunteurs à richesse élevée, ce qui les incite à mettre en place des projets plus risqués.

D'un autre côté, des auteurs comme Diamond et Dybvig mettent en évidence l'existence de l'asymétrie d'information et le risque qui en résulte. Ils justifient l'existence d'une garantie publique sous la forme d'une assurance-dépôt, expliquant que celle-ci empêcherait les ruées bancaires. D'abord, ils présentent le système bancaire comme suit :

- les banques reçoivent des dépôts bancaires. Ces derniers pouvant être retirés à tout instant.
- le banquier va prêter cet argent à des investisseurs qui ont des besoins d'investissements, sur du plus ou moins long terme. Cela signifie que ces investissements porteront leurs fruits dans le futur.

### **1.2.2. Typologie des risques de crédit**

De par sa nature, l'activité bancaire est une activité où le risque est permanent. Les banques doivent en effet faire face aux risques de crédit, aux risques opérationnels et aux risques de marché. Mais le risque de crédit demeure le plus important pour les banques, car il constitue la principale source de provisions et par conséquent de perte pour celles-ci.

Le risque de crédit se présente sous trois grandes formes qui sont :

- le risque d'immobilisation ;
- le risque de non-remboursement ;

- le risque de taux.

### **1.2.2.1.Le risque d'immobilisation**

Selon BERNET-ROLLANDE (2008 : 196), « le risque d'immobilisation est le risque que court le banquier de ne pas pouvoir faire face aux demandes de retraits des déposants à cause d'une mauvaise gestion de ses crédits ».

C'est un risque purement bancaire. Il porte sur la trésorerie de la banque. L'argent prêté est immobilisé entre les mains de l'emprunteur (débitur) et le banquier (créancier) n'a plus moyen d'agir dessus. Le capital prêté est immobilisé pour la banque.

L'immobilisation de ces capitaux par la politique de distribution du crédit se traduit par une incapacité pour la banque à transformer son portefeuille de créances en liquidité ; et ceci afin de pouvoir assurer les retraits de fonds par ses clients déposants (comptes de dépôt ou comptes à vue) et de poursuivre le financement des besoins de sa clientèle (l'intermédiation). La couverture de ce risque se fait par une saine gestion des ressources de la banque et de sa trésorerie, qui doit assurer à la banque un équilibre entre ses ressources et ses emplois au plan commercial, et, entre ses fonds propres et ses engagements au plan financier.

### **1.2.2.2.Le risque de non-remboursement (ou risque de contrepartie)**

Selon CHERIF & al. (2009 : 126), « le risque de non-remboursement traduit l'incertitude quant à la capacité d'une des contreparties d'un contrat à honorer ses engagements ».

C'est le risque le plus redouté par les banquiers. Il apparaît quand le client, en raison d'une dégradation de sa situation financière ou par mauvaise foi, n'est plus en mesure ou refuse tout simplement de rembourser les prêts qui lui ont été octroyés. Ce risque résulte donc de l'insolvabilité du débiteur. Il trouve ses origines, essentiellement dans le risque client c'est-à-dire le débiteur lui-même, car ce risque est tributaire de la situation financière, industrielle et commerciale du client. On dit que le risque de non-remboursement est un risque transmis, car il prend naissance au niveau du client et, il est ensuite transféré à la banque en sa qualité de créancier.

La notion de risque de crédit est immédiatement associée au risque de contrepartie ; pour un dossier donné, il est en effet clair que le premier risque réside dans la volonté, mais aussi dans la capacité de l'emprunteur à faire face à ses engagements. Les risques que l'on pourrait qualifier d'additionnels ou de connexes au risque de contrepartie doivent également être maîtrisés et donc préalablement évalués. Au nombre de huit, ils prennent naissance lors de l'initiation des transactions et le plus souvent perdurent jusqu'à l'échéance finale.

On distingue alors :

#### **1.2.2.2.1. Le risque de garantie**

La banque peut devoir supporter une perte si elle ne peut exercer la garantie attachée à un prêt en défaut ou si le produit de cette action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements accumulés par le débiteur. Les difficultés récentes rencontrées dans le domaine immobilier par de nombreux établissements lorsqu'ils ont envisagé de réaliser leurs gages sont une illustration de ce type de risque (KEREBEL, 2009 : 100).

#### **1.2.2.2.2. Le risque de concentration**

Une diversification insuffisante du portefeuille de concours en termes de secteurs économiques, de régions géographiques ou de taille d'emprunteur peut provoquer des pertes importantes ; les banques régionales y sont particulièrement exposées, de même que les établissements spécialisés.

#### **1.2.2.2.3. Le « risque pays »**

Bien connu des grands établissements, il se manifeste lorsqu'un pays étranger ne dispose plus de réserves suffisantes pour faire face aux engagements en monnaie étrangère de ses ressortissants.

#### **1.2.2.2.4. Le risque de change**

Selon KEREBEL (2009 : 100), c'est le risque qui naît chaque fois que l'établissement accorde un crédit dans une monnaie qui n'est pas celle de l'expression de ses capitaux propres ; si les ressources utilisées pour financer cet emploi sont libellées dans la même devise, le risque ne porte que sur la marge de l'opération ; dans le cas contraire, le montant en principal est également exposé. Ce risque se manifeste également si la banque, après avoir acheté des devises et après avoir doté une provision en devises, est amenée à les revendre lors d'une reprise de provisions non utilisées.

#### **1.2.2.2.5. Le risque de fraude**

Multiforme, il peut s'agir par exemple de concours consentis à de faux clients, donc bien évidemment irrécouvrables.

Selon VAURS (2007 : 229), le positionnement des managers dans une filiale peu maîtrisée présente quelques risques dans la mesure où il est possible de transformer des revenus acquis à la filiale en revenus personnels non déclarés ou en avantages en nature conséquents. S'ils disposent d'une autonomie non contrôlée, leur situation les rend aptes à en tirer une foule d'avantages personnels.

#### **1.2.2.2.6. Le risque d'initié**

Il s'agit de concours accordés à des conditions hors marché, ou selon des procédures exceptionnelles à des dirigeants de la banque, à des entreprises dans lesquelles ils ont des intérêts ou à des sociétés liées à des actionnaires important de l'établissement.

#### **1.2.2.2.7. Le risque légal et réglementaire**

« L'activité de crédit est étroitement réglementée (comme symétriquement l'est le droit d'engager une personne morale en tant que contrepartie) et le non-respect de nombreuses dispositions peut conduire l'établissement à supporter des pertes soit directement, soit en raison de l'impossibilité de mettre en œuvre une garantie » (KEREBEL, 2009 : 100).

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

#### **1.2.2.2.8. Le risque opérationnel**

Cette notion recouvre toutes les erreurs de traitement, qui peuvent survenir au cours de la vie d'un dossier, telles que : déblocage des fonds, avant que toute la documentation requise n'ait été réunie, saisie erronée des conditions de crédit dans les systèmes de gestion, mauvaise identification des concours compromis...

#### **1.2.2.3. Le risque de taux**

Le risque de taux d'intérêt peut être défini comme « le risque que fait courir au porteur d'une créance ou d'une dette à taux fixe ou variable l'évolution des taux entre la date de l'engagement et la date du règlement. Ce risque dépend des conditions de refinancement de la banque. Si la banque accorde des prêts à taux fixe et emprunte à taux variable, toute remontée des taux génère une perte pour la banque » (QUITTARD-PINON & al, 2012 : 56).

### **Conclusion**

Les intermédiaires financiers comme les banques collectent des dépôts et octroient des crédits aux ménages ou aux entreprises à des horizons différents (court, moyen ou long terme). C'est un métier complexe car comportant plusieurs risques comme le risque de marché, le risque de crédit, le risque pays, le risque de la volatilité du prix des actifs financiers, etc.



Quelles que soient les modalités adoptées ou les précautions prises, le banquier ne peut pas exclure les risques d'un crédit qu'il octroie. Mais il peut prendre des risques inévitables et s'efforcer d'écarter ou d'éviter ceux qu'il peut.

En somme, il faut rappeler qu'aucun crédit n'est exempt de risque. Tout ce que le banquier peut faire, c'est de respecter les normes de sécurité bancaire et de mettre en place des outils lui permettant de bien gérer ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : METHODES DE GESTION DES RISQUES DE CREDIT BANCAIRE**

La survie des banques est menacée par plusieurs types de risques. Parmi ces risques, le risque de crédit est le plus important car représentant 80% des risques total. S'il existe plusieurs types de risques de crédit, celui de non-remboursement est le risque majeur.

La gestion des risques de crédit commence de la constitution du dossier de crédit jusqu'au remboursement total du prêt ou jusqu'au contentieux. Elle est un processus formé de cinq étapes principales.

Plusieurs méthodes de gestion des risques de crédit ont été développées. Ces méthodes évoluent avec le temps : des méthodes classiques comme le diagnostic financier des états de synthèse de l'emprunteur, aux méthodes plus sophistiquées et plus récentes comme le scoring, les approches Standard et IRB (Internal Rating Based) ou encore le RAROC.

Ce chapitre portera sur : le processus de gestion des risques de crédit, les normes de sécurité bancaire et les outils et les méthodes de gestion des risques de crédit dans les banques.

### **2.1.Gestion des risques de crédit et réglementation bancaire**

Les banques doivent disposer d'un système de gestion des risques de crédit sain et cohérent qui répond aux exigences légales et réglementaires. Il impose alors d'organiser la meilleure gestion des risques de crédit afin de minimiser leur conséquence.

Ainsi, les banques doivent jumeler le processus de gestion des risques développé par le management des risques et les normes de sécurité mise en place par les autorités de régulation du secteur bancaire. Ceci leur permettra d'assurer leur solvabilité et leur stabilité.

#### **2.1.1. Définition de la gestion des risques**

La gestion des risques a toujours été une question cruciale pour les entreprises. Auparavant, la gestion des risques n'était pas traitée en tant que telle mais diluée entre différents services : juridiques, financiers, achats, ressources humaines, sécurité. De nos jours, elle est devenue une fonction à part entière dans les entreprises.

La gestion des risques peut être définie comme « une méthode qui aide l'entreprise à bien connaître ses risques et à mesurer leur importance en vue ensuite de les traiter efficacement. Ce qui signifie que si les contours des risques ont changé, les méthodes de mesure et de traitement devraient avoir aussi évolué » (OLIVIER, 2008 : 3).

Selon GASNIER-DUPARC & al. (2009 : 9), « la gestion des risques est un processus, qui implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise, depuis les organes de gouvernance jusqu'aux opérationnels. Elle couvre à la fois la notion de risques et d'opportunité (bénéfice), contribue à l'atteinte des objectifs de la structure, concerne l'ensemble des activités et s'appuie sur les processus de l'entreprise ».

Selon MADER & al. (2009 : 98), « la gestion des risques consiste donc à agir sur tous les paramètres de la vulnérabilité sur lesquels on dispose d'un levier d'action possible ; les causes endogènes ou les causes exogènes sur lesquelles l'organisation aurait des moyens d'action (parties prenantes proches) ; les ressources, en cherchant à en diminuer les faiblesses et à en augmenter les forces ; et les conséquences, en prenant les décisions propres à éviter les plus grands dangers ».

### **2.1.2. Référentiels de gestion des risques**

La maîtrise des risques passe avant tout par la mise en place d'un système de contrôle interne efficace. Plusieurs comités ont émis des recommandations permettant d'améliorer le contrôle interne dans les entreprises et ont établi des référentiels.

Pour BERTIN (2007 : 55), « on distingue principalement trois référentiels :

- le COSO ;
- le COCO ;
- le Turnbull ».

Il existe un quatrième référentiel intitulé cadre des références (CDR) élaboré par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Ce référentiel est à usage des sociétés françaises soumises aux obligations de la loi 1<sup>er</sup> Aout 2003.

Deux de ces trois premiers référentiels cités ci-dessus ont été élaborés essentiellement par des comptables : le COCO par l'Institut canadien des Comptables agréés et le Turnbull par l'Institut des Experts Comptables d'Angleterre et du Pays de Galle. Le COSO a été rédigé, quant à lui, par un groupe de travail à dominante comptable et financière, mais dans lequel l'IIA a joué un rôle de tout premier plan.

Pour ce qui est du cadre de référence (CDR) de l'AMF, il a été rédigé par les représentants des entreprises (MEDEF, AFEP, Middlednext) et des institutions comptables (CNCC et CSOEC) et par des personnalités qualifiées appartenant notamment à l'IFA, l'IFACI, l'AMRAE et aux « *big four* ».

En matière de gestion des risques, « les quatre référentiels soulignent qu'une fois identifiés et analysés, les risques doivent être gérés. Pour le COSO et le Turnbull, le rapport coûts/bénéfices des procédures qui doivent être développées pour gérer ces risques doit être étudié. Si pour le Turnbull, les politiques de gestion des risques sont décidées par le conseil, pour le COSO et le CDR AMF, ces procédures sont déterminées par le management, ce dernier évoquant toutefois l'éventuelle intervention d'une direction des risques ». (BERTIN : 2007 : 55)

➤ le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Une fois l'importance et la probabilité de survenance du risque évaluées, le management doit étudier la façon dont il doit être géré. Pour cela, il doit faire appel à son jugement, en se basant sur certaines hypothèses concernant les risques et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour les réduire.

➤ le COCO (Criteria of Control)

Pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi que l'importance de ses conséquences afin que les politiques et processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler.

➤ le Turnbull

Le conseil doit s'assurer que le système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques. Pour cela, il doit établir des procédures qui doivent être mises en œuvre par le management.

➤ le CDR AMF

Les différents éléments d'analyse de risques ne sont pas figés, mais au contraire pris en compte dans un processus de gestion des risques. La direction générale ou le directoire, avec l'appui d'une direction des risques, si elle existe, devraient définir des procédures de gestion des risques.

### **2.1.3. Processus de gestion des risques de crédit**

Compte tenu de la multiplicité des risques bancaires et de leurs diversités, ces institutions se trouvent dans l'obligation de se protéger contre ces risques en les identifiant, mais en assurant aussi, une gestion régulière et rigoureuse. Cette gestion correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée.

Selon BESSIS (1995 : 48), La gestions des risques vise la réalisation de quatre objectifs :

- assurer la pérennité de l'établissement, par une allocation efficiente des ressources et une allocation adéquate des fonds propres qui permettra une meilleure couverture contre les pertes futures ;
- élargir le contrôle interne du suivi des performances au suivi des risques associés ;
- faciliter la prise de décision pour les opérations nouvelles et permettre de les facturer aux clients ;
- rééquilibrer le portefeuille de l'établissement sur la base des résultats et des effets de diversification.

Selon KEREDEL (2009 : 62), le processus de management des risques prévu par le projet de norme ISO se décompose en cinq étapes :

- communication et consultation ;
- établissement du contexte ;
- appréciation du risque ;

- traitement du risque ;
- surveillance et revue.

#### **2.1.1.1. Communication et consultation**

Cette première étape vise à partager, avec les parties prenantes, une même vision du dispositif de management des risques à mettre en œuvre, en échangeant les hypothèses de travail communes.

La norme ISO 31000 met en valeur la tâche de Communication et consultation et son couplage avec l'ensemble des autres tâches du processus. Ces échanges concernent aussi bien les parties prenantes externes que celles internes à l'organisation qui gère le risque. Cette tâche de communication et consultation facilite la compréhension du contexte et l'intégration du processus de Management des risques (MADERS, 2009 : 36).

#### **2.1.1.2. Etablissement du contexte**

L'établissement du contexte oblige l'organisation à définir en amont de ces activités, les paramètres fondamentaux caractérisant l'environnement dans lequel s'effectue le Management du risque et les valeurs de ces paramètres. Cet environnement est double. Il est interne et externe vis-à-vis de l'organisation.

L'établissement du contexte passe par la prise en compte de l'ensemble des contraintes et opportunités offertes par les évolutions réglementaires (réglementaire, concurrentiel, monétaire, démographique, etc.) et de la flexibilité de l'organisation interne mise en œuvre pour anticiper ces risques environnementaux.

#### **2.1.1.3. Appréciation du risque**

C'est l'une des phases les plus importantes de la gestion des risques. Elle comprend trois sous-phases :

- identification du risque ;
- analyse du risque ;

- évaluation du risque.

### **2.1.1.3.1. Identification du risque**

Selon MADERS & al. (2009 : 46), « l'étape d'identification des risques est à la fois assez simple et à incidences multiples. Il convient donc d'y porter une attention plus soutenue que celle que l'on peut penser y accorder à la première vue ».

En effet, l'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Dans la mesure où le pilotage bancaire s'inscrit dans une suite d'amélioration continue, les risques doivent sans cesse être identifiés au niveau de l'organisation dans son ensemble, mais également dans chacune de ses opérations.

Pour BILODEAU (2001 : 10), si les risques ne sont pas identifiés correctement, et si les mesures nécessaires ne sont pas prises immédiatement pour minimiser, l'organisation peut être mise en cause dans l'atteinte de ses objectifs, son développement et sa pérennité. Il existe plusieurs critères d'identification des risques dont :

- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs ;
- l'identification basée sur l'analyse historique ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement ;
- l'identification basée sur l'analyse des processus, fonctions ;
- l'identification basée sur le découpage de l'activité en tâche élémentaire.

### **2.1.1.3.2. Analyse du risque**

Dans cette phase, « il faut déterminer le degré de risque et d'évaluer les conséquences d'un événement sur une organisation et son environnement. L'analyse consiste à l'évaluation, la gestion et la communication des risques » (OLIVIER, 2008 : 137).

L'analyse du risque est faite à partir des modèles prédictifs :

- qualitatif : classement des événements non désirables selon leur importance relative et leur mode d'apparition ;
- quantitatif : attribution de probabilités d'occurrence.

### **2.1.1.3.3. Evaluation du risque**

Selon Maders et Masselin (2004 : 51), une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. Celle-ci est une combinaison de trois facteurs : sa probabilité d'apparition, sa gravité en cas de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement ont un impact.

Pour BODIE & al. (2007 : 299), « L'évaluation du risque consiste à quantifier les coûts associés aux risques qui ont été identifiés lors de l'étape d'identification ».

Cette étape consiste à comparer le niveau de risque estimé lors de la simulation des scénarii de risques avec les critères de risque établis lors de l'établissement du contexte. Si le niveau de risque ne satisfait pas les critères d'acceptabilité (parce qu'il se traduit par une remise en cause de la pérennité de l'entreprise), il convient que le risque fasse l'objet d'un traitement (duplication, séparation, suppression, etc.).

### **2.1.1.4. Traitement du risque**

Pour KEREBEL (2009 : 62), l'objectif de cette étape est de supprimer le risque ou de réduire le niveau de vulnérabilité de l'entreprise :

- éviter le risque en décidant de ne pas commencer une nouvelle activité ou de supprimer une activité existante ;
- supprimer la source du risque via des investissements de protection ;
- changer la probabilité d'occurrence via des investissements de duplication ;
- partager le risque avec une ou plusieurs parties prenantes (dont transfert par l'assurance).

Cette méthodologie de traitement du risque est identique à la méthodologie américaine d'audit en risk management définie par l'Associate in Risk Management (ARM).

Le traitement du risque dépend de l'appétence aux risques des dirigeants de la société. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.



### 2.1.1.5. Surveillance et revue

Pour KEREBEL (2009 : 63) Cette phase passe par la construction d'un système d'information management des risques permettant de suivre le monitoring des risques.

Cette méthodologie s'avère relativement proche de celle de l'ARM, qui se décompose en cinq étapes :

- identification et analyse des risques (étude de la sinistralité antérieure, simulation de l'impact d'un sinistre majeur sur les objectifs stratégiques, quantification des pertes générées par un sinistre majeur) ;
- étude des outils de contrôle des risques (contrôle interne, technique et financier des risques) ;
- choix optimal en termes de combinaison d'outils (basé sur les critères de la minimisation des impacts) ;
- mise en œuvre des décisions (dont budgétisation) ;
- reporting, monitoring (tableaux de bord management des risques).

Le suivi permanent des risques est primordial, et afin de s'assurer que les stratégies adoptées donnent des résultats optimaux. En effet, au fil du temps et selon les circonstances, il se peut que les décisions initialement prises deviennent incompatibles avec la conjoncture et de ce fait elles doivent être modifiées ou carrément remplacées. Ce qui passe par la mise en place d'un contrôle interne étant un système qui réagit rapidement et révèle les dysfonctionnements quasi immédiatement. (Grand & Verdalle, 1999 : 64)

Le reporting est l'aboutissement logique de tout processus de gestion, il s'agit d'une synthèse qui fait ressortir les éléments clés sous une forme analytique, adressées aux responsables sous forme d'un rapport dont le contenu et le niveau de détail dépend de la fonction du destinataire.

### 2.1.4. Normes de sécurité bancaire

Les établissements de crédit (plus précisément les banques) sont soumis à une réglementation internationale plus connue sous le nom de réglementation prudentielle ou « Accord de Bâle ». Ces Accords sont définis par un comité appelé « Comité de Bâle », qui a été créé en 1974 par les autorités de surveillance bancaire du G10 (Les membres du G7, ainsi

que la Belgique, les Pays-Bas, la Suède et la Suisse, soit en fait 11 pays au total). Il a pour mission de définir les modalités d'une coopération internationale visant à renforcer le contrôle prudentiel et à développer la qualité de la surveillance des banques. Ce Comité définit des accords qui sont constitués d'exigence en fonds propres et de normes prudentielles destinées à appréhender les risques bancaires, notamment les risques de crédit (FIGUET, 2003 : 278).

Le premier Accord a vu le jour en 1988 suite aux réflexions de ce comité. Cet Accord est intitulé « Bâle I » et est relatif au ratio international de solvabilité (ratio de Cooke). Suite aux développements enregistrés dans le secteur financier et l'apparition des nouveaux risques, ce comité a révisé le premier Accord de Bâle (Bâle I) et deux (2) nouveaux Accords ont été signés (Bâle II et Bâle III).

#### **2.1.2.1. Bâle I (1988)**

Le groupe des dix (10) pays les plus industrialisés (G10) a signé un accord en 1988 pour réglementer les banques. Cet accord est entré en vigueur en 1992. Aujourd'hui, plusieurs pays ont adhéré à cet accord. Ce dernier oblige les banques des pays membres à détenir un minimum de capital requis pour se protéger des différents risques et se limite seulement aux risques de crédit. (GEORGES, 2013 : 10)

Le capital d'une banque est une protection contre les pertes susceptibles de survenir. Ce principe est retenu par les autorités de tutelle (Comité de Bâle) qui imposent de respecter un niveau minimal de capital, appelé capital réglementaire ou fonds propres réglementaires. Le minimum exigé est calculé en fonction d'un ratio appelé « ratio de Cooke ».

Mis en place en 1988, le ratio Cooke avait pour objectif de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international et de promouvoir des conditions d'égalité de concurrence entre les banques à vocation internationale. Le ratio Cooke repose sur la définition d'une norme de solvabilité, selon une logique de calcul simple : le niveau d'exigence en fonds propres, constitué du capital, des réserves, des provisions générales et de titres subordonnés, doit être égal à au moins 8% des encours risqués (pondérés). Les pondérations dépendent de la nature juridique du débiteur, de la localisation du risque et de la durée des engagements. (GOURIEROUX & al, 2007 : 29)

L'accord initial de Bâle I a été fortement critiqué, car il ne tenait pas compte du risque de marché. De plus, il était très conservateur pour le risque de crédit, car il ne prend pas en compte les possibilités de diversification des risques et du « netting » des positions. Mais ce dernier a été permis en 1995 pour le risque de crédit seulement. Mais, en 1996, le Comité a proposé une première réforme de Bâle I pour tenir compte du risque de marché et a permis l'utilisation de modèles interne pour le risque de marché.

Cependant, la sophistication des activités bancaires a engendré une obsolescence progressive du ratio Cooke. L'évolution de l'environnement financier a permis aux banques de réaliser des arbitrages réglementaires dont la conséquence est de les exonérer d'une gestion dynamique et optimale des risques. C'est pourquoi le Comité de Bâle, en concertation avec la profession bancaire, a décidé de modifier profondément le contrôle bancaire. D'où l'apparition de l'Accord de Bâle II.

#### **2.1.2.2. Bâle II (2004)**

Une réforme importante pour les risques opérationnel et de crédit a été élaborée en 2004 (Bâle II) et mise en vigueur en 2006. Plusieurs pays n'ont pas pu avancer dans son application à cause de la crise financière de 2007.

Selon PEICUTI (2010 : 107), les accords de Bâle II (Ratio Mc Donough) affinent l'évolution du risque de crédit en permettant d'utiliser des modèles internes approuvés et encadrés par le régulateur. En conséquence, avec le Bâle II, les exigences de fonds propres couvrent non seulement le risque de crédit mais aussi le risque de marché et le risque opérationnel.

« Le ratio de capital demeure à 8% des actifs risqués pondérés. Le principal but de cette réforme est de rendre le calcul du capital plus sensible au risque. Ce nouvel Accord prend en compte des nouvelles méthodes de calcul du capital comme la méthode interne concernant le risque de crédit et la méthode standard et avancée pour le risque opérationnel. Il a été estimé dans Bâle II que le risque de crédit représente 80% du risque total, le risque opérationnel 15% et le risque de marché 5% » (GEORGES, 2013 : 13).

« Ce nouvel Accord repose sur une approche quantitative, mais aussi qualitative en s'appuyant sur trois piliers complémentaires » (GUIBERT, 2013 : 11).

➤ Pilier I : Les exigences minimales de fonds propres

Il consiste en une exigence minimale en fonds propres rénovée. L'ancien ratio de solvabilité connu par « ratio de Cooke » a été remplacé par le ratio dit « *McDonough* ». C'est le calcul du ratio proprement dit. La logique reste la même, c'est-à-dire un rapport entre des fonds propres et un encours de risques. L'appréciation de ces derniers est cependant modifiée par une reconnaissance des techniques de réduction des risques et par la définition d'une charge en fonds propres pour les risques opérationnels. Au total, toute banque doit avoir, au titre des exigences minimales en fonds propres, un ratio : fonds propres / (risque de crédit + risque opérationnel + risque de marché) égal ou supérieur à 8%.

➤ Pilier II : Processus de surveillance prudentielle

Il règle le processus de contrôle de la gestion des risques et de la couverture en capital par les autorités prudentielles nationales. Ces dernières examinent de façon qualitative les procédures internes mises en place par les banques pour évaluer l'adéquation des fonds propres aux risques. Ce processus interne d'évaluation de la solvabilité est appelé ICAAP « *internal Capital Adequacy Assessment Process* ».

Pour DOV (2008 : 404) le pilier II est fondé sur quatre (4) principes fondamentaux :

- l'appréciation par les banques des fonds propres qui leur sont nécessaires (capital économique),
- la révision prudentielle (par les autorités de contrôle) de ces mécanismes internes d'appréciation du niveau des fonds propres,
- la possibilité, pour les autorités de contrôle, d'imposer des fonds propres supérieurs au minimum réglementaire déterminé dans le pilier I (8%), en fonction du profil de risque de chaque banque,
- l'intervention préventive des autorités de contrôle, en cas de besoin (prompt corrective action).

## ➤ Pilier III : Discipline des marchés

Ce pilier renforce la discipline des marchés et établit des règles en matière d'information publiée. Les banques doivent mettre régulièrement, à la disposition du marché et du public des informations claires sur toutes les caractéristiques essentielles des fonds propres détenus en vue de se prémunir contre les pertes et les risques susceptibles de provoquer ces pertes (communication financière et stratégie en matière d'allocations des fonds propres par types de risques).

**Tableau n°4** : Les caractéristiques de la réglementation Bâle II

Pilier 1 : Exigences minimales de fonds propres	Pilier 2 : Processus de surveillance	Pilier 3 : Discipline de marché
Il définit les modalités de calcul du montant des fonds propres requis pour couvrir : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risque de crédit,</li> <li>▪ Risque de marché,</li> <li>▪ Risque opérationnel.</li> </ul>	Il définit les modalités du contrôle exercé par les autorités prudentielles en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect des exigences minimales de fonds propres,</li> <li>▪ Méthodes d'évaluation et de gestion des risques.</li> </ul>	Il définit l'information à publier en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotation en fonds propres,</li> <li>▪ Risques de crédit,</li> <li>▪ Risques de marché,</li> <li>▪ Risques opérationnel,</li> <li>▪ Opérations de titrisation,</li> <li>▪ Méthodes d'évaluation et de gestion des risques.</li> </ul>

Source : DUMONTIER & al. (2008 : 17)

**2.1.2.3. Bâle III 2010)**

La réforme Bâle III fait partie des initiatives prises pour renforcer le système financier à la suite de la crise financière de 2007. Il a été signé en 2010 et entrera en vigueur en 2012. Bâle III ajoute de nouvelles règles de capital adéquat pour protéger les banques et un meilleur contrôle du risque de liquidité. L'accord exige davantage de gestion des risques pour les banques et de supervision des banques.

Selon GOURIEROUX & al (2007 : 32), « la nouvelle réglementation sera davantage pro-cyclique, avec une prise en compte du risque systémique. Il y'aura plus de contrôle de la titrisation et moins de transactions OTC seront permises. A travers ces nouvelles normes, le Comite de Bale cherche à atteindre deux objectifs principaux à savoir :

- accroître la solvabilité des banques en agissant sur le niveau et la composition des fonds propres des banques,
- améliorer la liquidité des banques en agissant sur leur refinancement ».

Pour GEORGES (2013 : 14), Les principaux effets anticipés de la nouvelle réglementation sont les suivants :

- plus de substitutions pour des actifs à rendement moins élevés mais plus liquide ;
- plus de capital par émission d'action, moins de dividendes et peut-être des rémunérations plus faibles des hauts dirigeants ;
- baisse des ratios d'endettement, ce qui devrait réduire le niveau de risque des banques et les coûts qui y sont associés, dont l'assurance dépôt ;
- nouvelles normes de liquidité, qui devraient accroître le développement de nouvelles politiques de gestion et de contrôle de ce risque ;
- nouvelles exigences de stress test en fonction des cycles économiques, qui devraient permettre une meilleure gestion du capital pour absorber des pertes potentielles durant les récessions ou les crises ;
- approche plus macroéconomique de la réglementation des banques.

Ceci devrait renforcer les fonds propres des banques, les rendre plus solides dans les situations de crise et assurer un financement de l'économie dans les périodes plus difficiles.

## **2.2.Méthodes et Outils de gestion des risques de crédit**

La gestion des risques de crédit s'est développée ces dernières décennies suite aux avancées enregistrées dans le secteur bancaire. L'une des avancées majeures vient avec l'Accord de Bâle II qui cherche à préserver la solvabilité des banques.

Le processus général de gestion des risques comporte trois phases majeures : l'identification de la source de risque, la mesure du risque et la gestion, comme telle, du

risque. Ainsi, en faisant l'analyse d'un dossier, le banquier tente à la fois d'identifier les faiblesses de l'emprunteur et de mesurer la probabilité que celui-ci fasse défaut.

La gestion du risque de crédit est donc un processus complexe, où le banquier cherche à trouver la combinaison idéale de moyens à prendre en tenant compte de leurs coûts et de leurs effets sur le risque. C'est pourquoi, plusieurs méthodes de gestion des risques de crédit ont vu le jour ; et parmi lesquelles on peut citer :

- le RAROC ;
- les méthodes issues du Comité de Bâle : l'approche standard et l'approche IRB
- le Diagnostic financier ;
- le scoring, etc.

### **2.2.1. Le modèle RAROC (Risk Adjusted Return On Capital)**

L'allocation des fonds propres économiques de la banque a connu ces dernières années une révolution : le RAROC (Risk Adjusted Return On Capital). C'est sous l'impulsion de Bankers Trust et plus particulièrement des travaux réalisés par Charles S. Sanford que s'est développé le RAROC. Ce système qui permet de mesurer la performance des opérateurs en confrontant le niveau des marges avec celui des risques encourus, fut dans un premier temps limité aux seules activités de marché pour être par la suite élargi à l'ensemble des activités bancaires. Depuis, la méthode RAROC a connu une large diffusion au sein de plusieurs banques. D'abord dans les pays anglo-saxons, puis rapidement, dans le reste du monde bancaire comme outil par excellence pour l'évaluation et la couverture du risque de crédit.

#### **2.2.1.1. Définition du RAROC**

« Le RAROC est un indicateur synthétique permettant de mettre en regard la rentabilité réelle d'une opération avec le risque qui lui est associé : c'est le ratio entre la marge nette prévisionnelle après déduction des pertes moyennes anticipées (*Expected loss*) et une mesure de la perte inattendue (*Unexpected loss*) » (RAYMOND, 1999 : 146).

En termes de gestion des fonds propres, le RAROC peut être défini comme étant un ratio qui exprime le taux de rendement des fonds propres économiques : c'est donc le rapport entre le résultat ajusté des provisions correspondant à la perte attendue, et les fonds propres

destinés à couvrir les pertes inattendues. Comme il s'agit d'une mesure objective, et non réglementaire, les provisions et les fonds propres sont tous les deux économiques.

On distingue plusieurs types de RAROC qui se différencient principalement par la date et le périmètre des calculs :

- RAROC à l'origine : le calcul se fait à l'octroi d'un crédit et prend en compte tous les éléments jusqu'à la fin de l'opération. C'est probablement le plus pertinent en termes de décision de crédit.
- RAROC résiduel : le calcul prend en compte immédiatement les changements des caractéristiques des clients (notation), des crédits (remboursement anticipé partiel, ...) et des garanties. Mais sa volatilité trop importante d'un jour sur l'autre en fonction des événements de la vie d'un crédit (frais de dossier, commission flat, amortissement, ...) ne permet pas d'adopter une stratégie client.
- RAROC annuel : le calcul ne prend en compte que les éléments contenus dans une année civile. Il correspond à l'exercice budgétaire et donne la possibilité d'adopter une stratégie, de fixer des objectifs et de pouvoir mesurer les résultats à la fin de la période.
- RAROC complet : le calcul prend en compte, à une date donnée, tous les éléments des engagements en cours, de la date d'origine à la date d'échéance de chaque concours. Plus stable et plus exhaustif (adjonction des aspects hors crédit : flux, services, conseils, ...), il permet d'adopter une stratégie pour un client, un portefeuille ou une activité.

Le choix parmi ces différents RAROC se fait principalement en fonction de l'utilisateur final et de ses attentes.

#### **2.2.1.2. Calcul de RAROC**

Dans la démarche de la méthode RAROC, « on prend en compte les différentes pertes potentielles pour mieux couvrir le risque de crédit. Il est donc essentiel pour la banque de connaître, sur chaque prêt, le montant d'*Exposition Au Défaut* (Exposure at Default en anglais



ou *EAD*), qu'on peut définir comme la perte maximale que peut faire la banque sur ce prêt en cas de défaut immédiat. Suite au défaut la perte supportée finalement est inférieure à l'*EAD* car la banque obtient un recouvrement *R* non nul sur le prêt. La modélisation de la perte sur un prêt passe donc par l'estimation de la perte en cas de défaut (Loss Given Default  $LGD = 1 - R$ ). Ces informations sur l'amplitude des pertes en cas de défaut concernant le prêt doivent être complétées par une information sur la fréquence des défauts d'ici la maturité du prêt. Cette information est contenue dans la probabilité de défaut (Probability of Default ou *PD*) ou, de façon plus précise, de la structure par terme des probabilités de défaut de l'emprunteur » (BRUNEL, 2009 : 50).

Ainsi, pour un crédit octroyé, la perte moyenne «EL : Expected Loss » sera la résultante du produit des trois paramètres définis ci-dessus :

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

Par conséquent, nous pouvons écrire le RAROC sous la formule suivante :

$$RAROC = \frac{\text{Revenus} - \text{Perte moyenne}}{\text{Capital économique}}$$

Le capital est le capital économique requis par l'opération, c'est-à-dire la contribution de l'opération au capital économique total requis au niveau de la banque. Cette notion de capital économique doit être directement rapprochée de la notion de fonds propres pour une banque. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure l'opération considérée est susceptible de mettre en péril l'établissement.

Une fois calculé, le RAROC est comparé soit à un ratio-seuil (hurdle rate) tel que le rendement des capitaux propres (Return on Equity ou ROE), ou le coût moyen des fonds propres (Weighted Average Cost of Capital ou WACC), soit à un niveau RAROC\* cible, fixé préalablement par la banque, à partir duquel elle estime que l'opération apporte de la valeur et devrait être réalisée.

Le coût de rémunération des fonds propres est, en revanche, beaucoup plus élevé. Il compense un risque plus important et les revenus générés par une opération doivent être suffisants pour couvrir ce coût. Autrement dit, une opération dont le RAROC est inférieur au coût des fonds propres n'est pas rentable. On retiendra donc les opérations telles que :

$RAROC > k$ , avec  $k$  coût des fonds propres

On dira que  $k$  est un hurdle rate, le seuil minimal requis pour une opération. Le pricing d'une opération (la tarification) doit en conséquence prendre en compte ce coût des fonds propres. Une opération est rentable lorsque son RAROC est supérieur au coût des fonds propres.

### **2.2.2. Gestion des risques de crédit selon Bâle**

Le nouvel accord de Bâle propose une série d'option aux établissements de crédit pour ce qui est des exigences en fonds propres. Pour le risque de crédit, le calcul du capital est effectué suivant deux approches :

- l'approche standard ;
- l'approche IRB (Internal Rating Based)

Dans l'approche standard, les notations sont obligatoirement externes. En revanche, dans les approches IRB (Internal Rating Based approach), on utilise les notations internes.

#### **2.2.2.1. Approche Standard**

L'approche standard est une version révisée de la méthode instituée par l'accord de 1988, dans laquelle les actifs sont affectés de coefficients de pondération en fonction de la notation et de la catégorie du débiteur. Elle pondère les risques des différents crédits sur la base de notations externes d'agences de notation homologuées comme Standard & Poor's (S&P), Moody's, Fitch etc.

Cette approche se caractérise par toute une série de dispositions. Les créances envers des entreprises non notées, par exemple, ne peuvent bénéficier d'une pondération des risques plus avantageuse que l'Etat où elles ont leur siège. Ou encore, l'autorité de surveillance

prescrit une pondération supérieure au standard de 100% pour des entreprises non notées, lorsqu'il y a déjà eu défaillance des débiteurs. (CHRISTIAN & al, 2007 : 40)

Les Tableaux suivants indiquent les pondérations de risque proposées par le Comité de Bâle pour des débiteurs sur une échelle de notations de type Standard & Poor's (S&P).

**Tableau n°5** : Approche standard : pondérations

	AAA et AA	A	BBB	BB et B	Inférieur à B	Sans notation
Souverain ou Banque	0%	20%	50%	100%	150%	100%
Banque	20%	50%	50%	100%	150%	50%

**Source** : CHRISTIAN & al. (2007 : 40)

**Tableau n°6** : Approche standard : pondérations

	AAA, AA	A	BBB et BB	Inférieur à BB	Sans notation
Grandes entreprises	20%	50%	100%	150%	100%
Particuliers et PME	75%	75%	75%	75%	75%

**Source** : CHRISTIAN & al. (2007 : 40)

#### 2.2.2.2. Approche IRB (Internal Rating Based)

L'approche IRB est la deuxième façon d'évaluer le risque de crédit et accorde à celui-ci une importance nettement plus grande que l'approche standard dans le calcul de la dotation en fonds propres. Les pondérations des risques s'appuient sur les évaluations ou notations internes des banques. Ces dernières qui suivent l'approche IRB « doivent recourir, pour calculer la pondération du risque, aux quatre (4) paramètres prudentiels suivants pour chaque crédit, sauf pour les crédits aux particuliers » (RONCALLI, 2001 : 105) :

- la probabilité de défaillance (Probability of Default, PD), dépendante de la notation ;
- le taux de perte en cas de défaillance (Loss-Given-Default, LGD) ;

- l'exposition en cas de défaillance (Exposure-At-Default, EAD) ;
- l'échéance effective (effective maturity, M).

Ces paramètres doivent être estimés sur la base de données internes. Ils sont ensuite pris en considération dans les fonctions utilisées pour le calcul des actifs pondérés du risque. Ces fonctions sont prescrites par les dispositions réglementaires et varient selon la catégorie du débiteur. L'accord de Bâle II prévoit une formule spécifique de pondération pour les crédits octroyés aux Etats, entreprises et banques, une autre pour les crédits aux PME, et trois formules pour les crédits aux particuliers. Là encore, une couverture de 8% en fonds propres est requise.

« Le comité de Bâle a défini deux approches pour la plupart des catégories de débiteurs : l'approche IRB simple (IRB Foundation Approach) et l'approche IRB avancée (IRB Advanced Approach). Dans le premier cas, la banque estime elle-même la probabilité de défaillance de ses débiteurs et utilise les valeurs fournies par l'autorité de surveillance pour les trois autres paramètres de calcul des risques. Dans le second cas, les quatre paramètres sont tous évalués par la banque elle-même » (FIGUET, 2003 :285).

### **2.2.3. Le Diagnostic financier**

L'une des méthodes classiques utilisées par le système bancaire pour détecter à l'avance les emprunteurs qui seront défaillants de ceux qui ne seront pas, est l'analyse des comptes annuels des emprunteurs.

L'analyse des risques fait partie des principaux travaux d'un banquier. Chaque banque établit un diagnostic financier pour décrire et porter un jugement sur la santé financière des entreprises sollicitant un crédit. Cette analyse vise à « étudier le passé pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir » (Vernimmen, 1998 : 162).

C'est dans cet esprit que le diagnostic financier s'est construit. Son objet est d'évaluer la solvabilité future de l'entreprise à partir de l'analyse des informations comptables qu'elle fournit. Il s'agit principalement d'une approche quantitative. Ce diagnostic se focalise principalement sur deux (2) états de synthèse : le bilan financier et le compte des résultats de l'emprunteur.

Pour AZZOUZ (2009 : 2), le diagnostic financier se fonde sur des soldes et des ratios analysés dans le temps, généralement trois exercices comptables au minimum. Les principaux ratios que la banque doit analyser sont les ratios de structure financière qui sont principalement le ratio de financement des immobilisations, l'équilibre financier, l'indépendance financière, la capacité de remboursement, etc. ; les ratios de liquidité et les ratios de rentabilité qui sont principalement la marge commerciale, la rentabilité économique, la rentabilité financière, etc.

Lorsqu'il est orienté vers l'identification des entreprises présentant une fragilité, le diagnostic financier doit pouvoir détecter la probabilité de défaillance au travers des signes annonciateurs. Ces derniers peuvent être : « un fonds de roulement négatif ou même une situation nette négative, d'importants emprunts à court terme ont été réalisés pour financer des prêts et des investissements non réalisables rapidement, des emprunts importants viennent à échéance sans qu'il apparait des possibilités de renouveler ces crédits, impossibilité de régler les dettes à l'échéance normale, persistante d'une mauvaise gestion évidente, allongement du crédit fournisseurs ou au contraire son retrait, le recours à des modes de financements nouveaux (factoring, crédit-bail...) et onéreux, alourdissement des frais financiers, la réalisation d'actifs immobilisés, la suspension des dividendes, etc. ». (REMAREM, 2009 : 291)

En résumé, le diagnostic financier permet d'avoir une idée sur la santé financière des entreprises et donc d'identifier celles qui seront défaillantes. Toutefois, il présente plusieurs limites qui aboutissent à des conséquences néfastes.

Selon AZZOUZ (2009 : 4), ces limites sont liées essentiellement à la construction du bilan financier et à la non maîtrise des postes à risque. Pour établir un bilan financier, les banques ne tiennent pas en compte certains retraitements économiques, qui sont : les provisions réglementées, les subventions d'investissements, les comptes courants d'associés, les écarts de conversion actif, les plus ou moins-values sur actifs, etc. le diagnostic financier qui ne prend pas en considération ces retraitements ne permet pas d'affiner davantage la gestion du risque crédit.

Une autre limite du diagnostic financier est le fait que les comptes de l'entreprise sont souvent aménagés pour donner une image plus flatteuse que la réalité. Les postes que la banque doit maîtriser sont essentiellement : les frais de recherche et développement, la production immobilisée, les stocks (qui peuvent être fictifs), les plus-values exceptionnelles, les dettes sur comptes courant des actionnaires, etc.

#### **2.2.4. La méthode du scoring**

Depuis des années, les banques utilisent des outils classiques de gestion des risques de crédit comme le diagnostic financier des états de synthèse de l'emprunteur. Mais actuellement, il existe des méthodes plus sophistiquées destinées à la gestion de risques de crédit dont la méthode du scoring. Nous allons d'abord définir cette méthode puis donner la démarche de conception d'une fonction score.

##### **2.2.4.1. Définition de la méthode du scoring**

Le scoring est une méthode basée sur la technique de l'analyse discriminatoire linéaire. Elle a vu le jour aux Etats-Unis et s'est développée par la suite dans les autres pays occidentaux. C'est « une méthode d'analyse financière qui tente à synthétiser un ensemble de ratios pour parvenir à un indicateur unique permettant de distinguer d'avance les entreprises saines des entreprises défaillantes » (REMAREM, 2009 : 291).

Le scoring consiste à mesurer le risque de défaillance d'une entreprise. Cette méthode repose sur une série de ratios, affectés de coefficients de pondération et, sur l'observation de séries statistiques élaborées à partir d'échantillons représentatifs d'entreprises.

Compte tenu de la difficulté d'obtention de certaines informations et du manque d'objectivité de leur mesure, les scores intègrent rarement des variables qualitatives telles que l'environnement économique de l'entreprise, l'importance du dirigeant, la qualité du management, le climat social ...

Le scoring a vu le jour suite aux travaux pionniers de BEAVER (1966) et d'ALTMAN (1968). Le premier, BEAVER (1966) utilise une méthode de classification dichotomique et observe la capacité de six (6) ratios à classer correctement les entreprises : il s'agit d'un

modèle rudimentaire d'analyse discriminante, quasi artisanal. Mais c'est ALTMAN (1968) qui met au point la première fonction score grâce à l'utilisation d'une analyse discriminante multivariée : la fonction Z.

A partir d'un ensemble de « n » entreprise divisé en deux sous-échantillons (entreprises défaillantes et entreprises saines), on mesure « K » ratios (variables discriminantes) et l'on mesure une variable Z (score Zêta). Les valeurs prises par la variable Z doivent être les plus différentes possibles d'un sous-ensemble à l'autre.

Le score s'exprime ainsi :

$$Z = \alpha_1 R_1 + \alpha_2 R_2 + \alpha_3 R_3 + \dots + \alpha_n R_n + b$$

Avec :

R<sub>i</sub> : les ratios comptables et financiers ;

α<sub>i</sub>: les coefficients associés aux ratios ;

b : une constante.

La mesure d'Altman ou le z score d'Altman est un instrument de synthèse permettant la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. Cet instrument permet de répondre facilement à la question: « Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ? ». Son avantage est la simplicité, ses résultats permettent une réponse par oui ou non. Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financières jumelées et non séparées.

Pour FUSIER-CAPGEST (1998 : 256), les principaux scores utilisés actuellement dans le monde de la finance sont les suivants :

- le CONAN et HOLDER (1979) est une méthode conseillée pour les entreprises industrielles réalisant un chiffre d'affaires de 1,5 à 75 millions d'euros. Il permet un classement des sociétés des plus risquées (score inférieur à 6,8) aux plus saines (score supérieur à 16,4).
- le score sectoriel AFDCC2 (1999) s'applique aux sociétés réalisant un chiffre d'affaires de 150.000 à 75 millions d'euros. Il comprend 11 fonctions pour 7 secteurs d'activité en différenciant les TPE des PME. Il s'adresse plus spécialement au Credit Manager, étant plutôt axé sur la solvabilité de l'entreprise à court terme.

- le score Banque de France (BDFI 1995), dont la nouvelle formule est tenue secrète, s'intéresse plus particulièrement à l'endettement financier (importance, structure et coût de l'endettement). De ce fait, il est plus adapté aux besoins des banquiers. La cotation Banque de France est constituée de 3 éléments :
  - une cote d'activité précisée par une lettre (de A à X), fonction du chiffres d'affaires de l'entreprise.
  - une cote de crédit (de 0 à 6) concernant sa rentabilité et sa structure financière.
  - une cote de paiement (de 7 à 9) permettant d'apprécier sa solvabilité à court terme. La meilleure cotation s'établissant à 37, la plus mauvaise à 69.

Le principal avantage des systèmes de scoring est l'obtention d'un diagnostic rapide et à moindre coût.

Les travaux en cours sur le scoring visent à l'établissement d'un score multisectoriel. Il devrait faire appel à de nombreux retraitements et être calculé à partir des ratios fondamentaux définissant le niveau d'activité, la rentabilité et la structure financière de l'entreprise. Il permettra d'une part, de prévenir les risques de défaillance à moyen terme et d'autre part, de noter la performance globale de la société, sur une échelle de 0 à 20.

#### **2.2.4.2. Démarche de construction d'une fonction score**

Pour ALMAN & al (1997 : 27), « la construction d'une fonction score repose sur trois principales étapes : la constitution de l'échantillon initial, la sélection des variables discriminantes et l'analyse statistique proprement dite ».

##### ➤ Construction de l'échantillon initial

Dans le monde bancaire il faut disposer de deux (2) populations d'emprunteurs. La première regroupe les entreprises qui ont fait défaut, et la seconde les entreprises qui n'ont pas fait défaut. « Une fois le critère de défaut est déterminé, il convient de disposer des données historiques sur ces défauts et de constituer un échantillon composé d'un nombre suffisant d'emprunteurs en situation de défaut (défaillant) et autre d'emprunteurs sains. Il faut signaler également l'horizon du modèle. Cet horizon peut être par exemple d'une année si l'on utilise l'information de l'année précédente N-1 pour prévoir les défaillances de l'année encours N.



L'horizon est de deux ans si les informations utilisées sont celles de l'année N-2 » (AZZOUZ, 2009 : 15).

➤ Sélection des variables discriminantes

Cette étape concerne les variables que l'on va utiliser. « Il s'agit principalement de savoir quelle est la batterie de variables ou ratios qui vont être utilisés pour la classification et la séparation entre les deux groupes. Il convient de signaler que l'une des conditions requises pour la construction d'une fonction score est que les variables retenues ne soient pas corrélées. Des variables liées apportent en réalité la même information et sont redondantes » (BARDOS, 2001 : 64).

➤ Analyse statistique

Cette dernière étape est purement statistique. Elle consiste, sur la base des échantillons et de l'ensemble des variables retenues, à élaborer la règle de décision d'affectation qui soit la plus efficace possible. Dans cette étape, il faut choisir une technique statistique de discrimination. Les techniques de scoring les plus utilisées dans le secteur bancaire sont construites par des méthodes linéaires pour leur simplicité et leur grande robustesse. Les méthodes les plus utilisées sont l'analyse discriminante et la régression logistique. La fonction identifiée sera mise par la suite à l'appréciation de sa qualité prédictive.

L'intérêt essentiel des fonctions scores est de réduire le coût de traitement d'un dossier de crédit. Mais il semble que les banquiers soient assez méfiants vis-à-vis de ce moyen d'analyse, surtout dans le cas des crédits aux entreprises. Cette méthode est plutôt utilisée dans le cas des particuliers, des professionnels et des petites entreprises.

En conclusion, il faut rappeler que le scoring n'offre que des probabilités, jamais de certitudes et qu'il ne peut se substituer à l'œil de l'analyste financier.

## **Conclusion**

Le risque est inhérent à toute activité humaine, qu'elle soit sociale ou économique. L'on cherche toujours à se couvrir des risques en mettant en place des outils permettant de les prévoir, les réduire voir les éliminer une fois leur présence confirmée. En d'autre terme, l'on cherche à gérer ces risques.

Le secteur bancaire est l'un des secteurs où les risques sont multiples. Mais, même dans ce secteur, le risque de crédit est le risque le plus important. C'est pourquoi, les autorités en charge du secteur (Comité de Bâle) ont mis en place des ratios permettant d'assurer la solvabilité des banques, et des méthodes (approche standard et approche IRB) permettant de gérer ce risque. Par la suite beaucoup d'auteurs ont développé des outils comme le RAROC, le scoring ..., pour gérer de manière efficace ce risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

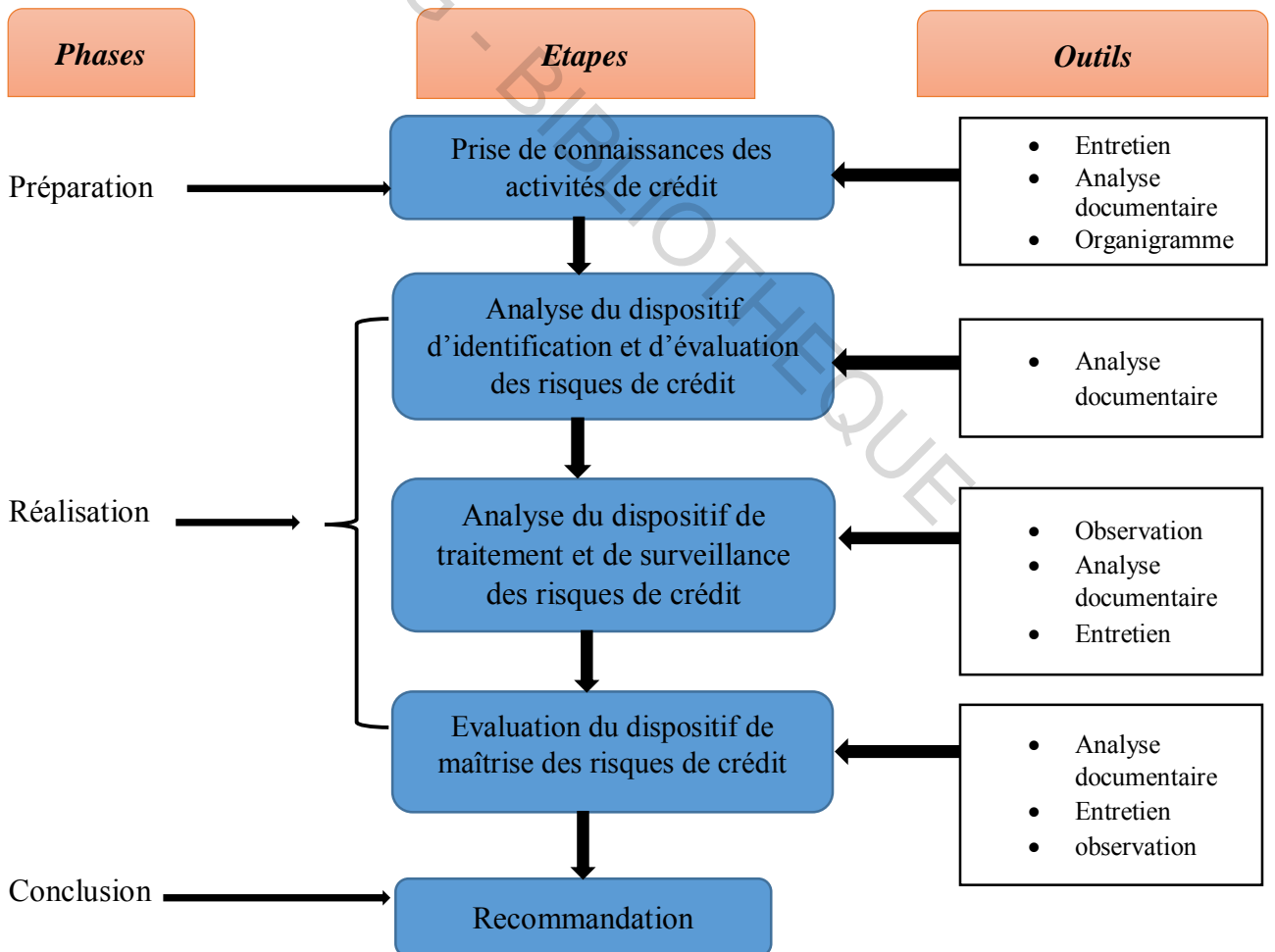
## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objet de ce chapitre est de présenter la démarche suivie pour l'analyse de la gestion des risques de crédit au sein de la BIA-Niger. Pour mieux cerner notre problème, nous allons utiliser une méthodologie composée de deux étapes : modèle d'analyse et techniques et outils de collecte des données.

### 3.1.Modèle d'analyse

La méthode est constituée de l'ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie. Le schéma suivant résume notre démarche méthodologique dans le cadre de ce travail.

**Figure n°1** : Schématisation du modèle d'analyse



**Source** : nous-mêmes

A travers notre modèle d'analyse, nous décrivons non seulement les différentes phases et étapes liées au processus de gestion des risques de crédit, mais aussi nous mettons l'accent sur les différents outils utilisés à chaque étape.

### **3.1.1. Préparation**

Dans cette phase nous essayerons de comprendre le contexte général de la structure et plus précisément le processus d'octroi et de gestion des crédits. Nous essayerons par la suite de comprendre comment se déroule l'activité d'octroi de crédit et quels sont les outils de gestion des risques utilisés. Pour se faire, nous déroulerons des entretiens avec certains responsables, puis nous utiliserons les différents documents de la banque pour une analyse documentaire et enfin nous utiliserons l'organigramme pour mieux situer les responsabilités.

### **3.1.2. Réalisation**

Au cours de cette phase, nous essayerons d'abord d'analyser le processus afin d'identifier les différents risques inhérents qui en découlent puis les risques résiduels qui subsistent, dans le but de les analyser et de les évaluer. Nous utiliserons principalement l'analyse documentaire, mais aussi l'observation pour cette étape. Après avoir réalisé cette première étape, nous évaluerons le processus de gestion des risques de crédit utilisé dans la banque, pour identifier les forces et les faiblesses du processus. Pour se faire, nous déroulerons des entretiens et nous analyserons les documents de la banque.

### **3.1.3. Conclusion**

C'est la phase de finalisation des travaux. En d'autres termes, c'est la phase de synthèse des travaux effectués. Nous utiliserons les faiblesses identifiées lors de la phase précédente, pour proposer des recommandations permettant d'améliorer la gestion des risques de crédit dans la banque.

## **3.2. Techniques et outils de collecte et d'analyse des données**

Les techniques et outils de collecte des données constituent l'ensemble des méthodes employées pour la collecte des données dont nous avons besoin dans le cadre de notre étude.

Au nombre de ces techniques, nous pouvons citer : l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation.

### **3.2.1. Analyse documentaire**

Selon BLANQUET (2004 : 2), l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non.

Avec l'analyse documentaire, nous procédons à la lecture de certains documents de l'entreprise susceptibles de nous aider à mieux comprendre la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger. Cette analyse se fera à travers l'étude des documents suivants : le manuel de procédure de prêt bancaire, un échantillon de 50 dossiers de demande de crédit, l'organigramme hiérarchique, le règlement intérieur et les états financiers des trois derniers exercices.

### **3.2.2. Entretien**

Les entretiens consisteront à interroger à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe n°2) les personnes susceptibles d'apporter des informations complémentaires à celles reçues de l'analyse documentaire. Cet outil est très important dans notre étude pour une bonne qualité des informations recherchées ou détenues par des personnes ressources. Ainsi pour nos entretiens, vu le thème de notre étude, nous allons rencontrer les personnes suivantes :

- Responsable commercial Zinder ;
- Chef d'agence Zinder ;
- Directeur risques siège ;
- Quelques agents de crédit à l'agence de Zinder et au siège.

### **3.2.3. Observation**

L'observation consistera à être attentif à tout ce qui se fait ou se dit afin de détecter les irrégularités, les procédures non-écrites et la réalité de la BIA-Niger dans sa gestion des risques de crédit. Notre observation portera sur les politiques de crédit, les procédures d'octroi

de crédit et la gestion des risques de crédit. Elle nous permettra de compléter les informations reçues à l'aide de l'analyse documentaire et des entretiens.

### **Conclusion**

Les risques sont inhérents à toute activité humaine. Chacun cherche à les identifier, les réduire ou les éliminer une fois leur présence confirmée en utilisant des modèles d'analyse et des outils de maîtrise des risques. En somme, ce chapitre nous a permis d'indiquer le modèle d'analyse de la gestion des risques de crédit et les outils et techniques de collecte des données, qui vont nous permettre d'aborder la partie pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

La gestion des risques de crédit au sein des banques a connu ces dernières années une évolution majeure. Cette dernière est due à l'apparition des mesures visant essentiellement à assurer une situation de liquidité et de solvabilité satisfaisante et à garantir en permanence une adéquation entre les risques encourus et la surface financière de la banque.

Cette première partie nous a permis d'accumuler des connaissances nécessaires sur les crédits bancaires, les risques liés à ces crédits et la gestion de ces risques. Elle a pour objectif de faire une revue de littérature nous permettant d'avoir des éléments écrits sur notre travail et d'élaborer un modèle d'analyse qui nous aidera à analyser nos résultats et faire des recommandations dans la deuxième partie de notre travail visant à améliorer la gestion des risques de crédit à la Banque Internationale pour l'Afrique au Niger (BIA-Niger).

**DEUXIEME PARTIE : CARTE PRATIQUE DE LA GESTION DES  
RISQUES DE CREDIT BANCAIRE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



La première partie de notre travail nous a permis de faire une revue de littérature sur la gestion des risques de crédit et d'élaborer notre modèle d'analyse. Ce qui nous amène à la deuxième partie du travail qui est pratique. Dans cette partie nous allons analyser, grâce à notre modèle d'analyse, la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger pour faire ressortir l'écart entre la théorie et la pratique, les forces et les faiblesses. Nous formulerons par la suite des recommandations en fonction des faiblesses identifiées pour l'amélioration de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.

Cette deuxième partie se présentera sur trois chapitres répartis comme suit : chapitre 4 Présentation de la BIA-Niger, chapitre 5 Description de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger et Chapitre 6 Analyse de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BIA-NIGER

La Banque BIA-Niger figure parmi les quatre grandes banques de référence au Niger avec des parts de marché significatives. Le secteur bancaire dans lequel la BIA-Niger évolue, est composé d'une dizaine de banques et d'un établissement financier, avec une forte concentration puisque près de 80 % des actifs sont détenus par les quatre principales banques commerciales du pays que sont la BIA-Niger, la SONIBANK, la BOA et ECOBANK. Au regard de son total bilan (supérieur à 150 Mds de FCFA), cette institution est classée dans la catégorie « grande taille » dans la zone UEMOA selon le classement de la Commission Bancaire.

Depuis sa création la BIA su développer une croissance exclusivement organique qu'elle a bâtie progressivement sur le capital confiance sans cesse renouvelé qu'elle entretient de longue date avec sa clientèle. Cette stratégie lui a permis d'accompagner ses clients dans la durée et de contribuer activement au développement de l'économie nationale.

Le capital social de la BIA-NIGER est inscrit pour 14 milliards de francs CFA. Il est composé de 1 400 000 actions de valeur nominale 10 000 FCFA. Son siège social est établi à l'Avenue de la Mairie Niamey-Niger.

### 4.1. Historique et structure de la gouvernance

Dans cette section nous allons dans un premier temps présenter l'historique de la BIA-Niger, puis dans un second temps parler de sa structure de gouvernance.

#### 4.1.1. Historique de la BIA-Niger

La banque du Sénégal est créée le 19 Décembre 1853 par décret impérial sous NAPOLEON II. Dès sa création, elle remplit la fonction de banque commerciale et d'institut d'émission.

**1925** : La Banque de l'Afrique Occidentale (BAO) succède à la Banque du Sénégal. Intensification des activités sur toute l'Afrique Occidentale.

**1943** : Ouverture d'un guichet à Magaria pour assurer l'intermédiation financière dans la commercialisation de l'arachide.

**1944** : Création de l'agence de Zinder alors capitale du Niger, colonie française.

**1954** : La BAO s'installe à Maradi et à Niamey.

**1965** : La Banque Internationale pour l'Afrique occidentale (BIAO) succède à la BAO. Son capital est réparti entre :

- FNCB (First National City Bank).....49 %
- COFIFA (Comptie Financière France-Afrique).....51 %

**1977** : L'Union des Banques Suisses (UBS), la Banco Do Brazil et la Compagnie Inter-Africaine de Banque rachètent les actions détenues par la First National City Bank.

**1980** : (Le 1er Juillet) : Création de la BIAO-NIGER société de droit nigérien au capital de 2.200.000.000 de francs / CFA. En dehors de son siège de Niamey, la BIAO-NIGER possède quatre agences à l'intérieur du pays : Zinder, Maradi, Arlit, et Tahoua.

**1989** : (le 1er Avril) : La BIAO-NIGER fusionne avec le Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie (BICIN) filiale de la Banque Nationale de Paris (BNP).

**1991** : La BIAO-Niger devient filiale du groupe Méridien International Bank Limite (MIBL) qui détient 83,64 % du capital (2,284 milliards de francs / CFA). Elle garde toutefois son statut juridique.

**1994** : (le 09 Avril) : Augmentation du capital avec une participation de 2 milliards de francs / CFA du groupe Méridien-BIAO à laquelle se sont ajoutées des souscriptions d'actionnaires privés nigériens.

**1995** : (le 24 Avril) : Mise en liquidation de Meridien International Bank Limited actionnaire à hauteur de 74 % du holding Méridien-BIAO SA ; qui lui-même détient 83,64% du capital social de la BIAO-NIGER.

**1995 :** (Le 14 Septembre) : LA BIAO-NIGER a été reprise par BELGOLAISE avec recapitalisation et la fixation du nouveau capital à 2.800.000.000 de francs CFA.

En Octobre 1995, la Banque Méridien BIAO-Niger est rebaptisée BIA-Niger. Elle est affiliée au réseau de la Banque BELGOLAISE qui est membre du groupe FORTIS.

**2011:** La BELGOLAISE a cédé ses parts à CORIS BANK INTERNATIONAL, Banque émergente au Burkina Faso. Aujourd'hui, CORIS BANK INTERNATIONAL avec son option stratégique de développement extérieur caractérisé par une dynamique de pénétration sous régional rachète les parts de BELGOLAISE. La BIA NIGER sous le label membre du Groupe CORIS BANK INTERNATIONAL deviendra la banque autrement.

**Tableau n°7 :** Répartition des actions en 2011.

STRUCTURE	ACTIONS	%
CORIS BANK INTERNATIONAL	245 000	35,00%
PRIVES NIGERIENS	234 000	33,54%
INSTITUTIONS FINANCIERES	120 220	17,17%
AUTRES	70 000	10%
INSTITUTION INTERNATIONALE	30 000	4,29%
<b>TOTAL ACTIONS</b>	<b>700 000</b>	<b>100%</b>

**Source :** BIA-Niger (2013 : 9)

En Avril 2012, l'Etat du Niger a acquis les actions détenues par CORIS BANK INTERNATIONAL (soit 35% du capital) à titre de portage en attendant d'identifier un nouveau partenaire technique de référence à qui les dites actions seront cédées.

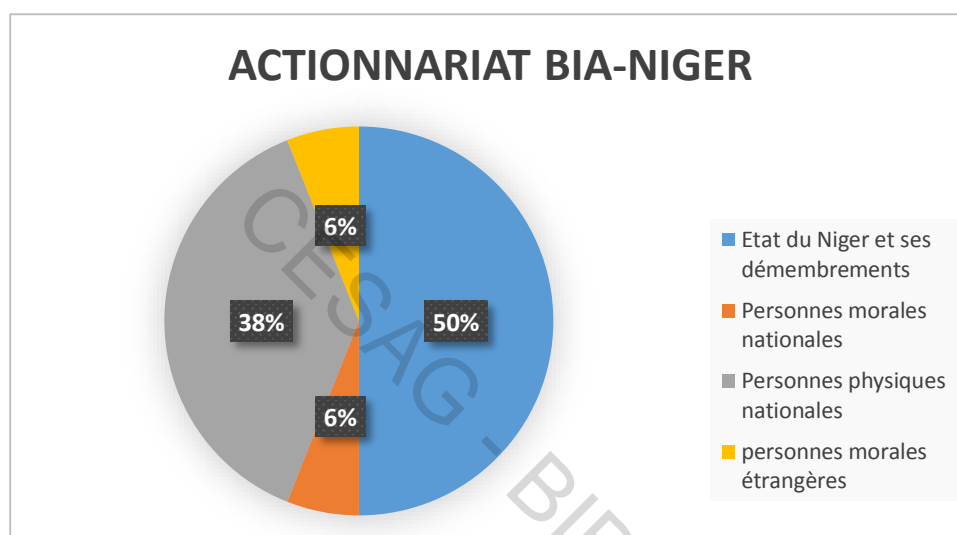
#### 4.1.2. Structure de gouvernance de la BIA-Niger

La gouvernance institutionnelle de la banque est structurée comme suit :

- Conseil d'Administration ;
- Direction Générale ;
- Comité de gestion ;
- Comités dédiés.

Avant de détailler ces différents points, regardons la géographie de l'actionnariat de la BIA-Niger. Elle se caractérise par une concentration du pouvoir entre l'Etat du Niger et ses démembrements (CNSS) et le 2<sup>ème</sup> actionnaire principal qui représentent à eux seuls plus de 75% des droits de vote. Mais cet actionnariat compte aussi une multitude de petits porteurs privés. La figure n°1 représente la structure de l'actionnariat.

**Figure n°2** : Structure de l'actionnariat en 2013



Source : BIA-Niger (2013 : 10)

#### 4.1.2.1. Conseil d'Administration

La BIA-Niger dispose d'un Conseil d'administration composé de 7 membres dont les principales prérogatives portent sur le choix des orientations stratégiques clés pour Banque; le contrôle des dirigeants et du respect des obligations statutaires; l'implication dans la gouvernance des risques à travers la supervision du Comité d'Audit; la décision en matière de rémunération des dirigeants.

#### 4.1.2.2. Direction Générale

Une Direction Générale chargée d'exécuter les décisions du Conseil et de mettre en œuvre sa stratégie. Dans cette mission, 3 conseillers appuient le Directeur Général :

- 1 Conseiller, Directeur Général Adjoint Pôle Commercial ;
- 1 Conseiller, Directeur Général Adjoint Pôle Exploitation ;
- 1 Conseiller, Secrétaire Général.

#### **4.1.2.3. Comité de gestion**

Un Comité de Gestion composé des Directeurs Centraux assure le pilotage opérationnel. Ces directeurs centraux sont responsables des différentes directions dans la banque. On distingue :

- Directeur Corporates & Institutions ;
- Directeur de la Clientèle PME/PMI & Particuliers ;
- Directeur des Risques ;
- Directeur Recouvrement & Contentieux ;
- Directeur Système Information & Organisation ;
- Directeur des Opérations ;
- Directeur Financier & Comptable ;
- Directeur Administratif, Moyens et Support.

#### **4.1.2.4. Comités dédiés**

Des Comités dédiés, rattachés directement au Conseil d'Administration et supervisés par des administrateurs:

- un Comité d'Audit composé de 3 administrateurs et du Directeur de l'Audit pour la gouvernance des risques ;
- un Comité Supérieur du Crédit, composé de 2 administrateurs. C'est l'instance décisionnelle en matière de conventions réglementées et d'engagements dépassant 500 millions pour les entreprises et 50 millions pour les particuliers.

### **4.2. Réseau de distribution, Produits et Services**

Dans cette section nous présenterons d'abord le réseau de distribution, puis les produits et services offerts par la BIA-Niger.

#### **4.2.1. Réseau de distribution**

La banque compte plus de 40 000 clients. Elle s'appuie pour son développement sur un réseau de 8 bureaux à Niamey (inclus le siège social) et 9 agences à l'intérieur du pays (Agences d'Agadez, d'Arlit, de Dosso, de Diffa, de Gaya, de Konni, de Maradi, de Tahoua et

de Zinder) couvrant l'ensemble du territoire. Cette présence nationale est organisée autour des grandes villes du pays. Elle lui permet de se positionner favorablement en termes de collecte de dépôts.

Une plateforme technique composée de 19 GAB déployés sur le territoire national renforce cette proximité avec la clientèle.

Le premier critère de choix d'une banque reste sa proximité géographique. La présence de la banque dans les principales villes du pays dont l'extrême Est (Diffa) où seule la BIA-Niger est présente, place la banque avantageusement pour capter les flux liés aux grands projets miniers et pétroliers.

De par son affiliation historique au réseau de la banque Belgoise (aujourd'hui membre du groupe BNP PARIBAS), la banque bénéficie d'un accès direct aux principales places financières internationales que sont Bruxelles, Londres, Paris.

#### **4.2.2. Produits et Services**

La BIA-Niger offre des produits et services diversifiés répondant aux besoins de la clientèle. Il y a des produits et services offerts aux particuliers et aux entreprises et professionnels.

##### **4.2.2.1. Produits et Services aux particuliers**

Le tableau n°8, présente les différents produits et services que la BIA-Niger propose aux particuliers.

**Tableau n°8 : Produits et Services aux particuliers**

CREDITS	PRODUITS	SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêts aux particuliers</li> <li>▪ Découverts et facilités de caisse</li> <li>▪ Prêts Promotionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compte chèque</li> <li>▪ Compte d'épargne</li> <li>▪ Dépôt à Terme</li> <li>▪ Bon de Caisse</li> <li>▪ Transferts étrangers</li> <li>▪ Transferts locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-Banking</li> <li>▪ BIA Phone</li> <li>▪ Change manuel de devise</li> <li>▪ Western Union</li> <li>▪ Carte Gim Uemoa Retrait</li> <li>▪ Carte Gim Uemoa Retrait Paiement</li> <li>▪ Carte Prépayée BIACash</li> <li>▪ Carte Visa Classique</li> <li>▪ Carte Visa Electron</li> </ul>

Source : BIA-Niger (2013 : 22)

#### 4.2.2.2. Produits et Services aux entreprises et professionnels

La BIA-Niger offre aux entreprises et professionnels les produits et services suivants :

**Tableau n°9 : Produits et services aux entreprises et professionnels**

CREDITS	PRODUITS	SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédits amortissables</li> <li>▪ Crédit documentaire</li> <li>▪ Aval de traite</li> <li>▪ Cautions bancaires</li> <li>▪ Découverts et facilités de caisse</li> <li>▪ Escompte d'effet de commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compte Courant</li> <li>▪ Dépôt à Terme</li> <li>▪ Bon de Caisse</li> <li>▪ Transferts étrangers</li> <li>▪ Transferts locaux</li> <li>▪ Remises documentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-Banking</li> <li>▪ BIA Phone</li> <li>▪ Change manuel de devise</li> <li>▪ Western Union</li> <li>▪ Carte Prépayée BIACash</li> </ul>

Source : BIA-Niger (2013 : 22)

### Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir un aperçu de l'identité de l'activité de la BIA-Niger qui dans le cadre de notre étude nous a accueilli pour un stage dans l'une de ses agences ;



celle de Zinder. C'est l'une des plus ancienne et plus grande banque au Niger avec un vaste réseau de distribution. Elle offre plusieurs types de crédit à ses clients et gère, suivant un processus, cette activité. Ce processus sera décrit dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT A LA BIA-NIGER**

Une saine gestion du crédit est une condition essentielle de la stabilité et de la rentabilité d'une institution financière, tandis qu'une détérioration de la qualité du crédit est la cause la plus fréquente d'un rendement financier insuffisant. Une gestion prudente du risque de crédit peut réduire le risque opérationnel au minimum tout en assurant un rendement raisonnable. Elle contribue à la réalisation des objectifs de performance, de rentabilité, etc. La gestion des risques de crédit à la BIA-Niger commence par la maîtrise du processus d'octroi de crédit pour minimiser au mieux les risques éventuels.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps décrire l'organisation de la gestion des crédits à la BIA-Niger, puis dans un second temps décrire la gestion des risques de crédit proprement dite dans cette institution.

### **5.1.Organisation de la gestion des crédits à la BIA-Niger**

A la BIA-Niger, l'organisation de la gestion des crédits est fondée sur les six étapes de la vie d'un crédit, à savoir :

- l'analyse du risque ;
- la décision ;
- la réalisation ;
- le suivi ;
- le contrôle ;
- le remboursement ou la récupération.

#### **5.1.1.Analyse du risque**

L'analyse du risque de crédit au sein de la BIA-Niger, a pour but de vérifier le caractère acceptable ou non du crédit proposé dans le cadre des politiques de risques définies par la banque, de juger de son caractère adapté ou non aux besoins du client, et de se prononcer sur la capacité de remboursement du débiteur, sur la base de critères d'appréciation définis à cet effet.

Il existe trois sortes de critères d'appréciation du risque de crédit à la BIA-Niger :

- les critères qualitatifs ;
- les critères quantitatifs ;
- les sûretés.

#### **5.1.1.1. Les critères qualitatifs**

Le respect de critères qualitatifs vise à s'assurer de la connaissance que l'on a du client, principe de base à respecter lors de l'octroi de tout crédit. Les différents aspects à considérer concernent principalement :

- l'honnêteté et la moralité du client ;
- sa compétence professionnelle ;
- sa capacité managériale en matière de :
  - gestion des hommes ;
  - organisation technique ou industrielle ;
  - organisation commerciale ;
  - organisation administrative et financière ;
  - vision prospective ;
  - sa connaissance du cadre qui régit sa profession (fiscalité, environnement, droit concurrentiel...).

#### **5.1.1.2. Les critères quantitatifs**

Les critères quantitatifs reposent sur l'analyse de données chiffrées, dont les principales sont :

- l'analyse des derniers bilans et comptes de résultats, dans le respect des méthodes définies par la fonction crédit ;
- l'analyse des résultats prévisionnels ;
- l'examen de l'impact des données macro-économique telles que les projections conjoncturelles et les comparaisons sectorielles et commerciales (état du marché).

#### **5.1.1.3. Les sûretés**

A la BIA-Niger, la décision de prendre ou non des sûretés est la résultante d'une analyse en profondeur du risque, et non pas un préalable. Un crédit ne se fera donc, en principe, jamais sur la base des seules sûretés conférées. Même dans les cas où les sûretés constituent un élément déterminant de l'appréciation du risque, il importe que le débiteur soit connu et accepté par la banque aux points de vue de son honnêteté, de sa moralité et de son professionnalisme.

Les sûretés, en d'autres termes, ne constituent qu'une solution supplémentaire au remboursement normal du crédit par le débiteur. En effet, sauf couverture par dépôt gagés équivalents en montant et devise ou garanties bancaire inconditionnelle et irrévocable délivrée par une banque agréée, l'expérience prouve à suffisance le caractère aléatoire de la valeur des sûretés en cas de réalisation.

Il faut souligner que les mandats reçus par la banque de prendre des sûretés ou les autres formes d'engagements pris par la clientèle de conférer des sûretés, qu'ils soient authentiques ou sous seing privé, présentent un caractère tout à fait aléatoire au moment de leur exécution.

Toute analyse de risque de crédit au niveau de la BIA-Niger, aboutit à une classification qualitative des débiteurs ou des crédits. Cette classification est la responsabilité de la fonction crédit. Elle sert notamment :

- au jugement global porté sur la qualité de chaque débiteur ;
- à l'étude de l'évolution de la qualité du portefeuille crédit de la banque ;
- au suivi sélectif du portefeuille crédit ;
- à la fixation de la prime de risque ;
- à la fixation des délégations de pouvoirs.

### **5.1.2. La décision**

Au niveau de la BIA-Niger, la fonction crédit veille, dans le respect des principes et règles régissant son organisation et son fonctionnement à ses différents niveaux :

- à la fixation des pouvoirs délégués collégiaux, joints ou individuels ;
- à la fixation des règles de fonctionnement des comités : nombre de membre, quorum requis, rôle du président et du secrétaire, droit de retours de la fonction

crédit, droit d'appel de l'organe de décision, abstention en cas de dualité d'intérêts (intérêt personnel, direct ou indirect, dans une décision) ;

- au contrôle de l'exercice du pouvoir collégial, joint ou individuel.

Comme déjà souligné, la responsabilité de quiconque prenant une décision crédit reste pleine et entière que celle-ci soit collégiale, jointe ou individuelle.

### **5.1.3. La réalisation**

Tout engagement de la BIA-Niger de mettre à la disposition du client une ligne de crédit doit être correctement confirmé, comptabilisé et mis en force suivant les conditions et modalités décidées par les organes compétents. Il en est de même pour les opérations ponctuelles.

La fonction réalisation, en collaboration avec le commercial, est la gardienne de l'exécution et du suivi correct des conditions et modalités des décisions prises, ce qui nécessite de bien comprendre la portée exacte des décisions et de les traduire dans la correspondance, les actes et conventions ainsi que dans la comptabilité. Ceci vaut tout particulièrement pour la constitution des sûretés. La fonction réalisation veille à ce que le délai entre la décision et la mise en force corresponde aux attentes du client, sans que cela puisse nuire à la qualité de la réalisation.

La fonction crédit veille avec le département juridique et/ou le commercial de la BIA-Niger :

- à la standardisation des textes de convention et à leur application uniforme ;
- à l'existence de règlements des crédits complets mais simples et compréhensibles pour la clientèle ;
- à la mise à disposition d'une bibliothèque des documents, actes et conventions de crédit à utiliser ;
- au contrôle de l'exécution correcte des modalités et conditions d'octroi des crédits.

### **5.1.4. Le suivi**

Une fois réalisé, tout crédit doit être suivi dans son évolution. Au niveau de la BIA-Niger, il revient à la fonction crédit d'organiser ce suivi, par les commerciaux.

Cette organisation impose, dans le chef des commerciaux, des visites régulières chez le client. Elle prévoit aussi :

- la périodicité du suivi : pour assurer un suivi permanent des risques, la fonction crédit veille à mettre en place toutes les techniques de suivi automatique de l'évolution d'un crédit, tels les clignotants. Ceux-ci constituent des avertissements, entraînant ou non, suivant leur importance, l'obligation de renouveler le crédit ;
- la nature des informations nécessaires pour renouveler un crédit : il s'agit de la révision des données qualitatives et quantitatives qui ont prévalu lors de l'octroi du crédit, de même que du contrôle de la valeur et de la validité des suretés ;
- les règles à suivre selon l'intensité du risque : ces règles peuvent différer selon qu'il s'agit d'un risque normal ou d'une créance à problèmes.

#### **5.1.5. Le contrôle**

Le contrôle est un principe fondamental de gestion, inhérent à l'exercice de toute fonction ayant une responsabilité hiérarchique. A la BIA-Niger, c'est la fonction crédit, à tous les échelons auxquels elle s'exerce, qui contrôle l'activité de l'ensemble de la banque. Le contrôle crédit vérifie notamment :

- la qualité :
  - des hommes (formation, compétence et nombre) ;
  - des décisions prises en délégation, collégalement ou à titre individuel, dans le respect des règles et critères d'appréciation définis par la fonction crédit ;
  - de l'exécution de ces décisions ;
  - du suivi des risques ;
  - de la classification des risques ;
  - des structures crédits, dans le respect des normes fixées à cet effet ;
  - des mécanismes de contrôle permettant de s'assurer du bon fonctionnement des pouvoirs délégués ;
- l'exactitude, la précision et la pertinence du reporting ;
- l'organisation de la gestion des créances à problèmes, tenant compte du rôle respectif des fonctions commerciale et crédit.

Le contrôle s'inscrit ainsi parmi les tâches clés de la fonction crédit, indépendamment de la mission de l'audit interne dont la fonction consiste essentiellement à évaluer le bon fonctionnement et l'efficacité du contrôle interne sur la base des normes et procédures existantes.

#### **5.1.6. Le remboursement ou récupération**

En cas de défaillance de la contrepartie (risque de crédit), tout doit être mis en œuvre pour sauvegarder les intérêts de la banque. A cette fin, au sein de la BIA-Niger, la fonction crédit veille :

- à l'existence de services de récupération compétents et performants ;
- à la disponibilité d'outils et de systèmes de récupération appropriés ;
- au contrôle de l'efficacité des outils et systèmes, ainsi que de l'action des récupérateurs.

Après avoir décrit l'organisation de la gestion des crédits à la BIA-Niger, nous allons procéder à la description de la gestion des risques de crédit dans cette institution.

### **5.2. Gestion des risques de crédit à la BIA-Niger**

La gestion des risques de crédit à la BIA-Niger implique la participation de tous les employés de la banque. Mais cette gestion est élaborée et dirigée par la direction des risques management de la banque. C'est une gestion qui met en considération les approches de Bâle II en conformité avec les meilleures pratiques internationales.

Nous présenterons dans cette section les acteurs de la gestion des risques de crédit, les moyens de se prémunir des risques de crédit et en finir avec le processus de gestion des risques de crédit.

#### **5.2.1. Les acteurs de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger**

La gestion des risques de crédit à la BIA-Niger est pleinement intégrée et est à l'échelle de l'entreprise. Les acteurs de la gestion des risques de crédit sont tous les agents qui d'une manière ou d'une autre interviennent dans le processus d'octroi de crédit. Elle commence au

niveau des agents de la banque chargés de comptes clients ; car ce sont ces agents qui sont les premiers à être en contact direct avec les clients. Ils connaissent les clients, leur activité, leur situation etc. Ces agents donnent d'abord leurs opinions sur le dossier qu'ils introduisent avant qu'ils passent en Comité.

La gestion des risques de crédit est élaborée et assurée par la direction des risques management comme nous l'avons indiqué plus haut. Cette dernière est organisée autour de trois (3) sections qui sont :

- section analystes crédits ;
- section garantie ;
- section contrôle interne.

#### **5.2.1.1. Analystes crédits**

Ils ont pour mission d'analyser les demandes de crédits (nouveaux crédits, augmentations, renouvellement,...) avec la formulation d'un avis indépendant et motivé, et suivi d'un portefeuille attribué suivant un secteur d'activité. Les tâches clés associées à cette fonction sont :

- pour un ou plusieurs secteurs, analyser les demandes de crédits (demande, augmentation, modifications, renouvellements,...) de façon autonome afin de poser un diagnostic et émettre une recommandation (point forts et fiables, sûretés proposées, type de crédit sollicité) :
  - analyse des données disponibles (demande crédit élaborée par le commercial) ;
  - rassemblement de données supplémentaires suivant besoin (chez le commercial, ou autre service...) ;
  - analyse et évaluation du risque sur la base des informations sur le client, c'est-à-dire la qualité du management, les activités ou produits de l'entreprise, la marge de crédit, les garanties et les plafonds crédits, l'étude du bilan, comptes de résultats, ratios, « clignotants »,... ;
- formuler un avis écrit indépendant, synthétique et structuré, après échange de vues avec la fonction commerciale afin de permettre aux instances habilitées de prendre une décision. Rédaction d'un rapport (fiche de synthèse avec les éléments positifs,



négatifs et une conclusion générale), incluant l'octroi d'un rating, et formulation d'un avis ;

- veiller à la cohérence des données qualitatives (activités, secteur, fournisseurs/client, management, ...) et des données quantitatives (bilan/résultats, sûretés) de l'analyse de risque ;
- veiller à la cohérence entre la décision et le contenu du procès-verbal (clarté et motivation) avant que le dossier ne soit transmis à la réalisation ;
- s'assurer de la connaissance et du suivi du secteur et du risque politique des pays attribués afin d'en identifier les risques inhérents (au moyen de fiches de secteur, littérature appropriée, suivi de l'actualité économique,...) fournir des signaux nécessaires aux commerciaux pour éviter des problèmes.

#### **5.2.1.2. Section garantie**

Sa mission est de traduire les décisions prises par les comités crédit dans des documents juridiquement acceptables respectant tant les exigences de la banque que les besoins du client. Elle interprète aussi les décisions prises pour en assurer le suivi et donner un contenu aux sûretés à constituer. Les tâches clés associées à cette section se résument comme suit :

- rédaction des documents crédit (notification, conventions, actes, sûretés/engagements reçus...) après avoir obtenu tous les renseignements nécessaires auprès des analystes, juristes ou fiscalistes ;
- réception, collationnement et sécurisation au coffre des documents originaux ;
- gestion des sûretés et engagements reçus (échancier, mise à jour informatique, appel...)
- encodage et validation (double intervention) des données crédits, et comptabilisation dans le système informatique ;
- gère les crédits d'engagement (rédaction des garanties et cautionnements émis par BIA-Niger, perception des commissions, échancier...).

#### **5.2.1.3. Contrôle interne**

Cette section a pour mission d'assurer le contrôle interne du département des Crédits suivant les recommandations des départements Audit et Contrôle des crédits Belgolaise, par la

gestion des outils d'informations et de reportings internes ou externes et la mise en place des outils de contrôle. Leurs tâches clés consistent à :

- mettre en conformité les décisions, recommandations, propositions faites par les départements Audit et Contrôle Crédit Belgolaise, avec le fonctionnement du département Crédits de la banque ;
- assurer l'amélioration de la sécurité des opérations et du contrôle par la mise en place et la gestion optimale des outils de contrôle (dépassements, clignotants ...), le suivi et la mise en place des procédures de contrôle, et la formation des sections dans le cadre du contrôle ;
- assurer les relations avec les autres services, et notamment : le département Finance (cohérence des données crédits), le département Juridique (application de dispositions légales) ;
- contrôler l'établissement des reportings internes et externes du département (notamment banque centrale) ;
- assurer les relations avec la banque centrale.

Ainsi, pour toute mise en place d'un crédit à la BIA-Niger, trois organes entrent dans la prise de décision. Ces organes interviennent en fonction du montant à prêter. Mais, pour les avances sur salaire, il y a délégation de pouvoirs aux différents chefs d'agence. C'est l'unique cas d'octroi de crédit de ces derniers et qui ne nécessite pas l'intervention de l'un des trois organes suivants :

➤ **Comité Interne du Crédit (CIC)**

Le comité interne du crédit est habilité à octroyer un crédit dont le montant peut aller jusqu'à 500 millions de FCFA. C'est ce comité qui définit les critères de crédit. Pour la prise de décision d'octroi d'un crédit, ce comité procède de deux manières :

- pour le crédit dont le montant est compris entre 0 et 50 millions de FCFA, le comité n'a pas besoin d'effectuer une réunion plénière. Le dossier circule auprès des différents membres du comité et la décision sera prise sans qu'ils se rencontrent en réunion.
- pour les crédits dont le montant est supérieur à 50 millions de FCFA, le comité effectue une réunion plénière après circulation du dossier de crédit auprès de différents membres du comité. La décision d'octroi ou non de crédit interviendra après cette réunion.

➤ **Comité Supérieur du Crédit (CSC)**

Le Comité Supérieur du Crédit est composé de 2 administrateurs. C'est l'instance décisionnelle en matière de conventions réglementées et d'engagements dépassant 500 millions pour les entreprises et 50 millions pour les particuliers. Mais avant que le dossier de crédit soit transféré à ce comité, il doit avoir une approbation du comité interne de crédit. C'est ce comité qui traite les dossiers de crédit des personnalités politiques et religieuses.

➤ **Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'administration est composé de 7 membres et ses principales prérogatives portent sur le choix des orientations stratégiques clés pour la Banque; le contrôle des dirigeants et du respect des obligations statutaires; l'implication dans la gouvernance des risques à travers la supervision du Comité d'Audit; la décision en matière de rémunération des dirigeants. Le CA doit voir et valider tous les dossiers de crédit vus par le Comité Supérieur de Crédit.

Quelques soit le dossier de crédit, la prise de décision d'octroyer ou non un crédit, se base essentiellement sur le manuel de procédures qui définit d'une part les modalités et les procédures d'octroi, et d'autre part les formes et les critères de tous les crédits. Ces décisions sont du ressort du CIC, CSC et/ou CA.

Tous ces acteurs font en sorte que la gestion des risques de crédit soit pleinement réalisée pour assurer à la banque sa solvabilité et l'équilibre de sa structure financière. Pour se faire, ils utilisent avant tout des moyens leur permettant de se prémunir de tout risque de crédit susceptible de survenir.

### **5.2.2. Les moyens de se prémunir des risques de crédit**

Pour éviter la survenance de tout risque de crédit, la BIA-Niger a mis en place des moyens lui permettant de se protéger. Ces moyens diffèrent selon qu'il s'agit d'un particulier ou d'une entreprise.

### **5.2.2.1. Pour les particuliers**

La banque retient trois (3) éléments essentiels pour se prémunir des risques de crédit aux particuliers qui peuvent survenir :

- la qualité de l'employeur : elle est satisfaisante lorsque l'employeur est l'Etat, car les Etat sont considérés comme des organisations sans risque. Mais par contre si l'employeur n'est pas l'Etat, la banque exige une assurance perte-emploi car la qualité de l'employeur n'est pas satisfaisante.
- l'assurance vie pour les cas de décès ;
- la domiciliation du salaire : la banque exige une domiciliation du salaire du client pour pouvoir s'assurer du remboursement et éviter la mauvaise foi de ce dernier.

### **5.2.2.2. Pour les entreprises**

La banque retient essentiellement les éléments suivant :

- garanties : selon le montant et le mode de financement, la banque exige de garanties de la part de l'entreprise soit sous forme réelle ou financière.
- l'honorabilité des chefs d'entreprise : la banque vérifie si les chefs de l'entreprise en question ont eu des antécédents de remboursement ou non.
- l'objet de financement : la banque regarde ici l'objet de financement pour voir si c'est un financement justifié et rentable.
- maîtrise du cycle d'exploitation (fournisseurs et clients).

L'utilisation de moyens précités permet à la BIA-Niger de se protéger contre les risques de crédit. Mais cette utilisation seule ne suffit pas car elle permet de prévoir les risques de crédit. Après la description du processus d'octroi de crédit, la gestion des risques de crédit consiste à identifier, analyser, évaluer et suivre les risques de crédit auxquels la banque est confrontée.

### **5.2.3. Processus de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger**

Une gestion appropriée des risques de crédit passe avant tout par une identification préalable des risques de crédit. Cette étape est très importante dans le processus de gestion des risques de crédit car il s'agit d'identifier tous les risques liés à un crédit, les analyser et pour

finir, procéder à l'évaluation de ces risques pouvant impacter négativement la performance du processus. Elle constitue la première étape dans la gestion préventive et curative des risques de crédit.

Le processus de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger comprend deux grands volets à savoir :

- l'élaboration d'un mémo-crédit ;
- la déclaration de risques de crédit à la banque centrale (BCEAO).

### **5.2.3.1. Elaboration d'un mémo-crédit**

Le mémo-crédit est un document de synthèse dédié spécifiquement à un organe décisionnel qui se prononce sur le risque d'un débiteur et/ou d'une transaction. Il reprend les éléments minimums que l'organe de décision doit avoir en sa possession, et les éléments indispensables pour forger sa décision en toute connaissance de cause. Le mémo-crédit sera, le cas échéant, complété d'annexes synthétiques dont les principales seront l'analyse financière, l'analyse des produits financiers et l'explication du mode de financement et du montage crédit.

Le mémo-crédit est établi par l'analyste crédit qui veillera particulièrement à développer l'analyse de la capacité de remboursement, point fondamental de la prise de risque sur un client. L'élaboration du mémo-crédit passe par les cinq points suivants :

- première analyse : l'analyse du risque de crédit a pour but de vérifier le caractère acceptable ou non du crédit proposé dans le cadre des politiques de risques définies par la banque, de juger de son caractère adapté ou non aux besoins du client, et de se prononcer sur la capacité de remboursement du débiteur, sur la base de critères d'appréciation définis à cet effet ;
- fourniture de renseignements : après la première analyse, le gestionnaire commercial veillera le cas échéant à compléter les informations nécessaires à l'analyse du risque auprès du client ;
- élaboration du rapport commercial : fait l'objet d'une procédure spécifique à la BIA-Niger ;
- avis définitif et seconde signature : le directeur commercial de la BIA-Niger procède à une analyse en adoptant la même approche que le gestionnaire et

l'adjoint, formule son avis qui est définitif (le cas échéant, renvoie le memo-crédit aux gestionnaires pour complément d'informations) et transmet le dossier à la Direction des crédits. Celui qui appose la seconde signature sur ce memo-crédit ;

➤ élaboration du mémo-crédit : il porte sur deux pages. La première résume les principales caractéristiques du client et donne une analyse synthétique de la configuration des risques (identification du client, lignes, sûretés et valorisation des sûretés ainsi que des éléments de rentabilité) ; et la seconde permet d'avoir une analyse des principales caractéristiques du risque présenté à partir des activités du client, de son marché, des dirigeants et du niveau d'activité en cours. La localisation des risques est basée sur le lieu géographique de la source de remboursement des crédits. De même, la capacité de remboursement est abordée sous l'angle de l'opération commerciale par l'activité en général et par les sûretés.

L'élaboration du mémo-crédit fait l'objet des contrôles qui s'effectuent à trois niveaux :

- le contrôle de niveau 1 : il est effectué par les analystes ;
- le contrôle de niveau 2 : il est effectué par les gestionnaires ;
- le contrôle de niveau 3 : il est réalisé par l'audit.

#### **5.2.3.2. Déclaration de risques de crédit à la BCEAO**

La présente procédure est relative à la déclaration de risques à la banque centrale concernant les encours des engagements par signature. Cette déclaration doit se faire au plus tard le 15 du mois suivant et a pour objet le contrôle des engagements par signature de la banque. Cette procédure oblige la banque à exercer toute sa responsabilité en ce qui concerne l'appréciation qualitative du risque.

A cet égard, au niveau de la BIA-Niger, les règles de distribution du crédit relatives à la situation financière du client, aux garanties, à l'objet du financement et au dénouement des opérations sont observées avec rigueur.

Afin de permettre à la banque centrale de suivre l'évolution des engagements par signature, la BIA-Niger doit lui communiquer chaque mois en quatre exemplaires au plus tard le 15 du mois suivant :

- un état mensuel de la déclaration des engagements par signature comprenant la liste des bénéficiaires, le montant, la qualité des bénéficiaires (situation financière et solvabilité) ;
- un état mensuel de déclaration des engagements par signature précisant la répartition par terme et par secteur ainsi que les incidents de paiements.

Pour s'assurer de la conformité et du respect de délai dans l'élaboration et la transmission de la déclaration de risques à la BCEAO, la BIA-Niger a mis en place des contrôles s'effectuant à trois niveaux différents :

- le contrôle de niveau 1 : effectué à chaque déclaration par le gestionnaire de la déclaration de risques pour s'assurer de la conformité des encours et des engagements ;
- le contrôle de niveau 2 : effectué à chaque déclaration par le Directeur des risques pour s'assurer de la conformité des encours et des engagements ;
- le contrôle de niveau 3 : effectué à chaque déclaration par le contrôleur interne pour s'assurer du respect du délai de la déclaration et de la conformité des encours.

## **Conclusion**

Le présent chapitre nous a permis de décrire l'organisation de la gestion des crédits et la gestion des risques liés aux crédits à la BIA-Niger. Dans cette description, nous avons vu les différentes procédures de gestion des risques de crédit, s'étendant sur toute la vie d'un crédit, et les différents acteurs impliqués. C'est une description qui va nous permettre d'analyser la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger. Ce qui nous amène à notre sixième chapitre intitulé analyse de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger.

## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT A LA BIA-NIGER**

Le processus d'octroi de crédit est l'un des processus les plus risqués pour une banque. La survenance de ces risques et leur apparition ont pour conséquence la dégradation du portefeuille de crédit qui peut avoir comme contrecoup la faillite de la banque. C'est pourquoi une gestion des risques liés aux crédits est indispensable pour la survie et la pérennité de cette dernière. Cette gestion porte sur tout le cycle de vie d'un crédit. Elle doit être analysée de manière régulière pour identifier les faiblesses et les corriger en vue de l'améliorer et avoir une bonne maîtrise de ces risques.

Dans ce chapitre, nous procéderons, dans la première section, à l'analyse de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger, puis dans la seconde section nous formulerons des recommandations en fonction des faiblesses identifiées.

### **6.1. Analyse du dispositif de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger**

A la BIA-Niger, la gestion des risques de crédit est organisée sur les six étapes de la vie d'un crédit. Pour analyser celle-ci, nous allons d'abord analyser le processus d'identification des risques de crédit liés à chacune des six étapes, puis analyser les procédures d'évaluation de ces risques et en fin évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place par la banque.

#### **6.1.1. Analyse du processus d'identification des risques de crédit à la BIA-Niger**

L'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Les risques doivent sans cesse être identifiés au niveau de l'organisation dans son ensemble, mais également dans chacune de ses opérations.

A la BIA-Niger, le processus d'identification des risques liés au crédit s'étale sur toutes les six étapes de la vie d'un crédit que sont : l'analyse du risque, la décision, la réalisation, le suivi, le contrôle et le remboursement ou récupération.



➤ analyse du risque

A cette étape, l'analyste crédit vérifie le caractère acceptable ou non du crédit proposé dans le cadre de la politique de risques définie par la banque. Pour identifier les différents risques de crédit, il étudie minutieusement les états financiers du client à travers des critères quantitatifs définis par la banque. L'utilisation des critères qualitatifs permet l'identification des risques de crédit liés aux compétences professionnelles du client, à sa capacité managériale et à sa moralité.

Il existe différentes analyses pour l'identification des risques de crédit liés à la phase analyse du risque. Une première analyse effectuée par l'analyste crédit, permet d'identifier avec des justificatifs si existants, tous les risques tels que ceux liés :

- à l'actionnariat ;
- au ratio de « concentration groupe » ;
- aux engagements du client ;
- aux sûretés ;
- à l'activité du client, son marché, secteur d'activité ;
- à la compétence morale... ;

Au-delà de cette première analyse, l'analyste procède au dépouillement des documents comptables et financiers du client des trois derniers exercices dans un canevas d'analyse financière inséré dans un programme Excel. Cette analyse financière permettra à la BIA-Niger de présenter l'état de santé de l'affaire (client) au travers des grandes masses financières que sont la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de la société.

La mise en place d'outils de détection des irrégularités constitue un élément important dans l'identification des risques. Ces outils tels les clignotants constituent des éléments importants dans l'identification des risques de crédit car ils permettent à la BIA-Niger d'identifier à temps les irrégularités. C'est à ce niveau que sont identifiés les risques liés aux sûretés et à leurs gestions.

➤ décision

C'est une étape importante car c'est au niveau de celle-ci que la BIA-Niger identifie tous les risques de crédit liés à la non-conformité aux réglementations et à la politique de

risques définie par la banque. Sont aussi identifiés à ce stade, les risques de crédit pouvant émaner d'une mauvaise coordination des pouvoirs au sein de l'institution.

➤ réalisation

Pour ce qui est de cette phase, le processus d'identification des risques de crédit à la BIA-Niger permet grâce aux dispositifs de contrôle interne mis en place, d'identifier tous les risques liés à la traduction des décisions des crédits dans la comptabilité et à la mise en place de ces crédits. Nous constatons aussi que les relations de cette fonction avec les autres fonctions de la banque permettent à celle-ci de mieux identifier les risques encourus sur toute la ligne du crédit.

➤ suivi

Dans toute activité, le suivi est indispensable pour sa bonne maîtrise. La phase de suivi des crédits et des risques associés permet à la BIA-Niger de suivre et d'identifier toutes les irrégularités sur l'évolution d'un crédit grâce notamment aux visites régulières des commerciaux chez les clients et à l'utilisation des techniques de suivi automatique de l'évolution d'un crédit.

➤ contrôle

Dans le processus d'identification des risques de crédit, au niveau de la phase de contrôle, la Direction des risques de la BIA-Niger en collaboration avec la fonction crédit et l'audit, identifie tous les risques de crédit liés à cette phase en vérifiant la qualité, l'exactitude, la précision, la pertinence du reporting et l'organisation de la gestion des créances à problèmes. L'identification concerne ici les dispositifs de contrôle mis en place à la BIA-Niger et permet d'identifier les différentes irrégularités en matière de contrôle.

➤ Remboursement ou récupération

C'est l'une des phases les plus compliquées en matière d'identification des risques de crédit au niveau d'une banque. A ce stade, après l'étude du dossier de crédit du client déjà effectuée à la phase d'analyse du risque, la BIA-Niger identifie tous les risques de crédit liés au système de récupération mis en place. C'est une identification complète car elle prend en compte les compétences et performances du système de récupération en place, la disponibilité d'outil et système de récupération et leur efficacité.

Après l'analyse du processus d'identification des risques de crédit à la BIA-Niger, nous allons à présent analyser le processus mis en place pour évaluer les risques de crédit au sein de cette institution.

### **6.1.2. Analyse du processus d'évaluation des risques de crédit à la BIA-Niger**

L'évaluation des risques est l'ensemble des méthodes consistant à calculer la criticité des risques. Elle est une estimation de la probabilité et de l'impact de ces risques. L'évaluation des risques est une étape centrale du management des risques qui nous permet de faire le lien entre les risques identifiés et le dispositif de maîtrise mis en place par la banque.

Le résultat de ce travail déterminera les grandes orientations du management des risques (stratégie, politique, etc.) et constituera le socle du travail de restitution sur les risques. L'appréciation de la probabilité est une estimation très fine des facteurs qui rendent favorable l'apparition du risque. Ces facteurs peuvent être internes ou externes. En outre, l'appréciation de la gravité est une estimation très fine des impacts supposés de la survenance du risque sur la réalisation des objectifs de l'organisation.

Pour l'évaluation des différents risques identifiés, la BIA-Niger procède en trois étapes. D'abord, elle évalue la probabilité d'occurrence de tous les risques identifiés à travers l'historique, les rapports d'audit, la capacité de remboursement du client etc. Puis procède à l'évaluation de l'impact que peuvent avoir ces risques sur l'atteinte des objectifs de la banque. En fin, la BIA-Niger procède à l'évaluation leur criticité qui n'est rien d'autre que le produit de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risque.

Après l'évaluation des risques de crédit, la BIA-Niger passe à leur hiérarchisation afin de permettre l'orientation dans leur traitement.

La hiérarchisation consiste à classer les risques par ordre de priorité en fonction de la criticité. Elle permet d'identifier les risques jugés inacceptables en fonction de l'appétence aux risques de l'entreprise. Le classement se fait par ordre décroissant et permet d'avoir une idée sur l'ordre de priorité dans le traitement des risques.

### **6.1.3. Analyse du dispositif de traitement et de surveillance des risques de crédit à la BIA-Niger**

Le traitement des risques de crédit à la BIA-Niger fait intervenir les quatre catégories de traitement des risques que sont l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation.

#### ➤ l'évitement

Lorsque le risque de crédit sur un client est jugé trop important par la BIA-Niger quelle que soit la cause, le client peut voir son dossier rejeté. En effet la BIA-Niger évite de prendre des risques démesurés qui peuvent " paralyser " son activité. C'est pourquoi la banque a mis en place des moyens lui permettant de se prémunir des risques de crédit.

#### ➤ la réduction

C'est le fait de prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. Pour réduire les risques de crédit qui peuvent survenir, la BIA-Niger prend des garanties auprès des clients qui peuvent être financières ou autres et dépendent du montant et de la fiabilité du client.

#### ➤ Le partage

C'est l'une des techniques de traitement des risques la plus utilisée dans les banques. Le partage consiste à réduire la probabilité d'occurrence et/ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. La BIA-Niger utilise beaucoup les produits d'assurance et les techniques de couverture des risques pour partager les risques pris auprès de ses clients afin de diminuer leur probabilité et/ou leur impact.

#### ➤ l'acceptation

En fonction de l'appétence au risque de la banque, certains risques de crédit qui entrent dans ce champ, ne subissent aucun traitement visant à réduire soit leur probabilité d'occurrence et/ou leur impact de la part de la BIA-Niger. Pour ces risques, la banque prête une attention périodique et procède à leur réévaluation annuelle.

Le traitement des risques seul ne suffit pas, il faut un système de surveillance qui permettra de suivre l'évolution de tous les crédits ainsi que les risques associés. Pour mieux surveiller les crédits et les risques associés, la fonction Crédit de la BAI-Niger veille à mettre

en place toutes les techniques de suivi automatiques de leur évolution, tels les clignotants permettant d'identifier à temps les irrégularités qui peuvent apparaître. Ces techniques mises en place, améliorent la qualité du système de gestion des risques de crédit de la BIA-Niger. Elles lui permettent de réagir à temps pour pouvoir récupérer ses dus auprès des clients présentant un risque de crédit pouvant empêcher ou retarder le remboursement du crédit contracté.

En matière de surveillance des risques de crédit, la BIA-Niger répond à une procédure obligatoire mise en place par la BCEAO qui oblige les banques de l'union à déclarer à celle-ci les encours des engagements par signature au plus tard le 15 du mois suivant. Cette déclaration permet à la BIA-Niger de pouvoir surveiller avec l'aide de la BCEAO les différents risques liés aux encours des engagements donnés par cette première.

#### **6.1.4. Evaluation du dispositif de maîtrise des risques de crédit à la BIA-Niger**

Organisée autour des six étapes de la vie d'un crédit, la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger met en considération les approches de Bâle II en conformité avec les meilleures pratiques internationales. La mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace permettra à cette institution de maîtriser ses risques, de renforcer sa stabilité financière par rapport au risque de crédit et d'assurer sa pérennité.

Ainsi dans le cadre de l'analyse des dispositifs de contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit, il convient de s'assurer :

- du respect de la réglementation bancaire et précisément des ratios prudentiels ;
- du respect des règles, systèmes et procédures de gestion du risque de crédit ;
- de contrôle et suivi des risques ;
- du respect des techniques modernes de mesure des risques ;
- de la maîtrise des risques de crédit.

L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de crédit, permettra de voir si les dispositifs identifiés sont effectivement mis en œuvre et s'ils sont maîtrisés. Pour se faire, nous allons utiliser des risques déjà identifiés et proposés par la Direction des risques de la BIA-Niger. Ce travail sera présenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°10** : Evaluation des dispositifs de contrôle interne de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger

<b>Risques</b>	<b>Dispositifs</b>	<b>Appréciation des dispositifs</b>
<p>R1. Mauvaise appréciation des critères</p> <p>R2. Collecte de fausses informations sur le client</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les critères d'appréciations sont clairement définis et classer suivant trois catégories : qualitatif, quantitatifs et sûretés ;</li> <li>▪ L'analyste effectuée une analyse sur des données disponibles et peut rassembler d'autres données suivant besoin (chez le commercial ou autre service...)</li> </ul>	<p>Le dispositif n'est bien maîtrisé</p>
<p>R3. Etats financiers falsifiés</p> <p>R4. Mauvaise appréciation des états financiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'analyste vérifie la situation financière du client à travers des critères d'appréciation définis à cet effet ;</li> </ul>	<p>Maîtrise moyenne du dispositif</p>
<p>R5. Prise des garanties fictives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La banque exige des clients d'apporter les documents originaux ;</li> </ul>	<p>Bonne maîtrise du dispositif</p>
<p>R6. Mauvaise définition des pouvoirs</p> <p>R7. Manque de contrôle par la hiérarchie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les pouvoirs collégiaux, joints ou individuels sont clairement fixés et font l'objet de contrôle quant à leur exercice ;</li> </ul>	<p>Bonne maîtrise du dispositif</p>

<p>R8. Non-respect des modalités et conditions d'octroi de crédit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La fonction crédit en collaboration avec d'autres départements exercent un contrôle sur l'exécution correcte des modalités et conditions d'octroi des crédits et veillent au respect du manuel de procédures</li> </ul>	<p>Bonne maîtrise du dispositif</p>
<p>R9. Mauvaise traduction des décisions de crédit dans la comptabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La fonction réalisation en collaboration avec le commercial effectue un contrôle sur le dossier après saisie pour éviter les erreurs</li> </ul>	<p>Maîtrise moyenne du dispositif</p>
<p>R10. Manque de suivi permanent des crédits et des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toutes les techniques automatiques de suivi de l'évolution d'un crédit sont mises en place et les commerciaux effectuent des visites régulières chez les clients</li> </ul>	<p>Le dispositif n'est pas bien maîtrisé</p>
<p>R11. Insuffisance de contrôle</p> <p>R12. Points à vérifier non clairement définis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une liste détaillée des points à vérifier est mise en place ;</li> <li>▪ Des outils de contrôle appropriés tels que les clignotants, les analyses qualitatives et quantitatives ... sont mis en place ;</li> </ul>	<p>Bonne maîtrise du dispositif</p>

R13. Outils et systèmes de récupération non appropriés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La fonction crédit veille au contrôle de l'efficacité des outils et systèmes de récupération, ainsi que l'action des récupérateurs.</li> </ul>	Maîtrise moyenne du dispositif
R14. Mauvaise conservation des garanties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La section garantie de la banque s'assure de la conservation de toutes les garanties reçues ou données par banque</li> </ul>	

Source : Nous-même

#### 6.1.5. Identification et analyse des forces et faiblesses du dispositif de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger

Aucun processus n'est parfait à 100%. Il a des forces comme des faiblesses. Ainsi le processus de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger présente des forces et des faiblesses qui seront identifiées et analysées dans le tableau n°11 en vue de formuler des recommandations.

**Tableau n°11** : Forces et faiblesses du processus de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger

Forces	Faiblesses
Existence d'un manuel de procédures d'octroi de crédit.	Absence de manuel de procédures de gestion des risques réduisant la capacité de la banque.
Contrôle à priori permettant de prévoir les risques qui peuvent survenir.	Insuffisance de personnel dans les agences entraînant une surcharge de travail.
Contrôle à posteriori permettant d'identifier les risques survenus.	Le manque de formation des agents sur les facteurs de risques en interne augmentant la probabilité de leur survenance.
Contrôle inopiné permettant réduire les risques de fraude.	Faible rotation de personnel réduisant ainsi l'apprentissage organisationnel.



Centralisation de décisions de crédit au siège avec comme seule dérogation aux chefs d'agence, l'avance sur salaire.	La Plate-forme informatique est relativement obsolète.
Etude et analyse des dossiers de crédit à plusieurs niveaux.	Personnel mal formé sur les NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication).
Personnalisation des mots de passe permettant de limiter l'accès.	Inexistence d'un outil scoring réduisant la capacité de la banque dans la mesure de la probabilité de défaillance du client.
Personnalisation des postes de travail.	Peu de relation directe avec les clients (contrôle sur place et contrôle sur pièce).
Délégation de l'approbation des dossiers de crédit en fonction de leur montant.	Inexistence au sein de la banque d'un expert en évaluation des garanties pouvant avoir comme conséquence une évaluation biaisée des garanties.
Domiciliation des recettes pour contrôler les mouvements de fonds et récupérer ses dus.	La non utilisation des produits dérivés pour couvrir les risques internes.
Validation du dossier de crédit par le CA, après l'approbation du CSC en fonction du montant.	Absence de la culture de gestion des risques.
Séparation des tâches dans le cycle de crédit permettant de réduire le risque de fraude	La non existence d'une cartographie des risques de crédit.
Procédures de suivi post octroi clairement définies.	
Hierarchisation clairement définie tant qu'au niveau du siège qu'au niveau des différentes agences.	
Conformité aux instructions de la BCEAO quant à l'utilisation et le respect des ratios prudentiels.	
L'établissement des états hebdomadaires conformément aux exigences de la BCEAO.	
Déclaration régulière des encours et	

engagements à la BCEAO.	
L'utilisation de l'application DELTA-BANK sur la plate-forme électronique.	

**Source :** nous même

## 6.2. Recommandations

Au regard des faiblesses que nous avons relevées sur le processus de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger, nous allons proposer de recommandations pour l'amélioration de la gestion des risques de crédit dans celle-ci. Ces recommandations seront présentées en fonction des destinataires.

### 6.2.1. Recommandations à l'égard de la Direction Générale

La Direction Générale pourrait mener les actions suivantes pour pallier les faiblesses relatives :

- mettre en place un manuel de procédures de gestion des risques de crédit et veiller au respect des différentes procédures ;
- mettre en place une nouvelle politique de gestion des ressources humaines principalement axée sur le recrutement et la formation du personnel au NTIC dans le but de s'adapter aux innovations technologiques.

### 6.2.2. Recommandations à l'égard de la Direction Administrative, Moyens et Support

Pour la Direction Administrative, Moyens et Support, nous recommandons de :

- recruter du personnel qualifié en vue d'une meilleure maîtrise des risques ;
- recruter pour le compte des différentes agences, du personnel qualifié en gestion des risques et particulièrement en gestion des risques de crédit afin de renforcer la gestion des risques dans ces dernières ;
- améliorer le degré de rotation du personnel à travers les différentes agences et bureaux de Niamey dans le souci de prévenir les risques ;

- recruter un expert en évaluation des garanties en vue d'éviter de prendre des garanties insuffisantes.

### **6.2.3. Recommandations à l'égard de la Direction du Système informatique et Organisation**

Nous recommandons pour cette direction de :

- mettre à jour la plateforme informatique de dernière génération en vue d'améliorer la qualité du système informatique.
- renforcer la personnalisation des postes de travail en fonctions des utilisateurs.

### **6.2.4. Recommandations à l'égard de la Direction des risques**

Pour la Direction des risques, nous formulons les recommandations suivantes :

- mettre en place l'outil scoring en vue d'une meilleure quantification des clients risqués permettant d'éviter d'accorder de crédits aux clients insolvables.
- élaborer un programme de formation du personnel sur la gestion des risques de crédit pour améliorer la culture des risques dans la banque et mieux cerner la notion de risque.
- mettre régulièrement à jour la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit.
- mettre en place des process qui permettent d'identifier à temps les irrégularités.

## **Conclusion**

L'analyse de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger montre que tous les dispositifs de maîtrise des risques mis en place ne sont pas totalement maîtrisés. Ainsi pour améliorer cette gestion des risques, nous avons identifié les forces et les faiblesses inhérentes et formulé des recommandations en fonction de ces faiblesses.

La mise en œuvre des recommandations formulées permettra à la BIA-Niger d'avoir une meilleure gestion des risques de crédit. Ce qui permettra de réduire le portefeuille des créances en souffrances et les créances douteuses.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La gestion des risques de crédit doit être l'une des priorités de tout établissement de crédit et plus précisément une banque. La BIA-Niger, l'une des plus grandes banques au Niger, a bien compris ceci. La deuxième partie de notre travail nous a permis de le réaliser grâce à un stage que nous avons effectué. Dans cette partie, nous avons présenté la BIA-Niger, décrit la gestion des risques de crédit dans celle-ci, analysé cette gestion des risques de crédit à l'aide de notre modèle d'analyse et formulé des recommandations pour une meilleure gestion des risques de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Les risques existeront toujours dans toute activité humaine. Pour l'activité bancaire, on en distingue plusieurs types de risques. Mais le plus important demeure le risque de crédit. C'est pourquoi sa gestion constitue un élément fondamental pour une gestion saine et prudente qui assurera à la banque sa survie et sa pérennité.

La première partie de notre étude nous a permis de réaliser une revue de littérature sur la gestion des risques de crédit dans les banques et d'élaborer un modèle d'analyse. Ce qui nous a outillé pour la deuxième partie de notre travail, où nous avons effectué l'analyse de la gestion des risques de crédit à la BIA-Niger. Cette analyse nous a permis de passer en revue le système de contrôle mis en place pour maîtriser les risques liés au crédit. Ce système présente plusieurs forces. Cependant, il ne donne pas une assurance absolue quant à la réalisation des objectifs du fait de limites inhérentes à tout système de contrôle. Ce dernier peut être amélioré grâce à la mise en œuvre des recommandations que nous avons formulées à l'endroit de la BIA-Niger dont les grandes lignes sont :

- mettre en place un manuel de procédures de gestion des risques de crédit et veiller au respect des différentes procédures ;
- recruter pour le compte du siège et des différentes agences, du personnel qualifié en gestion des risques et particulièrement en gestion des risques de crédit afin de renforcer la gestion des risques dans ces derniers ;
- mettre en place l'outil scoring en vue d'une meilleure quantification des clients risqués permettant d'éviter d'accorder de crédits aux clients insolubles et mettre régulièrement à jour la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit.

La mise en œuvre des différentes recommandations permettrait à la BIA-Niger de mieux maîtriser les risques liés à son processus d'octroi de crédit, de bien les gérer et en même temps d'augmenter son résultat.

Telles sont les conclusions qui en ressortent de notre travail effectué avec beaucoup de détermination. Néanmoins nous avons rencontré des difficultés dont entre autres le problème des informations dites confidentielles et l'indisponibilité des agents pour nos entretiens.

Le secteur bancaire difficile d'accès, pour des raisons de secret légal, reste encore à explorer en matière de gestion des risques afin de comprendre quel est le rôle de l'audit interne dans la maîtrise du risque de marché.

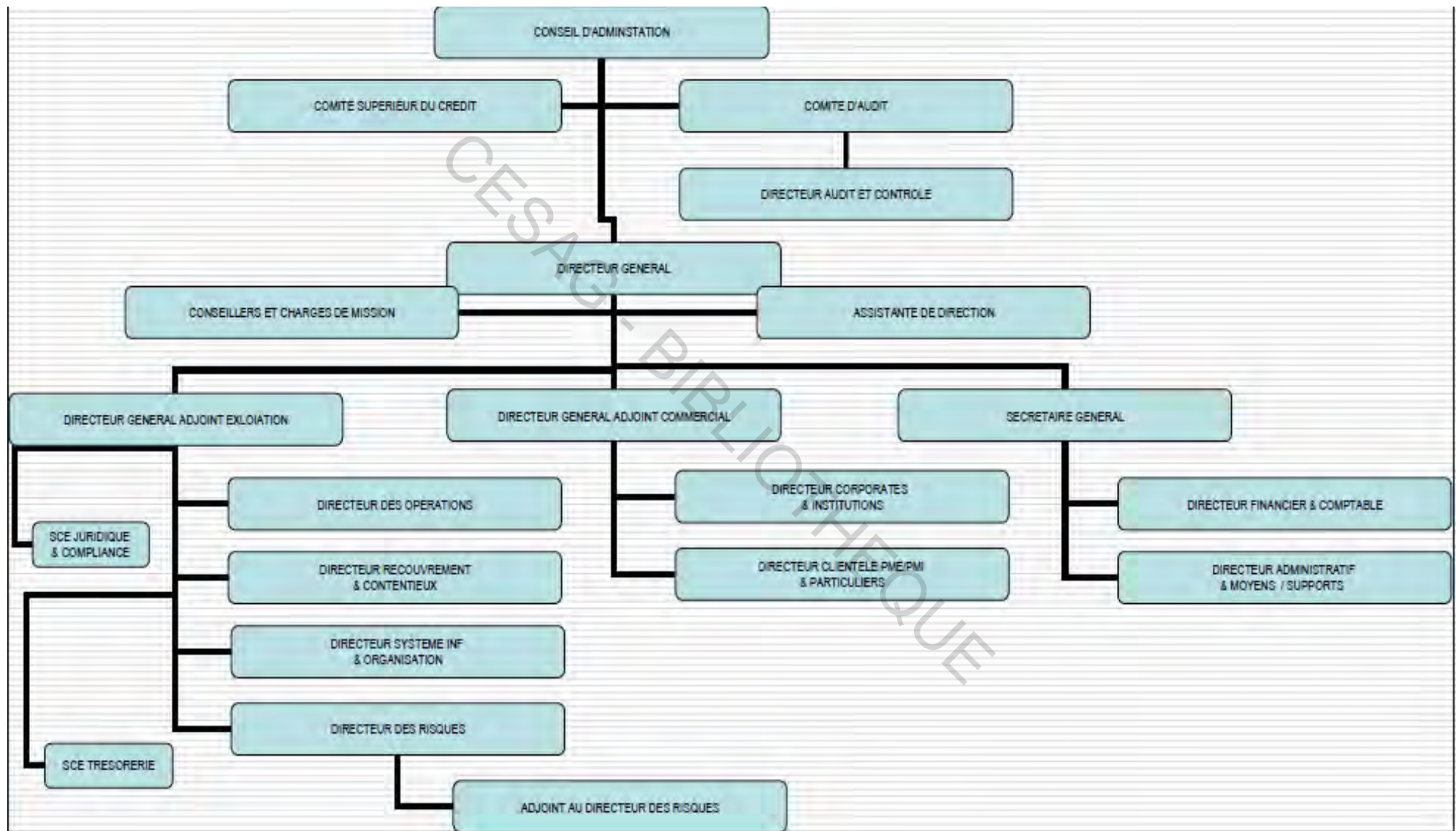
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Annexe n°1 : Organigramme hiérarchique et fonctionnel de la BIA



**Annexe n°2 : Guide d'entretien**

<b>Questions</b>	
<b>1</b>	Pouvez-vous nous d'écrire brièvement le processus d'octroi de crédit aux particuliers à la BIA-Niger ?
<b>2</b>	Quels sont les acteurs intervenant dans ce processus ?
<b>3</b>	Quels sont les documents constitutifs du dossier de crédit aux particuliers ?
<b>4</b>	Quels sont les risques auxquels est confrontée la BIA-Niger sur les crédits aux particuliers ?
<b>5</b>	Comment est-ce que la BIA-Niger se protège de ces risques ?
<b>6</b>	Pouvez-vous nous décrire brièvement le processus d'octroi de crédit aux entreprises à la BIA-Niger ?
<b>7</b>	Quels sont les acteurs intervenant dans ce processus ?
<b>8</b>	Quels sont les documents constitutifs du dossier de crédit aux entreprises ?
<b>9</b>	Quels sont les risques auxquels est confrontée la BIA-Niger sur les crédits aux entreprises ?
<b>10</b>	Comment est-ce la BIA-Niger se protège de ces risques ?
<b>11</b>	Existe-t-il une politique de gestion des risques de crédit à la BIA-Niger ?
<b>12</b>	Si oui, pouvez-vous nous la décrire ?
<b>13</b>	La BIA-Niger prend-t-elle des garanties sur chaque crédit ? De quelle sorte ?
<b>14</b>	Comment s'effectue le suivi post octroi ?
<b>15</b>	Existe-t-il une base historique des risques liés au crédit que la BIA-Niger a rencontrés ?

**Annexe n°3 : Ratios prudentiels de la BIA-Niger en 2013**

RATIOS PRUDENTIELS	DEC	31.12.2012	30.06.13	30.09.13	Norme	Conformité
Libellé	DEC	Niveau	Niveau	Niveau	Norme	Ratio Conforme O/N
Representation du capital minimum	2060	14.000 M	14.000 M	14.000 M	5.000 M	O
Fonds propres effectifs	2060	7.589 M	7.718 M	7.813 M	5.000 M	O
Fonds propres effectifs / Risques	2061	11,66%	12,30%	9,90%	8% (minimum)	O
Couverture des Emplois MT & LT par des ressources stables	2062	34,55%	23,37%	24,34%	50%	N
Coefficient de liquidité	2063	84%	85%	79%	75% (minimum)	O
Participation dans des entreprises autre que des établissements de crédit	2065	4,79%	18,62%	10,01%	25% du capital de la société (maximum)	O
	2065	5%	5%	5%	15% des fonds propres de base (maximum)	O
Montant global des immobilisations hors exploitation et participations dans des sociétés immobilières	2066	29%	14%	30%	15% des Fonds propres de base (maximum)	O
Montant total des immobilisations (corporelles & incorporelles) et participations par rapport aux fonds propres effectifs nets des participations dans les banques et établissements financiers et des dotations des succursales.	2067	80%	83%	82%	100% des fonds propres effectifs nets (maximum)	N
Concours aux dirigeants, au personnel, aux organes de contrôles	2068	25%	17%	16%	20% des fonds propres effectifs (max)	O
Structure du portefeuille	2069	39%	5%	2%	60% (minimum)	N
Coefficient de division de risque global (limitation du volume global des risques individuels)	2070	27.599 M à comparer à 60.712 M	19.105 M à comparer à	21.908 M à comparer à 62 504	8 x fonds propres effectifs = 8x 7 813 = 62 504 M (au max)	O

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. BEGUIN Jean-Marc et BERNERD Arnaud (2008), *l'essentiel des techniques bancaires*, Edition d'organisation, EYROLLES, Paris, 295 pages.
2. BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*, 25<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 533 pages.
3. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à international*, Editions d'organisation, Paris, 320 pages.
4. BESSIS Joël (1995), *gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Editions Dalloz, 574 pages.
5. BLANQUET Jean Marie (2004), Méthodologie de l'analyse documentaire, [www2.ac-  
rennes.fr/savoircsdi/metier/preconcours/Blanquetresume/blanquet.htm](http://www2.ac-rennes.fr/savoircsdi/metier/preconcours/Blanquetresume/blanquet.htm).
6. BODIE Zvi et MERTON Robert, (2007), *finance*, 2<sup>ème</sup> édition, Thibierge Nouveaux HORIZONS, Paris, 558 pages.
7. CHERIF Mondher & DUBREUILLE Stéphane (2009), *Création de la valeur et capital-investissement*, Collection Synthex, Pearson Education France, Paris, 217 pages.
8. COSO II, *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisations, Paris, 337 pages.
9. COUSSERGUES Sylvie, (2007), *gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, ...Selon Coussergues (2007 : 165) Pour Coussergues (2007 : 165) Pour Coussergues (2007 :157) (3)
10. DOV Ogien (2008), *Comptabilité et Audit Bancaire*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 532 pages.
11. DUMONTIER Pascal, DUPRE Denis, MARTIN Cyril, (2008), *gestion et contrôle des risques bancaires : l'apport des IFRS et de Bâle II*, 1<sup>ère</sup> édition, Jouve, édition d'organisation, Paris, 294 pages.
12. GASNIER-DUPARC Nicolas et Larribau Cédric 09/12/2011, Démarche globale de management des risques selon le référentiels FERMA et COSO2, [www.envirorisk-  
forum.com](http://www.enviroriskforum.com)
13. GOURIEROUX Christian et TIOMO André (2007), *Risque de crédit : Une approche avancée*, Edition HEC, Montréal, 383 pages.
14. GRAND Bernard & Bernard VERDALLE (1999), *Audit comptable et financier*, Edition Economica, paris, 112 pages.

15. HAMISULTANE H (2008), Modèles de gestion du risque de crédit, p.4
16. HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques*, 2<sup>ième</sup> édition, DUNOD, Paris, 150 pages.
17. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, Edition d'Organisation, EYROLLES, Paris, 187 pages.
18. MADERS Hanri Pierre & MASSELIN Jean-Luc, (2006), *Contrôle Interne des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser*, Edition D'organisation, Paris 261 pages.
19. MADERS Hanri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc, (2009), *Contrôle Interne des risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser*, 2<sup>ième</sup> édition, EYROLLES, 261 pages.
20. NICOLAS Pécourt (2010), *Un monde sans crédit ?*, Editions d'organisation, Paris, 115 pages.
21. PEICUTI Cristina, (2010), *Crédit déstabilisation et crises*, l'Harmattan, Paris, 250 pages.
22. PHILIPPE Monnier & MAHIER-LEFRANCOIS Sandrine (2008), *les Techniques bancaires en 52 fiches*, Edition Dunod, Paris, 288 pages.
23. QUITTARD-PINON François, ROLANDO Thierry & LE GRAND François (2012), *la Gestion des risques de taux d'intérêt*, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, 455 pages.
24. RAYMOND Théoret (1999), *Traité de gestion bancaire*, 260 pages.
25. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ième</sup> édition, Edition d'Organisation Groupe EYROLLES, 479 pages.
26. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ième</sup> édition, Edition d'organisation Groupe EYROLLES, 469 pages.
27. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition AFGES, Paris, 1099 pages.
28. VAURS Louis, (2007), *Audit interne*, N° d'édition : 3562, EYROLLES, France, 318 pages.
29. Vernimmen, (1998), *Finance d'entreprise*, 3<sup>ième</sup> édition, Quiry P. & Ceddaha F., Dalloz

## ARTICLES

30. AZZOUZ Elhamma (2011), La gestion du risque de crédit par la méthode du scoring : cas de la banque Populaire de Rabat-Kénitra, *REMAREM 2009* : 291  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00607954>
31. BILODEAU Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 157 : 10-13
32. BILODEAU Yves et POULIOT Daniel (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche par la fréquence annuelle et par la perte moyenne, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 160 : 35-37
33. FIGUET Jean-Marc (2003), Le traitement du risque de crédit dans l'accord de Bâle II : une évaluation, *Revue d'Economie Financière*, vol 71 (2) : 277-293.
34. GEORGES Dionne (2013), Gestion des risques : histoire, définition et critique, *Risk Management and Insurance Review*, vol 16 (2) : 147-166.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2198583](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2198583)
35. STIGLITZ J.E et WEISS A. (1981), *Credit Rationing in Markets with Imperfect information*, *The American Economic Review*. Vol. 71, n°3, Juin, pp 393-410.

#### DOCUMENTS BANCAIRES

36. BCEAO (2000), *Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter de 1<sup>er</sup> janvier 2000*, Dakar, 21 pages.
37. Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (2013), *Guide du banquier de l'UEMOA*, 184 pages. [www.bceao.int/IMG/pdf/Guide\\_du\\_Banquier.pdf](http://www.bceao.int/IMG/pdf/Guide_du_Banquier.pdf)

#### SOURCES INTERNET

38. BCEAO (2015), *Etablissement de crédit*, [www.bceao.int/Niger\\_2335.html#b](http://www.bceao.int/Niger_2335.html#b)
39. MEMOIRE ONLINE (2009), *La gestion du Risque de Crédit : Un enjeu majeur pour les Banques*, [www.memoireonline.com/01/09/1874/la-Gestion-du-Risque-de-Credit--un-enjeu-majeur---pour-les-Banques.html](http://www.memoireonline.com/01/09/1874/la-Gestion-du-Risque-de-Credit--un-enjeu-majeur---pour-les-Banques.html)