



M0118MBF07 (2)

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT DE BANQUE ET FINANCE

DAKAR - SENEGAL



MASTERE EN BANQUE ET FINANCE

THEME :

**DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'EVALUATION DES
RISQUES DE CREDIT LIES AUX ENTREPRISES :
Cas de ECOBANK – BENIN**

Application : Refinancement du secteur de la micro finance
au Bénin, analyse des opportunités et la mesure de la prime de
risque.



Réalisé par :
Edmond K. ADJIKPE

Sous la supervision de :
Monsieur Moukaram. CHANOU,
Chef Département
« Institutional Banking »

Directeur de Mémoire : ADJOVI EPIPHANE

Direction Générale des Affaires Economique
ES FINANCES (BENIN)

M0118MBF07



NOS SINCERES

REMERCIEMENTS

- ☞ A DIEU, le TOUT PUISSANT pour nous avoir permis de faire cette formation.
- ☞ Au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Dakar Sénégal qui nous a offert son cadre de formation et d'excellence.
- ☞ A tous les enseignants venus de tous les horizons (Etats-Unis, Europe et Afrique) pour contribuer à la noble mission de formation de hauts cadres pour l'Afrique.
- ☞ Au personnel de l'Institut de Banque et Finance, qui, de part la qualité de leurs services, ont permis le bon déroulement du programme de Mastère en banque et Finance de la promotion 2003 – 2004.
- ☞ A tous les amis (e) du Mastère en Banque et Finance promotion 2003 – 2004 pour avoir su créer l'ambiance fraternelle et de challenge dans laquelle nous avons travaillé tout au long de l'année.
- ☞ A la Direction Générale de ECOBANK – BENIN (EBB) pour nous avoir offert son cadre où notre intégration se passe sans heurt et difficulté.
- ☞ A tout le personnel de INSTITUTIONAL BANKING de EBB qui a été tout le temps disponible pour nous apporter des réponses utiles à la qualité du présent document.
- ❖ Que Messieurs Moukaram CHANOU, chef du Département « Institutional Banking », Christian ASSOSSOU Adjoint chef de Département, et leurs collaborateurs Mlle Maty SAMB, Mme Laure KOUTON et Messieurs Elie HANS NAPPORN, Anicet PENOUKOU, et Arthur KOUKOUI trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.
- ☞ A Monsieur GANSOU Léopold et son épouse pour leur soutien matériel et financier.
- ☞ A ma femme Rita SOMAVO qui m'a soutenu sans relâche tout au long de cette formation.

Mes sincères mots de reconnaissance sont également à l'endroit de toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce cher projet.

TABLE DES MATIERES

RESUME	5
INTRODUCTION	7
PROBLEMATIQUE	8
REVUE DE LITTERATURE.....	9
Hypothèses.....	23
Validation du sujet traité.....	23
Intérêt du sujet traité	23
Méthodologie de collecte d'information	24
Délimitation de l'étude	24

PREMIERE PARTIE : Le Diagnostic du Système d'Evaluation des Risques de Crédits

I- DIAGNOSTIC DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL.....	25
1.1 La prise en compte de l'environnement économique	25
1.2 La prise en compte de l'environnement politique et social	26
1.3 La prise en compte de l'environnement juridique	26
1.4 La prise en compte de l'environnement bancaire et concurrentiel	26
II- DIAGNOSTIC DES CRITERES DE SELECTION.....	26
II.1 Analyse du mode de sélection des secteurs d'activités	26
II.2 Analyse du mode de sélection des entreprises	27
II.2.1 Les critères du TARGET MARKET	27
II.2.2 Les critères d'acceptations de risques ou Risks Assets Acceptance Criteria (RAAC).....	27
III- FONDEMENT DE LA CATEGORISATION DES CLIENTS EN TIER1 ET TIER2	28
III.1 Analyse critique de la segmentation des clients en Tier1 et Tier2	31
III.1.1 Composition des secteurs d'activité :	31
III.1.2 Segmentation des clients en Tier1 et Tier2 :	33
III.1.3 Le chiffre d'affaires minimum	34
III.1.4 La rentabilité minimale	35
III.1.5 Capacité d'assurer le service de la dette : Le ratio de couverture des intérêts	35
III.1.6 Le niveau d'endettement.....	36
III.1.7 Le niveau de liquidité	36
III.1.8 Gestion des délais : Délai client, délai fournisseur	37
III.1.9 Gestion des stocks : Délai de rotation des stocks.....	37
III.1.10 Volatilité des revenus.....	38
III.2 Le suivi des critères d'acceptation de risques : La nécessité de mettre en place un « Panel d'entreprises».....	39
III.3 La composition du panel.....	39

DEUXIEME PARTIE : Modèle de prévision des taux d'intérêt à ECOBANK - BENIN

IV- LES DETERMINANTS DU TAUX D'INTERET A EBB.....	41
IV-1 Approche théorique des déterminants du taux d'intérêt	41
IV-1.1 Raisonnement d'arbitrage des investisseurs	41
IV-1.2 La théorie de Irving Fisher (1930).....	42
IV-2 Structure du taux d'intérêt facturé à ECOBANK – BENIN	43
IV-3 Evolution du taux d'inflation au Bénin au cours de ces dernières années	44
IV-4 Le coût des ressources.....	45
IV-4.1 Analyse du Taux de Base Bancaire ECOBANK (TBE).....	45
IV-4.2 L'analyse des comptes du passif de la banque	46
IV-4.3 Détermination du taux moyen pondéré des ressources.....	47
IV-4.3.1 Le calcul du taux de rémunération des fonds propres	47
IV-4.3.2 Le coût de revient moyen apparent des ressources.....	48
IV-4.3.3 Le coût de revient moyen effectif des ressources	49
IV-4.3.4 Version variable du TBE en fonction du taux d'inflation.....	50
IV-4.3.5 Version variable du TBE en fonction de la marge attendue	51

IV-5 Les autres facteurs explicatifs du niveau des taux d'intérêts.....	52
V – MODELISATION DU TAUX D'INTERET EN FONCTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE:	
Un outil de prévision.....	53
V-1. Analyse des corrélations entre les différents critères financiers du RAAC	54
V-2 Présentation des résultats d'estimation	55
V-3 Utilisation des résultats des deux sous modèles	56
V-4 La prise en compte de la concurrence dans le niveau des taux d'intérêts.....	57
VI- REFINANCEMENT DE LA MICROFINANCE AU BENIN.....	60
VI-1 Historique:.....	60
VI-1.1 Généralité	60
VI-1.2 Cadre réglementaire pour la micro finance	60
VI-1.3 Le secteur bancaire et la micro finance	61
VI-2 Typologie des institutions de micro finance au Bénin.....	61
VI-3 Evolution des principaux indicateurs quantitatifs.....	62
VI-4 Evaluation des principaux indicateurs qualitatifs	64
<u>TROISIEME PARTIE</u> : Refinancement de la Microfinance	
VII- L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE MICROFINANCE DE ECOBANK BENIN.....	65
VII-1 Analyse de la rentabilité et des opportunités du portefeuille micro finance de ECOBANK - Bénin	66
VII-1.1 IMF1	66
VII-1.1.1 Evolution des activités : En phase de croissance.....	66
VII-1.1.2 La rentabilité : Une évolution critique	67
VII-1.1.3 Structure financière : Un solide équilibre financier relativement endetté	67
VII-1.1.4 Liquidité : Parfaite adéquation entre emplois et ressources	68
VII-1.1.5 Analyse des opportunités qu'offre IMF1	68
VII-1.1.6 Estimation des facilités à accorder IMF1 pour l'année 2004.	69
VII-1.2 IMF2	72
VII-1.2.1 Evolution des activités : En phase de développement avancé.....	72
VII-1.2.2 La rentabilité : Une autonomie opérationnelle et financière confirmée	72
VII-1.2.3 Structure financière : Une santé financière garante de la pérennité	73
VII-1.2.4 Liquidité :	73
VII-1.2.5 Analyse des opportunités qu'offre IMF2	73
VII-1.2.6 Estimation des facilités à accorder à IMF2 pour l'année 2004.	74
VII-1.3 IMF3	76
VII-1.3.1 Les activités : Des activités prospères	76
VII-1.3.2 La rentabilité : Une exploitation structurellement bénéficiaire	77
VII-1.3.3 Structure financière : Une situation financière équilibrée et un endettement pesant.....	77
VII-1.3.4 Liquidité :	78
VII-1.3.5 Analyse des opportunités qu'offre IMF3	78
VII-1.3.6 Estimation des facilités à accorder à IMF3 pour l'année 2004.	79
VIII- LES RISQUES LIES AU SECTEUR DE LA MICROFINANCE.....	81
VIII-1 Le risque de remboursement anticipé :	81
VIII-2 Le risque d'illiquidité :	81
VIII-3 Le risque de dépréciation du sous-jacent des nantissements.....	81
VIII-4 Le risque de dégradation de la qualité du portefeuille	81
VIII-5 Le risque de dépendance, lié à la concentration des sources de financement	81
VIII-6 Le risque de change	82
IX- LES DETERMINANTS DU TAUX D'INTERET POUR LE REFINANCEMENT DE LA MICRO FINANCE.....	82
IX-1 Estimation du taux d'intérêt référentiel	84
IX-2 Interprétation des résultats.....	85
Note de synthèse sur le portefeuille micro finance de la Banque :	86
X- CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	88

SUMMARY

To assure a top credit management, ECOBANK – BENIN has built a strong system for the evaluation and management of credit risks. This system is regularly updated by following the economic cyclical trend and the change in the customers' characteristics and needs.

Base on our conviction that loans are one of the most important elements which drive a bank, we have chosen, in the case of our academic internship¹, to analyse all the tools used in this system of evaluation and management of credit risks.

ECOBANK – BENIN is a subsidiary of Ecobank Transnational Incorporated (ETI), a banking group, which has a network covering twelve (12) African countries. ECOBANK – BENIN is undoubtedly one of the best banks in Benin with some awards for 2003.

The credit analysis has two steps in this bank. The first one is done by the account officer, who has to build the credit documentation which describes the need of the customers and their purpose, the credits risks and their mitigations, the conditions of the facility (interest rate, term, annuity, etc.), the profitability analysis and the description of the collateral. This first analysis will be submitted to the senior analysts (of local Risks Department or the Head office of the group) who have the ability for the final approval.

To elaborate our diagnostic of the evaluation system, we have followed a methodology with three main steps.

At the first step, we have undertaken a critical analysis on the main strategic document called "TARGET MARKET" which serves as a basis for the credit policy of ECOBANK-BENIN. The concept of risks assets acceptance criteria (RAAC) and benchmarks have been reviewed.

Secondly, we considered the loans pricing of mechanic in this structure. We tried to find out the relation between the types of loans (Level of risk and terms), the level of the interest rate and the cost of the bank's resources. At the end of this step, we formulated a system to help analyst in the pricing of the loans. Further the financial performance of the company, this system can help to forecast the referential interest rate.

At the last step, we have done an extensive analysis on the refinancing of the Microfinance Institutions. We considered the opportunities and the risks associated with this specific sector.

The main results of this thesis are summarised as follow:

1°) The system of evaluation and management credit risks has some strength and weakness:

Strengths:

- It is generally well structured and has an acceptable level of formalisation
- The Risk Assets Acceptance Criteria is also standardised
- The analysis tools such as "the spread sheet" is elaborated on a standard format which helps harmonise the definition and the method of calculation of the different ratios.

Weaknesses:

- The main weakness of this system is the lack of justification of the benchmarks which are used for the risks assets acceptance criteria.
- The criteria of segmentation which are used to divide the enterprises in big (Tier1) or medium (Tier2) classes must be clear.
- Some benchmarks are too low or too high.

To solve some of these weaknesses, we have suggested the using of "Panel d'Entreprises".

2°) The loan pricing analysis shows (Under the assumption "all things are the same anywhere") that:

- Positive relationship between the interest rate and the tenor (higher is the terms, higher is the interest rate),
- The referential interest rate is higher than the average cost of bank's resources,
- The profitability and the leverage are not significant on the interest rate level,

¹ This internship is the last step of the Master in Banking and Finance program which is taught at the Institut of Bank and Finance in Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Dakar Sénégal.

- *The interest coverage ratio is not significant on the interest rate level,*
- *The current ratio has a significant impact on the interest rate level,*
- *The amount of the loan and the level of the competition push down the interest rate at ECOBAN – BENIN.*

3°) *About the refinance of Microfinance institutions, we have retained the following conclusions:*

Strengths :

- *The microfinance portfolio of ECOBANK – BENIN is composed of the best institutions of this sector,*
- *The sector is more and more regulated and supervised by the regulatory institutions as “Cellule de la Microfinance, BCEAO”,*
- *This sector has progressed significantly over the past years. Their outstanding loans, in 2003, are estimated at FCFA sixty tree (63) billion with FCFA thirty seven (37) billions deposits. The ratio of doubtful loans is 3% (Sources BCEAO).*

Weakness :

- *Despite the large number of microfinance institutions, just a few of them are viable and profitable,*
- *The lack of an internal database on this sector makes it difficult to anticipate the potential changes in this sector,*
- *Lack of proactive initiatives towards the emerging microfinance institutions in other to develop the Bank's portfolio,*
- *The collateral system is not operational.*

Those are the mains lines we have developed in this work.

RESUME

En vue d'assurer une gestion efficace des crédits, du point de vue qualité du portefeuille de crédits et d'allocation optimale des emplois, ECOBANK – BENIN (EBB), a mis en place un important dispositif d'évaluation et de gestion de risques de crédits qu'elle améliore et actualise au rythme de l'évolution de l'environnement économique et juridique d'une part et de la nature des clients d'autre part.

Au regard de l'importance des crédits dans les activités de cette Institution en tant qu'établissement financier, nous avons mis à profit notre stage académique² au sein de cette structure pour faire une analyse critique du système d'évaluation des risques de crédits en vigueur. D'où le choix de notre thème de travail « Diagnostic du système d'évaluation des risques de crédits en vigueur à ECOBANK – BENIN ».

ECOBANK – BENIN est l'une des douze (12) filiales du groupe bancaire Ecobank Transnational Incorporated (ETI) réparties sur le continent africain. Elle reste l'une des meilleures banques commerciales au plan national avec un nombre important de distinctions à son actif.

Dans cette institution, l'analyse des risques de crédits consiste en un long processus qui commence, dans un premier temps, chez l'analyste de 1^{er} rang qu'est le chargé de compte. Celui-ci a entre autres tâches, l'élaboration des dossiers de crédits dans lesquels il indique les besoins de crédits du client tout en passant en revue les risques de crédits et leurs facteurs minorants. Il approfondit cette analyse en appréciant la viabilité et la rentabilité (analyse financière) de l'entreprise concernée en général et du projet à financer en particulier en s'appuyant sur les performances passées et potentielles de l'entreprise. Au vue de son analyse, il propose un taux d'intérêt pour la rémunération du crédit sollicité. Ce dossier ainsi préparé sera transmis aux instances décisionnelles supérieures (Direction locale de risques et/ou le siège du groupe selon le montant du crédit sollicité) pour une contre analyse qui débouchera sur l'approbation ou non du crédit sollicité.

Pour conduire le diagnostic de ce système d'évaluation des risques de crédits, nous avons suivi une démarche méthodologique qui se résume comme suit :

Dans une première partie, nous avons mené une analyse critique sur le document cadre intitulé le « TARGET MARKET » élaboré par les cadres de la banque et dans lequel sont consignés les grands axes de la politique de crédit. Les critères de sélection des secteurs d'activité et d'acceptation de risques (Risk Assets Acceptance Criteria) ont été redéfinis du point de vue des normes requises.

Ensuite, dans une deuxième partie, une analyse critique a été également construite sur le système de tarification des crédits au sein de cette institution. Il a été essentiellement question de poser la problématique de la courbe des taux d'intérêt et d'analyser l'adéquation entre les types de crédits (Niveau de risques, échéance, etc.) et les taux d'intérêts pratiqués d'une part et d'autre part l'adéquation entre le taux d'intérêt de base bancaire ECOBANK (TBE) et le coût des ressources. Cette analyse a débouché sur la mise au point d'un système qui permet de déterminer le taux d'intérêt référentiel selon le niveau des performances financières.

La troisième étape de notre démarche s'est intéressée à l'évaluation des risques et opportunités liés au refinancement du secteur spécifique de la microfinance au Bénin. Cette partie a permis de construire un cadre d'évaluation des risques de crédits, adapté au secteur de la microfinance.

Les résultats du diagnostic se résument comme suit :

1°) Le système d'évaluation des risques de crédits présente des forces et faiblesses :

Forces :

² Le présent document est le résumé des travaux de recherches effectués dans le cadre de l'obtention du **diplôme de 3^{ème} cycle de Mastère en Banque et Finance** organisé par le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) Dakar – Sénégal.

- Ce système est dans son ensemble bien structuré avec un degré de formalisation conséquent,
- Les critères de sélection et d'acceptation de risque sont standardisés pour tous les analystes de la banque. Des outils comme le « spread sheet », qui est un résumé des bilans et des résultats d'exploitation, et qui est construit sur un modèle standard, permet d'harmoniser les définitions et les modes de calcul des différents ratios utilisés dans l'appréciation des performances financières des entreprises.

Faiblesses :

- Les lacunes de ce système se situent au niveau de la justification du niveau des normes retenues pour les critères de sélection. Pour certains secteurs d'activité, des écarts importants sont observés entre les normes en vigueur et celles observées à partir du portefeuille de la Banque.
- Les critères de segmentation des entreprises en classe Grande ou Moyenne (Tier1, Tier2) ne sont pas clairement définis.
- L'utilisation de normes parfois trop décalées (à la hausse ou à la baisse) par rapport aux normes en vigueur dans les secteurs d'activité.

En vue de corriger ces faiblesses, nous avons proposé la mise en place d'un panel d'entreprises qui permettra un suivi régulier du niveau des indicateurs retenus dans le processus de sélection des entreprises.

2°) L'analyse de la structure des taux d'intérêt pratiqués par ECOBANK – BENIN révèle ce qui suit :

- Globalement, la courbe des taux d'intérêt traduit bien la prise en compte de l'échéance dans le niveau des taux d'intérêt pratiqués par l'institution,
- Il existe un écart important entre le Taux de Base Bancaire Ecobank (TBE) qui est actuellement de 10% et la structure des coûts des ressources de la banque,
- La prise en compte du niveau de la rentabilité et de l'endettement n'est pas significative dans le niveau des taux d'intérêt pratiqués,
- La prise en compte du ratio de couverture des intérêts reste également moins significative dans la rémunération des crédits,
- En revanche, le degré de liquidité a un effet significatif sur les taux d'intérêt,
- La recherche des gains d'échelle à EBB emporte sur la prise en compte du risque lié au volume du crédit accordé puisque les tests ont montré, sous l'hypothèse de toutes choses égales par ailleurs, que plus le crédit est important plus faible est le taux d'intérêt appliqué,
- Enfin, notre étude a montré que la concurrence exerce une forte pression sur les taux d'intérêt appliqués au sein de cette institution (cf. chapitre V-2).

3°) La note de synthèse sur le secteur de la microfinance au Bénin conduit aux conclusions que voici :

Forces :

- Le portefeuille microfinance de EBB est essentiellement constitué des meilleurs acteurs du secteur de la microfinance,
- Le secteur est de plus en plus supervisé et réglementé par les instances officielles de régulation (Cellule de Microfinance, BCEAO),
- Le secteur se développe normalement avec FCFA 63 milliards d'encours de crédits en 2003 pour un portefeuille à risque de 3% et FCFA 37 milliards de dépôts (Source BCEAO).

Faiblesses :

- Le secteur est animé par un plus grand nombre d'acteurs, mais quelques uns seulement sont viables et rentables,
- L'inexistence d'une base de données au plan interne sur le secteur en vue de construire un dispositif d'alerte capable d'aider l'analyste à anticiper les événements dans ce secteur spécifique de la microfinance,
- Manque d'actions de prospection envers des structures émergentes,
- Système de garantie non opérationnel.

En termes de performances, l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro – Entreprises (PADME) vient en première position. Suivent par ordre de mérite décroissant, l'Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) et l'Institution de Financement et de Développement de la Micro Entreprise (VITAL FINANCE).

Voilà présentée la substance du document réalisé.

INTRODUCTION

A l'instar des entreprises ordinaires, les banques commerciales ont pour mission première de créer de la richesse à leurs actionnaires. Par ailleurs, elles ont la spécificité de financer l'économie nationale à travers les crédits qu'elles octroient aux opérateurs économiques. Les banques commerciales ont donc une mission double : créer de la richesse autant que possible pour les actionnaires et le personnel d'une part, et satisfaire les besoins de financement des investisseurs d'autre part. Pour mener à bien ces missions, les banques se fixent comme objectif intermédiaire le renforcement de la viabilité et de la rentabilité de leurs structures.

La viabilité d'un établissement de crédit en général, et d'une banque commerciale en particulier tient à beaucoup de facteurs au nombre desquels la qualité des crédits octroyés occupe une place de choix.

Une description sommaire des grandes masses du bilan d'une banque permet de comprendre le rôle central que jouent les crédits dans la vie de l'établissement. Voici le schéma global du bilan d'un établissement de crédit :

ACTIF	PASSIF
1°) Caisse	1°) Dettes à court terme
2°) Crédits	2°) Dettes à moyen et long terme
3°) Immobilisations	3°) Fonds propres

En dehors du mode de financement choisi (augmentation de capital ou endettement) et des aspects liés à la nature des immobilisations et à la qualité du management, l'essentiel de la vie d'une banque se joue sur la gestion des crédits car le crédit et la collecte sont ses principales activités. En subdivisant le poste « crédits » en ses sous actifs suivant le degré de risque on en vient à apprécier la viabilité d'une banque à travers l'indicateur appelé ratio de Cooke qui est obtenu en rapportant les fonds propres à des actifs risqués pondérés par leur degré de risques (Fonds propres/actifs risqués). Ainsi, selon que les actifs soient trop risqués, c'est-à-dire qu'il existe une prédominance de mauvais crédits dans le portefeuille, alors cet indicateur sera faible et traduira la mauvaise situation de la banque (Cf. Accords de Bale). Par ailleurs, l'essentiel des revenus d'une banque commerciale dans les marchés financiers en développement provient plus des crédits octroyés que des commissions perçues sur services ou autres produits financiers. Et, ne pas vouloir financer d'actifs risqués signifie donc une diminution des revenus et par ricochet de la rentabilité.

Le banquier recherche donc constamment la combinaison optimale entre le degré de risque gérable et les crédits à accorder en vue d'obtenir un portefeuille de crédits de qualité (sain et rentable). C'est pourquoi, les banques mettent au point différents systèmes d'évaluation des risques de crédit liés à leurs clients afin de mieux définir les conditions dans lesquelles elles pourront s'engager dans des relations d'affaires avec ces derniers pour la satisfaction de leurs besoins de financement.

A ECOBANK – Bénin, la première étape d'analyse des risques de crédit passe d'abord par une analyse d'ordre général qui prend en compte, la situation et les perspectives de l'environnement économique international et national, de l'environnement politique et social, de l'environnement juridique, et l'état de la concurrence dans le système bancaire national.

Ensuite, vient l'étape d'analyse centrée sur la viabilité et la rentabilité de l'entreprise demandeuse de crédit. Dans cette partie, l'analyste apprécie les performances financières réalisées par l'entreprise au cours des exercices passés (trois ans au moins) et les projections. Ce faisant, il compare le niveau des performances de l'entreprise à des normes pré définies selon le secteur d'activité et le type de client. Ce qui permet à la banque de définir, dès le début de chaque année, les grands axes de sa politique de crédit en termes d'éligibilité des entreprises aux crédits et des conditions générales de banque applicables à chaque segment de sa clientèle.

L'objet principal de notre travail est donc de faire une analyse critique de ces normes. Il s'agira pour nous d'analyser, d'une part la pertinence des normes retenues (définition et seuils retenus), et d'autre part, de proposer des améliorations si nécessaires.

PROBLEMATIQUE

Comme nous l'avions annoncé précédemment, la maîtrise de la gestion des risques de crédit nécessite un système d'évaluation de risques pertinent, efficient, efficace et actualisé. La viabilité et la rentabilité de la banque dépendent largement de la qualité (signature : solvabilité, image etc.) des entreprises du portefeuille de la banque. Or, c'est sur la base du système d'évaluation des risques de crédit que la banque sélectionne ses « bons clients ». C'est dire donc qu'une simple défaillance constatée au niveau des critères de sélection, de normes ou de fonctionnement de ce système d'évaluation peut avoir des conséquences très néfastes sur les résultats de la banque. Par exemple, l'utilisation de normes trop basses ou trop élevées par rapport aux conditions du marché peut positivement ou négativement agir sur la qualité du portefeuille clients ou sur les résultats de la banque. Il faut donc rechercher des niveaux optima de normes pour les critères utilisés.

Il existe au sein de la banque, un document cadre intitulé **TARGET MARKET** qui retrace les conditions générales de sélection des entreprises. A chaque début d'année, ce document est élaboré pour présenter l'environnement socio-économique et juridique national, les secteurs d'activités cibles, les objectifs et les entreprises éligibles aux financements de la banque.

A l'analyse de ce document, nous avons relevé des forces et faiblesses. Et au nombre des faiblesses, nous avons noté le manque d'un cadre méthodologique documenté pour la justification du niveau des normes retenues, du fondement de la segmentation de la clientèle, etc.

C'est pourquoi, vu l'importance de cet outil d'évaluation des risques, nous avons choisi de faire une analyse critique de cette partie centrale qui traite des conditions de sélection et de rémunérations des crédits octroyés par la banque afin de contribuer à l'amélioration du système plus global d'évaluation des risques de crédit au sein de cette institution d'où le choix du thème.

Pour parvenir à ces objectifs, une approche méthodologique a été choisie. Cette approche s'est construite autour de trois points essentiels (ou centre d'intérêts) que sont :

1. Une approche conceptuelle des facteurs de risques liés au financement bancaire des entreprises. Cette première partie consistera à faire une revue de littérature afin de rappeler certaines notions de risques et de faire un bref aperçu sur « les accords de Bâle ». Nous y développerons également certains principes fondamentaux de l'Analyse Financière d'une entreprise.
2. Diagnostic du système d'évaluation existant afin d'y apporter des éléments d'amélioration aussi bien sur les aspects de risques que sur les éléments de Tarification.

3. Et, vu la spécificité que constitue le secteur de la Microfinance, une étude plus détaillée sera conduite pour intégrer non seulement les deux points précédents mais aussi les opportunités et les menaces liées au refinancement de ce secteur.

La dernière partie va servir de cadre pour présenter les recommandations nécessaires pour l'amélioration du système d'évaluation des risques à ECOBANK – BENIN.

REVUE DE LITTERATURE

Notions générales du risque

Le risque recouvre tout événement susceptible d'empêcher une organisation de réaliser ses objectifs ou de maximiser ses performances. Se référant au cas des entreprises, pour certains auteurs, il n'y a pas d'activité financière, ni économique en général, sans prise de risques et que dans le cadre des activités de marchés, on distingue classiquement:

- Le risque de crédit ou risque de contrepartie : c'est le risque qu'un tiers ne remplisse pas ses engagements. Il s'agit du non remboursement des crédits distribués, ou de non paiement des sommes dues par des clients internes « clients en compte » ou externes « contreparties de marché ».
- Le risque de marché : exposition d'un portefeuille aux fluctuations des marchés. L'exposition au risque de marché existe dès lors que la banque a pris une position, courte ou longue, acheteuse ou vendeuse, sur un instrument financier donné.
- Enfin, la mise en application des nouveaux accords de Bâle a mis depuis quelque temps le **risque opérationnel** à l'honneur: c'est le risque qu'une erreur humaine, un dysfonctionnement (typiquement des systèmes d'informations) ou un événement externe perturbe la réalisation des objectifs de l'établissement.

La mesure du risque

Pour une entreprise, la survenance du risque a pour effet de diminuer la valeur de ses actifs ou d'empêcher l'entreprise de remplir ses objectifs de "création de valeur". D'après un article publié par la Banque Internationale de Règlements (BRI), la stratégie vis-à-vis du risque passe par plusieurs étapes graduelles:

- En premier lieu, **évaluer** le risque, ce qui inclut d'une part évaluer la perte potentiellement générée par la réalisation du risque, d'autre part (et c'est encore plus difficile) estimer la probabilité de réalisation du risque. Les méthodes d'évaluation varient suivant le type de risque étudié. Pour être pertinent, le calcul de l'exposition au risque doit être fait à différents niveaux d'agrégation (par portefeuille, centre de profit, département, succursale, ...), jusqu'au niveau le plus global de la banque.

L'évaluation du risque doit être effectuée dans un premier temps dans l'absolu, sans tenir compte des éventuelles mesures préventives ou correctives appliquées. Il est très important de pouvoir évaluer l'impact potentiel du risque, car celui-ci devra être mis en regard du coût des mesures préventives ou correctives qui seront appliquées. Il ne serait en effet pas rationnel d'appliquer des mesures coûteuses pour prévenir un risque faible.

- Ensuite, une fois identifié et évalué, la décision peut donc être de contrôler le risque. Ce **contrôle** consiste à limiter a priori l'exposition en définissant des limites au-delà desquelles il n'est plus possible de prendre une position sans l'autorisation d'un responsable risque. Cette méthode est particulièrement utilisée pour le contrôle du risque de crédit. Elle vise à éviter la prise de risque au-delà d'une limite jugée acceptable. Pour le cas d'un risque financier, on peut décider de se couvrir contre ce risque.

La couverture contre le risque consiste donc à prendre position sur des instruments financiers, souvent des produits dérivés, dont la valeur varie en sens inverse des actifs exposés au risque. La couverture intervient donc en cas de réalisation du risque pour en diminuer les effets; si le risque ne se réalise pas, la couverture aura seulement généré un coût.

- Le transfert du risque : il est possible également de **transférer** le risque sur un tiers, soit en sous-traitant une activité, soit en souscrivant une assurance.

Quelques cas du contrôle des risques au sein du système bancaire

Une des mesures de contrôle utilisées par les autorités des banques centrales sur les banques commerciales consiste à réclamer, via les accords de Bâle, que l'établissement alloue une quantité de fonds propres suffisante pour garantir sa solvabilité en cas de réalisation des risques auxquels il est exposé. Pour être pertinent, le contrôle des risques doit être global. Les développements informatiques associés, sont donc des applications dites « transverses », souvent complexes, regroupant des informations en provenance de tous les centres d'activités.

D'autre part la fonction de contrôle des risques doit être exercée au sein de l'établissement par un département à part, rattaché généralement directement à la direction générale, et non à une direction opérationnelle. Dans le cas contraire le "risk manager" se verrait placé en situation d'être juge et partie. Cependant une bonne connaissance des "métiers" est aussi nécessaire pour l'évaluation des risques attachés, c'est pourquoi des "risk manager" délocalisés au sein de chaque ligne de métier, mais rapportant à la fonction centrale de suivi des risques, peuvent également être nommés.

Notion du risque de crédit : A quoi renvoie-t-il le risque de crédit ?

Définition: le **risque de crédit** résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.

Exemples:

- Un client utilise son compte courant pour effectuer des paiements: si la banque autorise le client à rendre son compte débiteur, il y a risque de crédit.
- La banque négocie une vente à terme d'EURO (ou de FCFA) contre Dollar avec une autre banque. A la date de valeur, la banque émet son paiement EURO ou FCFA en direction de sa contrepartie. Elle s'expose de facto au risque que la contrepartie ne paie pas les dollars.

Mesure du risque de crédit: sachant que chaque nouvelle opération modifie l'exposition au risque de l'établissement, il importe d'être capable d'appréhender les risques de manière globale, c'est à dire **consolidée**:

- Au niveau de la banque, tous centres d'activités confondus

- Au niveau de la contrepartie, c'est-à-dire de l'entité juridique

Le calcul de l'exposition doit tenir compte de la nature de l'opération (bilan / hors-bilan) et de l'échéance.

Le contrôle du risque se fait en définissant des **autorisations** ou **limites** par contrepartie, qui tiennent compte très souvent de la fiabilité de celle-ci, fiabilité qui est évaluée par sa **notation** (Moody's, Standard & Poor's ou par Ecobank dans le cadre des clients locaux) sur le marché. Au niveau du contrôle de crédit client, on parle de **ligne de crédit**. Le système de contrôle vérifie alors en permanence que l'exposition totale se situe en deçà des limites autorisées (contrôle en temps réel).

Notion du risque de marché :

Les différents facteurs de risques liés au marché sont

- Les taux
- Les cours de change
- Les cours des actions
- Les prix des matières premières

Toute variation de ces données a un impact sur les positions et les portefeuilles détenus par la l'institution financière. Ces types de risques sont spécialement suivis par les investisseurs et les animateurs des marchés financiers qui utilisent différents systèmes d'information dédiés aux risques de marché. Ces systèmes d'information comprennent globalement :

- Une base de données centralisant toutes les positions sujettes aux risques et les résultats des calculs
- Un référentiel des instruments financiers de référence
- Une base historique des prix de marché
- Un moteur de calcul de valorisation et de fonctions statistiques

Par ailleurs, une méthode particulièrement en vogue de mesure du risque de marché est la VaR , « Value At Risk » qui se définit par le montant de perte potentielle liée à des variations défavorables du marché sur une période de temps fixée que l'on ne dépassera que dans x% des cas. Par exemple on dira que la VaR d'un portefeuille est de 80 millions de francs sur 1 jour avec une probabilité de 5%. Cela signifie qu'il y a 5% de chance pour que la valeur de marché du portefeuille diminue de plus de 80 millions de francs. Cette notion est plus développée sur le site <http://www.otc-conseil.fr>.

Par ailleurs, à travers un rappel sur les « Accords de Bâle » nous verrons davantage comment la dégradation du portefeuille clients d'une banque (défaut de système de gestion de risques performant) peut compromettre la pérennité des activités de l'établissement financier.

Les accords de Bâle et les banques

Les accords de Bâle ont pour objectif de recommander aux banques de structurer leur bilan d'une certaine façon. Le ratio à respecter, appelé ratio Cooke (ou Mc Donough), que nous allons décrire plus bas, ne fait pas directement force de loi mais est transcrit par les autorités de régulation dans les réglementations locales. En Europe c'est la communauté européenne qui se charge de faire appliquer les recommandations du comité de Bâle, via la CAD (Capital Adequacy Directive). Dans la zone UEMOA, c'est la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui

s'en occupe et la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) pour les pays de la zone franc de l'Afrique Centrale.

Actuellement, les accords de Bâle sont en cours de renégociation. Le nouveau ratio, baptisé cette fois ratio Mc Donough ne change pas l'esprit de l'accord initial mais l'enrichit. Pour désigner ce ratio on parle indifféremment de ratio de solvabilité ou d'adéquation des fonds propres. Le processus de négociation, dénommé Bâle II (Bâle 2), dure depuis plusieurs années et fait couler beaucoup d'encre dans la presse spécialisée.

Un rappel sur la structure du bilan d'une entreprise nous permettra de situer le fonctionnement des instruments des accords de Bâle

Le bilan d'une entreprise se décompose schématiquement de la façon suivante :

- Au passif figurent les sources de financement :
 - Capitaux
 - Dettes à plus ou moins long terme
- A l'actif figure tout ce que l'entreprise a réalisé grâce aux financements apportés, tout ce qu'elle possède :
 - Les immobilisations corporelles (immeubles) et incorporelles (participations dans d'autres sociétés)
 - Les stocks
 - Les créances

Le bilan est présenté de telle sorte que $\text{Total Actif} = \text{Total Passif}$.

Les capitaux propres sont l'ensemble des ressources " courant le risque " de l'entreprise, c'est-à-dire celles qui ne seront en principe remboursées qu'avec la liquidation de l'entreprise (fonds propres), ou celles qui ne doivent être remboursées qu'à très longue échéance (quasi-fonds propres). L'actif net est quant à lui égal à l'ensemble des avoirs de l'entreprise diminué de l'ensemble de ses engagements réels ou potentiels :

$\text{Actif net} = \text{Actif immobilisé} + \text{Actif circulant et financier} - \text{ensemble des dettes}$

La solvabilité d'une entreprise, quelle qu'elle soit, est sa capacité à rembourser l'intégralité de ses engagements en cas de liquidation totale. Elle dépend donc de la qualité de ses actifs, et plus particulièrement de la facilité avec laquelle ceux-ci peuvent être liquidés, et du montant de ses engagements (dettes)

Comme $\text{Actif} = \text{Passif}$

$\text{Capitaux propres} + \text{Dettes} = \text{Actif immobilisé} + \text{Actif circulant et financier}$

$\text{Capitaux propres} = \text{Actif net}$

Conclusion, la solvabilité, qui intuitivement correspond au rapport $\text{Dettes} / \text{Actif net}$, peut également se mesurer par le rapport $\text{Dettes} / \text{Capitaux propres}$.

Application au cas d'une banque

Pour une banque, les dettes sont essentiellement constituées des dépôts à vue. Les actifs financiers sont constitués des crédits octroyés. C'est en effet la finalité d'une banque de distribuer du crédit ! La solvabilité d'une banque est donc sa capacité à faire face aux demandes de retrait de ses

déposants. Et cela fait partie de la responsabilité des autorités de tutelle, de s'assurer que les banques sont bien aptes à faire face à leurs obligations. Il y va en effet de la stabilité de l'économie tout entière d'un pays.

Dans l'égalité vue plus haut, on voit que pour pouvoir distribuer davantage de crédit, la banque doit soit collecter davantage de dépôts, au risque de ne pas pouvoir rembourser ceux-ci, soit renforcer ses capitaux propres. Or une entreprise se trouve davantage en sécurité si une partie de son actif circulant n'est pas financée par des ressources qui viendront à échéance dans l'année. L'actif présente toujours un caractère aléatoire et donc risqué (en particulier quand il est constitué essentiellement de créances comme pour les banques!), alors que les dettes, elles, sont inéluctables ! c'est pourquoi il faut qu'une partie de l'actif soit financé non pas par des dettes mais par du capital.

D'autre part si on impose à une banque d'augmenter ses fonds propres elle a plus à perdre en cas de faillite et aura donc tendance à adopter des activités moins risquées.

Le niveau de fonds propres est garant de la solidité financière de l'entreprise. Les fonds propres sont donc garants de la solvabilité de la banque face aux pertes que les risques pris à l'actif sont susceptibles d'engendrer.

Pour toutes ces raisons, le ratio de solvabilité, dans le cas des banques, s'exprimait initialement par le rapport du montant des fonds propres au montant des crédits distribués, ceux-ci étant pondérés par leur caractère plus ou moins risqué. Dans sa nouvelle version, le ratio prend en compte d'autres catégories de risque que le risque de crédit, à savoir le risque de marché et le risque opérationnel et s'exprime de la façon suivante :

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Dans les paragraphes ci-dessous nous allons passer en revue les différents éléments constitutifs du ratio. Le résumé qui suit donnera un aperçu du degré de finesse et de complexité des dispositions de l'accord de Bâle et des directives d'adéquation des fonds propres.

Définition des fonds propres réglementaires : Le dispositif intègre dans les fonds propres les éléments du bilan suivants. Ne sont cités que les éléments les plus significatifs, pour une liste exhaustive se reporter aux documents cités en annexe

Fonds propres de base

Eléments à ajouter

- Capital social ou assimilé (action, certificats d'investissement, actions à dividende prioritaire)
- Résultat non distribué de l'exercice et réserves consolidées.

Eléments à déduire

Actions propres détenues
Partie non libérée du capital

Fonds propres complémentaires

Ceux-ci ne sont pris en compte que dans la limite de 100% des fonds propres de base. Au-delà ils peuvent être inclus dans les fonds propres surcomplémentaires.

De premier niveau

Titres hybrides présentant certaines conditions, durée indéterminée entre autres.

De deuxième niveau

Autres éléments de dette dont la durée initiale est supérieure à 5 ans. Au cours des 5 dernières années de vie, une décote de 20% par année écoulée est appliquée au capital emprunté.

Fonds propres surcomplémentaires

Instruments de dette subordonnée (une dette est dite subordonnée quand son remboursement dépend du remboursement initial des autres créanciers) à terme d'une durée initiale de plus de 2 ans qui ne comporte aucune condition préférentielle de remboursement.

- Fonds propres complémentaires de premier niveau plafonné
- Fonds propres complémentaires de 2^{ème} niveau plafonné à l'exclusion des éléments décotés.

Dans la directive européenne, les fonds propres de base doivent représenter au minimum 50% du total des fonds propres requis pour couvrir le risque de crédit de l'établissement, le reste ne pouvant être assuré que par des fonds propres complémentaires, et au minimum 2/7 des fonds propres requis pour couvrir les risques de marché, le reste pouvant être assuré par des fonds propres complémentaires et surcomplémentaires.

Mesure du risque de crédit au sens des Accords de Bâle.

Le risque de crédit est le risque qu'un débiteur fasse défaut ou que sa situation économique se dégrade au point de dévaluer la créance que l'établissement détient sur lui. Pour mesurer le risque de crédit, on va donc pondérer le montant total de la créance, ce qu'on appelle " l'encours ", par la qualité du débiteur. Le comité de Bâle définit donc plusieurs catégories d'expositions au risque de crédit, avec pour chaque catégorie une pondération à appliquer à l'encours prêté. Cette pondération va de 0% pour les Etats souverains, ce qui revient à dire qu'on considère que les créances sur les Etats souverains sont sans risque, à 150% pour les contreparties les moins bien notées.

En effet dans l'approche standard (cf. tableau ci-dessous) les pondérations à appliquer dépendent des notes attribuées à la contrepartie par les agences de notation (Moody's, Standard & Pools...).

Catégorie de contrepartie	Notation						
		AAA à AA-	A+ à A-	BBB+ à BBB-	BB+ à B-	moins de B-	Non noté
Etats et banques multilatérales de développement		0%	20%	50%	100%	150%	100%
Banques		20%	50%	100%	100%	150%	100%
Sociétés		20%	50%	100%	100%	150%	100%
Détail	Immobilier						40%
	Autres						75%

Mesure du risque de marché

Le risque de marché est le risque de perte ou de dévaluation sur les positions prises suite à des variations des prix (cours, taux) sur le marché. Ce risque s'applique aux instruments suivants : produits de taux (obligations, dérivés de taux), actions, change, matières premières. Le risque sur produits de taux et actions se mesure sur la base du " portefeuille de trading ", c'est-à-dire des positions détenues par la banque pour son propre compte dans un objectif de gain à court terme,

par opposition aux activités " normales " de financement et d'investissement. Par contre le capital requis pour la couverture des positions en change et matières premières s'applique sur la totalité de ces positions.

Chaque catégorie d'instrument nécessite une méthode de calcul différente, qui consiste toujours à évaluer d'abord une position, puis à calculer le capital requis en appliquant une pondération de 0 à 8% sur cette position.

Risque de taux

Instruments de dette

Risque spécifique: calcul individuel pour chaque ligne (courte ou longue) sans compensation même en cas d'émetteur identique.

Titres d'Etat: 0%

Secteur public: 0.25% à 1.60% suivant la durée résiduelle

Autres: 8%

Risque de marché général: calcul global sur l'ensemble du portefeuille. 2 méthodes sont possibles:

Par maturité: des pondérations standard sont définies pour les différentes maturités des positions.

Par duration: l'établissement calcule individuellement les sensibilités de chacune de ses positions

Dérivés de taux

Calcul de la valeur de marché (mark to market) du sous-jacent et application de pondérations standard liées à la maturité des positions

Risque sur actions et dérivés actions

Risque spécifique: 8 % des positions individuelles

Risque global: 8 % de la position nette

Risque de change

La position nette dans chaque devise est convertie dans la devise de référence. L'exigence en capital est de 8% du total des positions.

Risque sur matières premières

15% de la position nette dans chaque produit

Traitement des options

Les banques qui se contentent d'acheter des options peuvent se cantonner à l'approche simplifiée

Par contre les banques qui émettent (vendent) des options doivent utiliser une méthode plus sophistiquée

Mesure du risque opérationnel

Le risque opérationnel est le risque de perte liée à des processus opérationnels, des personnes ou des systèmes inadéquats ou défaillants ou à des événements externes. Dans l'approche standard, l'activité des banques est répartie entre plusieurs domaines ou " lignes métiers " (business line) A chaque lignes métier les autorités de régulation attribueront un facteur de pondération sur le revenu brut " moyen " censé refléter le risque opérationnel objectif encouru par chaque activité.

Ligne métier	Pondération
Corporate finance	$\beta_1 = 18\%$
Trading and sales	$\beta_2 = 18\%$
Retail banking	$\beta_3 = 12\%$
Commercial banking	$\beta_4 = 15\%$
Payment and settlement	$\beta_5 = 18\%$
Agency services	$\beta_6 = 15\%$
Asset management	$\beta_6 = 12\%$
Retail brokerage	$\beta_7 = 12\%$

Calcul du ratio final

Pour préserver la cohérence du calcul, les montants de fonds propres requis au titre du risque de marché et du risque opérationnel doivent être multipliés par 12.5 (l'inverse de 8% !) avant des les incorporer au calcul final.

Risque de crédit = Actifs pondérés en fonction de leur risque

Risque de marché = Capital requis pour la couverture du risque de marché x 12.5

Risque opérationnel = Capital requis pour la couverture du risque opérationnel x 12.5

Ratio (rappel) :

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Approches multiples du calcul des risques

Pour chaque catégorie de risque (risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel), les banques ont le choix de s'en tenir à l'approche standard ou d'utiliser des méthodes plus élaborées basées sur leurs propres données et procédures.

Pour le risque de crédit, il existe 3 approches possibles : l'approche standard, l'approche IRB (Internal Ratings Based) fondation ou l'approche IRB avancée. Dans l'approche standard, la fiabilité des contreparties est mesurée par les notes allouées par les agences de notation. Dans les approches IRB, c'est le propre système interne de notation de la banque qui peut être utilisé. Les banques sont encouragées à avoir leur propre système interne de notation car l'exigence en fonds propres est diminuée en cas d'utilisation de celui-ci.

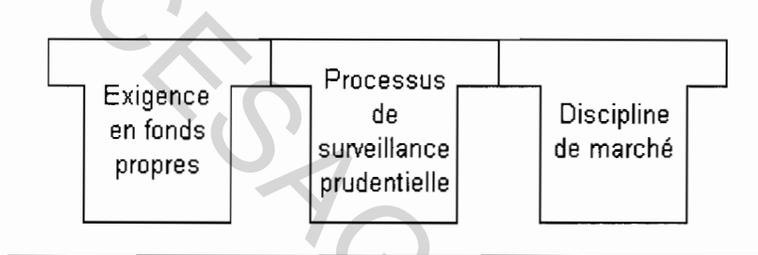
Pour le risque de marché l'utilisation d'une méthode interne est également possible

Pour le risque opérationnel, 3 méthodes sont utilisables : l'approche " indicateur de base ", fondée unique sur le Produit Net Bancaire de l'établissement, l'approche standard décrite plus haut et l'approche mesures avancées basée sur les données historiques de l'établissement.

Pour chaque catégorie de risque l'utilisation d'une méthode avancée est encouragée mais soumise à l'autorisation des autorités de régulation. Et surtout il n'est pas possible pour un établissement qui a choisi une méthode avancée de revenir en arrière à la méthode standard...

Les 3 piliers du nouvel accord de Bâle

Au-delà de l'approche " mécanique " du calcul des fonds propres, le comité de Bâle a souhaité définir plus précisément les conditions de fonctionnement adéquates du marché bancaire. C'est pourquoi le nouvel accord de Bâle repose en fait sur 3 " piliers " :



Le processus de surveillance prudentielle renforce le pouvoir des autorités de régulation et leur donne latitude entre autres de majorer les exigences capitales réglementaires en cas de nécessité.

La discipline de marché décrit l'ensemble des documents que les banques doivent rendre publics afin de se conformer à la réglementation. Ces documents concernent principalement le calcul des fonds propres et l'exposition aux risques de l'établissement. L'utilisation de méthodes avancées sera conditionnée par la publication de ces informations.

Retour au système d'évaluation des risques : L'Analyse Financière d'une entreprise

L'analyse financière d'une entreprise prend plusieurs formes selon que les potentiels destinataires soient des actionnaires, des investisseurs, des économistes, des banquiers, des fournisseurs ou même les employés. Chacun d'entre eux exprime des préoccupations sensiblement différentes, qui ne se traduisent pas seulement par une décision finale différente (vente ou achat de titres, octroi de crédits, impacts socio-économiques, etc.), mais au cours du raisonnement par une pondération différente des divers critères d'appréciation.

D'après Eric MACHON, dans « ANALYSE BANCAIRE DE L'ENTREPRISE », 5^e édition, les opérations bancaires (distribution de crédits, octroi de garanties, etc.) doivent être analysées comme des services rendus à l'entreprise. Comme toute prestation de services, elles ont un coût, fonction de la *rémunération et des charges de la collecte des ressources*, mais également de *divers risques* pris par le banquier. Si statistiquement ces risques pèsent en général moins lourd dans le compte d'exploitation de la banque que les autres charges de gestion (intérêts versés aux déposants, charges de personnel...), ils représentent, *pour un crédit donné*, l'essentiel des pertes potentielles et sont donc au premier rang des préoccupations de l'exploitant de base. Or ces risques sont largement fonction de la situation financière des emprunteurs et peuvent être regroupé en quatre catégories à savoir :

- Risque de non remboursement du crédit
- Risque d'immobilisation
- Risque de taux
- Risque de change

Si les études statistiques ont révélé que les risques du banquier pèsent moins lourds sur le compte d'exploitation, il est à noter la relative importance des impayés passés en pertes qui réduisent significativement la profitabilité de beaucoup de banques commerciales en Afrique Sub-Saharienne.

a) Typologie des risques du banquier

D'après ce même auteur, on distingue au sein du risque du banquier une « majeure » : le risque de non remboursement du crédit, et trois « mineurs », les risques d'immobilisation, de taux et de change.

a.1) Le risque de non remboursement

Ce risque ne peut être considéré comme réalisé que lorsque toutes les voies de recours contre le débiteur défaillant ont été épuisées, ceci dans le cadre de deux procédures sensiblement différentes :

- le crédit peut être avoir été accordé par le banquier directement. Le banquier possède alors une créance en capital, et, le plus souvent, une créance en intérêts, car les premières échéances impayées ne conduisent pas en général le banquier à prononcer la déchéance du terme immédiatement, mais à capitaliser celles-ci.

- le banquier peut avoir accordé *un simple crédit par signature*, c'est-à-dire un engagement de payer en cas de défaillance du débiteur. Lorsque la garantie est appelée par le créancier, le banquier désintéresse ce dernier et devient de ce fait créancier de l'entreprise pour laquelle il s'était engagé. Il va donc essayer de poursuivre le recouvrement de sa créance, qui en général continue, vis-à-vis du débiteur, de porter intérêt.

- Quelques techniques de gestion de risques de non remboursement du crédit : lorsque le banquier a des doutes sur le remboursement de certains concours, il crée un compte dit « compte de créances douteuses » où il enregistre en emplois, le montant des créances douteuses, et en ressources, il constitue une provision égale au montant considéré comme perdu. Dans le cas des engagements par signature, le banquier constitue une provision inscrite au passif de son bilan, qui viendra en déduction lorsque la garantie aura été appelée.

a.2) Le risque d'immobilisation

Ce risque correspond au fait que le crédit, bien que non douteux, ne puisse être remboursé pour des raisons tenant à des difficultés de trésorerie temporaires du débiteur, ou à des éléments indépendants de sa volonté : intransférabilité des devises étrangères dans lesquelles sont libellés les concours, ou plus près de nous, refus de remboursement d'un concours accordé à un établissement public ou à une collectivité locale, ou garantis par eux. Chez le banquier, ce risque se traduit sur plusieurs plans :

- le concours immobilisé ne comporte pas en lui-même de risque de remboursement, mais il peut en être l'annonceur et beaucoup de créances commencent à être comptabilisées comme immobilisées avant de l'être comme douteuses ;

- le concours immobilisé accroît involontairement la durée des emplois de la banque. Le banquier doit donc trouver sur le marché un refinancement supplémentaire, qui ne sera pas nécessairement aussi bien adapté que le refinancement précédent. Il prend donc de ce chef un risque de taux ;

- enfin, sur le plan purement réglementaire, le classement du crédit en « créances immobilisées » (et à plus forte raison en « créances douteuses ») va détériorer les ratios prudentiels de la banque

elle-même (ratio de liquidité, coefficient de fonds propres et de ressources permanentes, rapport de couverture des risques dans certains cas).

Certains crédits sont moins sensibles que d'autres à ce risque, en raison de leur caractère aisément cessible (ou amortissable) à un organisme mobilisateur).

a.3) Le risque de taux

Le risque de taux résulte de l'évolution divergente du rendement des emplois d'une banque avec le coût de ses ressources (exemple : diminution des taux facturés aux emprunteurs, et stabilité des taux des obligations émises). Afin, de s'en prémunir, les banquiers adossent fréquemment, selon leurs anticipations sur l'évolution du marché, leurs emplois à leurs ressources en taux et en durée mais également en fonction des conditions dont ils sont assortis (taux fixes, taux variables). Pour ce type de risque, les banques utilisent des produits dérivés de taux comme le Futur Rate Agreement (FRA) qu'on trouve sur les marchés développés (Europe, Amérique) mais qui n'existent pas encore en Afrique.

a.4) Le risque de change

L'octroi d'un prêt en devises fait naître un risque de change, provenant de l'évolution du cours de la devise par rapport à la monnaie nationale : à une hausse de ce cours correspond un profit de change, à une baisse une perte. Les avances en devises à l'exportation ou à l'importation, qui représente l'essentiel des concours de cette catégorie accordés aux PME sont dans la plupart des cas adossées à des emprunts de même nature, dans la même devise. Le risque de change est alors couvert.

Parmi les diverses techniques cambiales de gestion de ce risque, on peut citer, le swap de devises.

b) Analyse de la solvabilité de l'emprunteur et la prise de position

Si le banquier s'apprête à consentir le premier crédit à un client, il fait de la solvabilité apparente de l'entreprise un critère important dans sa décision de prise de risque. S'il était déjà dans l'affaire de l'entreprise, ce critère de solvabilité devient secondaire car son retrait anticiper peut conduire l'entreprise à la cessation de paiements.

L'analyse de la solvabilité permet au banquier d'accorder ou de refuser un crédit à un emprunteur. Une solvabilité convenable incitera le banquier hésitant à tolérer certains retards de paiements ou à consentir des crédits de trésorerie supplémentaires, tandis que l'inverse le déterminera à augmenter la **prime de risque** et peut-être à prononcer la déchéance du terme afin de « limiter les dégâts ». Mais cette seule analyse ne suffit pas au banquier pour donner l'ultime décision. Le banquier doit apprécier la capacité de l'entreprise à dégager des résultats et à financer sa croissance par l'analyse des aspects **humains** (l'équipe de direction), **financiers** (rentabilité : activité - résultat, structure : degré capitalistique – structure d'endettement), **économiques** (produit, marché) ou **juridiques**.

La décision finale dépend aussi bien des conclusions de l'analyse que des caractéristiques du concours accordé, des garanties disponibles, etc.

c) Les grandes étapes du raisonnement

Eric MANCHON, écrit que l'analyse bancaire d'une entreprise, passe par trois principales étapes à savoir : l'évaluation sommaire, l'analyse de l'entreprise et la synthèse.

c.1) Evaluation sommaire

Le banquier reçoit fréquemment les documents sociaux à l'occasion d'une entrevue avec les dirigeants, ou, de façon générale, dans des situations qui lui demandent d'être en mesure de dégager, en très peu de temps, un premier jugement sommaire permettant d'orienter ses questions ou ses choix. Il s'agit là d'une détection, purement descriptive et purement comptable, des

principales particularités, qui ne préjuge pas de la décision finale qui sera prise à l'issue de l'analyse détaillée de l'affaire. Elle est bien différente de l'objet du « Scoring », qui vise à détecter statistiquement si une affaire présente ou non un risque de défaillance.

c.2) Les outils de l'évaluation sommaire

Il s'agit d'aller à l'essentiel en posant quelques questions claires avec une simplicité des calculs. A cet effet, une grille d'entretien de base peut avoir la structure que voici :

1	Quels sont les principaux paramètres de l'entreprise (détection du capital, produits, marchés..)
2	Comment gagne-t-elle sa vie? - Décomposition de la rentabilité unitaire du produit - Estimation de la marge sur coûts variables
3	Comment évolue la rentabilité de l'entreprise? - Le développement de l'entreprise a-t-il été satisfaisant (prix/volumes/marché...)? - Y a-t-il des problèmes de personnel? - Les annuités d'amortissements reflètent-elles bien la tendance de l'investissement? - Quels taux d'intérêt l'entreprise verse-t-elle sur ses concours bancaires courants? - Quelles sont les perspectives pour le prochain exercice (Chiffre d'affaires et résultats)?
4	Quelle trésorerie dégage-t-elle? - Le niveau de l'EBE semble-t-il convenable par rapport aux performances des concurrents? - Comment se compare-t-il à la capacité d'autofinancement, ou l' EBE prévisionnelle?
5	L'entreprise est-elle solvable? - Existe-t-il des emprunts participatifs parmi les dettes financières? - Le niveau des ressources propres va-t-il être prochainement relevé (augmentation de capital, apport de comptes courants d'associés)
6	A quel financement a-t-elle recours? - Quel est le montant de l'endettement global rémunéré? - Les cessions de créances sont-elles significatives à la date d'arrêté? - A quelles motivations correspond le recours au rredit-bail? - Y a-t-il une marge importante d'autorisations bancaires non encore utilisées?
7	Son financement est-il adapté (Intérêts et charges assimilées)/Résultat d'exploitation ? - Quel serait le niveau souhaitable du FR et comment l'atteindre? - Quels sont les délais usuels de règlement et la durée du cycle de production? - Quelle est l'évolution prévisible en la matière? - Quels sont les financements dont l'entreprise estime avoir besoin (prévisions d'investissement, de BFR...)?

c.3) Analyse de l'entreprise

L'analyse proprement dite s'efforce d'**expliquer** les particularités de l'entreprise. Elle ne se borne pas à l'aspect financier des choses, mais prends en compte aussi l'aspect **économique**. Eventuellement, elle montrera que le premier jugement est en partie erroné, ou mérite pour le moins d'être nuancé. Ces « nuances » sont évidemment d'une grande importance, puisque le banquier travaille souvent avec des entreprises « entre deux eaux », pour lesquelles la décision se fera « à la marge » en tenant compte justement de ces détails.

c.4) Synthèse

Bien souvent, le banquier ne décide pas seul, ou bien doit en référer à un « comité de crédit » ou « comité des engagements ». Il faut fournir à ces instances supérieures une synthèse de cette démarche, qui servira de document de travail. Elle est nécessairement assez courte, le responsable du dossier étant prêt à fournir tous les éclaircissements nécessaires, le cas échéant.

**L'ENCHAÎNEMENT DES CAUSES :
POURQUOI UNE ANALYSE FINANCIÈRE NE PEUT PAS EN RESTER AU NIVEAU STRICTEMENT FINANCIER**

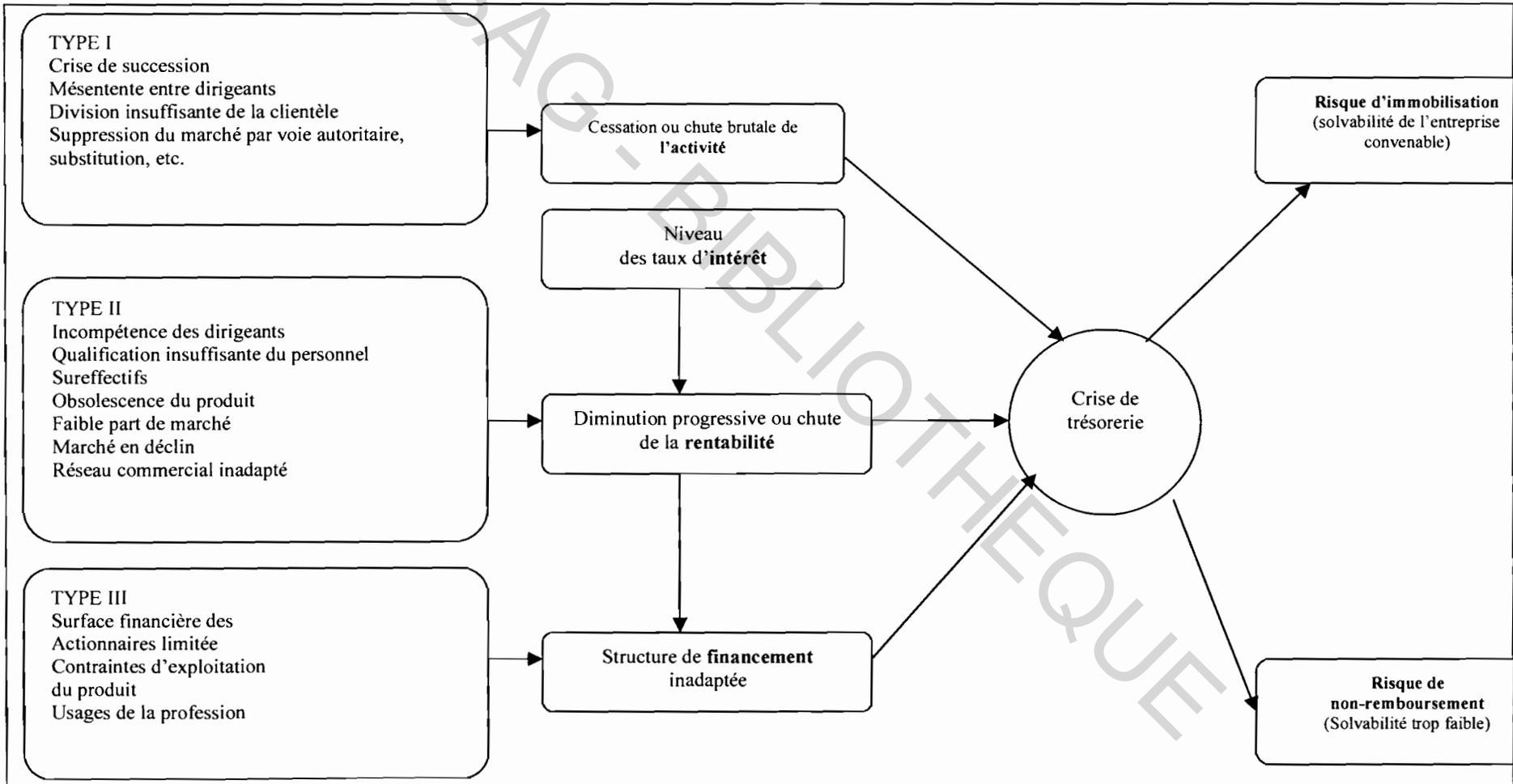
ENTREPRISE

BANQUIER

Risque économique

Risque financier

Risque bancaire



c.5) Analyse de la solvabilité

La solvabilité d'une entreprise, c'est précisément sa capacité à supporter les pertes. Une entreprise solvable est considérée comme peu risquée à court terme. Déterminer par avance la probabilité de défaillance de l'entreprise et d'écartier ainsi par avance les mauvais risques est une préoccupation constante du banquier. L'instrument le plus approprié est le **scoring** et ne pourra pas être abordé dans le cadre de ce travail. Les risques qui mettent en cause la solvabilité de l'entreprise peuvent être classés en trois types comme résumés par la figure ci-dessus.

Probabilité du risque :

Le risque né d'évènements exceptionnels (« Type I »), comme les crises de succession, mésentente entre les dirigeants, suppression brutale du marché est souvent aussi imprévisible que violent.

Les risques de « Type II et III » sont par exemple l'incompétence des dirigeants, la qualification

Objectif de l'étude

Comme annoncé à la page 8, les objectifs généraux de ce travail consistent à :

- Dresser une approche conceptuelle des facteurs de risques liés au financement bancaire des entreprises. Cette première partie consistera à faire une revue de littérature afin de rappeler certaines notions de risques et de faire un bref aperçu sur « les accords de Bâle ». Nous y développerons également certains principes fondamentaux de l'Analyse Financière d'une entreprise.
- Faire un diagnostic du système d'évaluation existant afin d'y apporter des éléments d'amélioration aussi bien sur les aspects de risques que sur les éléments de Tarification.
- Et, vu la spécificité que constitue le secteur de la Microfinance, une étude plus détaillée sera conduite pour intégrer non seulement les deux points précédents mais aussi les opportunités et les menaces liées au refinancement de ce secteur.

Les objectifs intermédiaires découlent des résultats obtenus à chacun des trois principaux objectifs énumérés précédemment. Ainsi, après avoir analysé le système d'acceptation de risques en vigueur au sein de l'Institution d'Accueil, et au vu de certaines faiblesses notées, nous avons formulés des objectifs spécifiques qui se déclinent comme suit :

- Analyser le fondement théorique de la segmentation du portefeuille clients institutionnels en Tier1 et Tier2.
- Analyser la pertinence des normes retenues pour les critères financiers
- Analyser de la prise en compte des performances financières dans le niveau du taux d'intérêt (rémunération des crédits accordés).
- La prise en compte des spécificités des institutions de micro finance dans le système d'évaluation des risques

L'élaboration des objectifs intermédiaires nous a permis de former des hypothèses qu'on peut qualifier d'objectifs spécifiques qui consistent à infirmer ou confirmer certaines dispositions du système d'évaluation des risques en vigueur par rapport au cadre théorique. Ces hypothèses sont les suivantes :

Hypothèses

1°) Les normes quantitatives utilisées pour l'appréciation des performances financières des entreprises sont significativement en inadéquation avec celles qui courent sur le marché.

2°) La segmentation du portefeuille de la banque en Tier 1 et Tier 2 manque d'homogénéité en termes de secteurs d'activité.

3°) Le taux d'intérêt pratiqué par Ecobank Bénin est fonction des performances financières de l'entreprise demandeuse de crédit et du type d'entreprises (Non financière ou Microfinance).

Validation du sujet traité

« Diagnostic du Système d'évaluation des Risques liés aux Entreprises, Cas de Ecobank – Bénin. Application : Refinancement du secteur de la Microfinance au Bénin, analyse des opportunités et la mesure de la prime de risque. ».

Avant de valider ce thème de travail, nous avons discuté aussi bien avec les Responsables de la Banque qu'avec notre Directeur de Mémoire. Et comme point d'amélioration, il nous a été recommandé de ne pas nous limiter sur le seul aspect de diagnostic mais de rechercher comment une amélioration du système d'évaluation des risques pourrait intégrer les spécificités des Institutions de Microfinances en faveur desquelles la banque a augmenté ses engagements au cours de ces dernières années. C'est ce qui justifie la partie application centrée sur le refinancement des institutions de microfinance. Ce qui a reçu également de l'Institut de Mastère en Banque et Finance du SECAG. Il ne s'agit donc pas de trois mémoires différents mais il s'agit d'une problématique qui tente de mesurer les liens entre **les risques liés aux entreprises, le taux d'intérêts supportés et leur application dans le cadre du refinancement de la microfinance.**

Intérêt du sujet traité

Dans la partie introductive, notamment aux pages 7 et 8, nous avons déjà développé l'intérêt que représente ce sujet pour Ecobank – Benin, notamment comment l'existence d'un bon dispositif d'évaluation des risques liés aux entreprises permet à une banque d'assurer sa pérennité et sa rentabilité. Cet intérêt a été regroupé en deux points à savoir :

- De la qualité du système d'évaluation des risques de crédit aux entreprises, dépend la rentabilité et donc la pérennité du système bancaire ;
- L'application à la micro finance, secteur en pleine expansion mais qui reste à être maîtrisé, constitue un plus contributif.

Par ailleurs, on peut ajouter que ce thème nous a permis en tant que Stagiaire, de nous investir dans la maîtrise d'un outil important pour les établissements financiers et qui a conforté notre expérience professionnelle en matière de Gestion et d'Analyse de Risques au sein d'un établissement financier. Pour le CESAG, le thème traité apporte des éléments chiffrés et rend compte de l'application de certaines notions théoriques enseignées dans le programme de Mastère en Banque et Finance. Le travail enrichira la Bibliothèque de CESAG et tout stagiaire ou chercheur qui l'aura lu ne sera point dépaycé dans une Direction ou Département de Gestion de Risques dans une banque en général et dans le Groupe Ecobank en particulier et

pourra facilement établir le lien entre les conditions de banques offertes par le banquier et les performances financières d'une société sollicitant un crédit.

Méthodologie de collecte d'information

Pour tester ces différentes hypothèses, nous avons exploité des informations internes comme externes. Concernant les informations internes, nous avons exploité les rapports d'activité de la banque où se trouvent les indicateurs sur l'exploitation et le patrimoine de la banque sur au moins 3 ans. Le document cadre « Target Name 2004 » tel que décrit ci-dessous a été d'une grande utilité pour nous. Grâce aux rapports mensuels sur le portefeuille de la banque (PortofolioEBB) et les fichiers de dépouillement des états financiers des entreprises (Spread Sheet) nous avons reconstitué une base de données financières sur les sociétés qui sont en relation avec Ecobank ; ce qui nous a permis de faire une segmentation du portefeuille et de régénérer des normes quantitatives de sélections à partir du propre portefeuille de la banque. Enfin, nous avons également obtenu la base de données relatives aux états financiers des entreprises au plan national pour l'exercice 2001 auprès de la Direction Générale des Impôts du Ministère de l'Economie et des Finances fin d'apprécier la pertinence des normes utilisées par rapport aux réalités du marché. Pour le traitement, nous avons utilisé le tableau Excel pour effectuer des calculs ; deux autres logiciels spécialisés sont utilisés, il s'agit de SPAD qui est un logiciel qui permet d'explorer les phénomènes de corrélation multiples et STATA pour l'estimation des paramètres des modèles économétriques (Voir annexe).

Délimitation de l'étude

Le système d'évaluation des risques est un outil de travail pour la banque et il est révisé chaque année. Quand bien même, le thème traité demeure une préoccupation de tous les jours pour les banques, nous considérons que la validité des résultats de ce travail ne saurait dépasser un horizon de trois ans. Dans cet intervalle de temps, les normes de comparaisons dégagées ici devraient être revues toutes les fois que des modifications majeures interviennent sur le portefeuille de la banque (financement de nouveaux secteur d'activité, choc économique, changement de stratégie etc.). Vu que, l'essentiel des données sur lesquelles nous avons travaillé proviennent des archives de Ecobank – Benin dont la représentativité de la base de donnée n'est pas garantie, nous pensons que la portée de cette étude reste limitée par rapport aux normes chiffrées retenues. Aucune autre banque ne saurait appliquer ces résultats sans une adaptation à son propre portefeuille clients. Toutefois, les parties théoriquement développées restent aussi valables dans l'espace qu'au plan intellectuel.

L'étude n'a pas seulement traité de l'appréciation des risques liés aux entreprises non financières, elle a aussi intégré les institutions de micro finance dont les ratios d'analyse sont ceux utilisés pour les institutions financières; il s'agit des ratios prudentiels de la BCEAO. C'est pour cette raison que les modèles théoriques proposés pour l'estimation du taux de rémunération des crédits varient en fonction de la nature institutionnelle de l'entreprise (voir pages 53 -59 d'une part pour les entreprises non financières et les pages 83 – 86) d'autre part pour les institutions de micro finance). Enfin, nous n'avons pas étudié spécialement le cas des transactions interbancaires. Toutefois, le modèle théorique proposé aux institutions de micro finance reste valable. L'estimation des paramètres devra être reprise sur un échantillon représentatif constitué de clients banques.

P REMIERE PARTIE : Le diagnostic du système d'évaluation des risques de crédit

I- DIAGNOSTIC DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL

Dans cette section, nous avons faire une analyse critique du degré de prise en compte des mutations socio – économiques, politiques et juridiques dans l'analyse plus globale de risques de crédits résumée dans le TARGET MARKET.

I.1 La prise en compte de l'environnement économique

Environnement international

Le document fait d'abord un résumé des faits essentiels ayant marqué l'environnement socio-économique au cours de ces dernières années. Il s'agit du taux de croissance économique, l'évolution du cours des devises et des matières premières, les conflits armés etc. Ensuite, il présente le point des perspectives.

Cette partie pourrait être enrichie en quantifiant les potentiels impacts que la réalisation des perspectives pourrait avoir sur le portefeuille de la banque en terme de revenu. Par exemple, il avait été prévu une hausse des cours des produits agricoles dont le coton au cours de l'année 2004. Cela aurait été utile si la rédaction, sur la base des simulations, avait mis en exergue l'intensité de la variation qu'aurait subi le portefeuille de la banque étant donné que le secteur COTON est l'un des secteurs stratégiques. Ceci permettra déjà de jeter les premières bases des stratégies (internes ou externes) à mettre en place pour saisir les éventuelles opportunités.

Environnement national

Au plan national, l'analyse des perspectives a bien résumé le contenu du programme pluriannuel 2004-2006 de l'Etat Béninois qui prend en compte les objectifs de convergence dans le cadre de l'intégration régionale. Toutefois, on pourrait l'améliorer en rappelant les actions concrètes que les Autorités béninoises envisagent de mener en direction des secteurs cibles. Il s'agit de la poursuite des travaux de construction d'infrastructures de base telles que les routes et les pistes de desserte rurale (secteur des BTP), des procédures de restructuration des Offices et Sociétés demeurés dans le portefeuille de l'Etat comme l'Office des Postes et Télécommunication, des travaux de construction du gazoduc reliant le Nigeria, le Bénin, le Togo et le Ghana (secteur de l'Energie), du maintien du taux d'inflation annuel moyen à un niveau plafond de 3 %. Ces informations peuvent aider lors de la préparation des conditions de banques spécifiques à un client.

Par ailleurs, pour ce qui concerne le système monétaire national, le document a manqué de présenter les perspectives qui sont favorables au développement de nouveaux instruments financiers de mobilisation de l'épargne intérieure sur la période 2004 - 2006. Nous estimons qu'il s'agit d'informations utiles à relayer au niveau de tous les responsables afin que des dispositions soient prises pour que la banque soit parmi les premiers établissements à tirer avantage de toutes nouvelles dispositions dans ce sens.

Aussi, le document a-t-il manqué de restituer les réserves³ émises par la Commission de l'UEMOA sur ce plan pluriannuel 2004-2006. En effet, de l'évaluation technique du programme, la Commission estime que les objectifs de taux de croissance économique (croissance moyenne 6,6% par an) et du taux d'investissement public financé sur ressources internes sont optimistes et seraient difficilement réalisables. La banque devrait donc s'en inspirer pour limiter l'optimisme de certains clients qui proposeraient projets dont les chances de réalisation sont basées sur les projections du plan pluriannuel de l'Etat (le secteur des BTP par exemple).

I.2 La prise en compte de l'environnement politique et social

En plus de la présentation des avancées dans le domaine de la décentralisation, il serait enrichissant de résumer les actions publiques telles que les marches de protestation, les grèves, les conférences de presse (Allusion aux récents mouvements de protestation organisés par les syndicats de la Société National pour la Promotion Agricole) des principaux syndicats et qui sont de nature à perturber la bonne marche des activités dans les secteurs d'activités concernés.

I.3 La prise en compte de l'environnement juridique

La prise en compte des changements dans les dispositions légales régissant les activités économiques est une réalité dans la démarche d'analyse suivie à ECOBANK. C'est donc à l'actif des analystes de la banque d'avoir rappelé dans ce document le fait que les activités d'importation de produits congelés sont risquées au regard de l'interdiction légale qui a récemment frappé ce commerce et les nouvelles mesures des Autorités Nigérianes allant dans le même sens.

I.4 La prise en compte de l'environnement bancaire et concurrentiel

L'analyse de l'environnement bancaire et concurrentiel nous a paru exhaustive et très riche. Les responsables ont su clairement identifié les forces et faiblesses de leur institution aussi bien par rapport aux parts du marché, à la qualité du management, à la gamme de produits, à la notoriété, aux réseaux, à la qualité des prestations, au système d'information, qu'aux infrastructures.

II- DIAGNOSTIC DES CRITERES DE SELECTION

Cette partie sera essentiellement consacrée à l'analyse critique des différents critères de sélection utilisés dans l'évaluation des risques de crédit. Ainsi, nous aborderons successivement, l'analyse de l'attractivité des secteurs d'activité, la batterie de critères de sélections des entreprises : les critères qualitatifs et les critères quantitatifs dénommés Risk Assets Acceptance Criteria (RAAC). Il sera question de reprendre les informations disponibles au plan interne pour reconstruire les normes et les comparer dans la mesure du possible aux normes sectorielles nationales.

II.1 Analyse du mode de sélection des secteurs d'activités

L'appréciation des secteurs d'activité est largement inspirée des résultats de l'enquête de conjoncture que publie périodiquement la Banque de Etats de L'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Sur la base de cette note de conjoncture, la situation économique nationale peut être jugée « Favorable avec une trésorerie satisfaisante », « Favorable avec une trésorerie tendue » ou « Peu favorable avec une trésorerie tendue ». Et, suivant que le secteur d'activité soit jugé « Très attractif », « Attractif » ou « Peu attractif », la banque cible un ou des segments (Institutions

³ Il s'agit de l'appréciation de la Commission de l'UEMOA sur le programme pluriannuel du Bénin. Site Web BCEAO.

financières, grandes entreprises, entreprises multinationales, microfinance etc.) en fonction du niveau de risque et de la rentabilité.

On note, l'absence d'une note méthodologique sur les facteurs ayant permis de qualifier les secteurs d'activité comme étant attractif, peu attractifs ou pas du tout attractif.

II.2 Analyse du mode de sélection des entreprises

La banque dispose de deux types de critères pour faire une évaluation qualitative et quantitative des risques liés aux projets qui lui sont soumis pour financemen.

II.2.1 Les critères du TARGET MARKET

Les critères qualitatifs sont d'ordre général et portent sur l'image et la réputation de l'entreprise et de ses dirigeants, la qualité des états financiers (audités ou certifiés), le management, la qualité de l'actionnariat et le degré d'attractivité du secteur. Le chargé de compte, c'est – dire l'agent de la banque qui anime le Front Office, devra remplir une grille qui comporte les normes prévues et les normes observées pour chaque critère.

Cette première évaluation permet de voir si la situation actuelle des caractéristiques d'ordre général de l'entreprise et de ses dirigeants permet d'entreprendre des relations avec le client. L'éligibilité à tous ces premiers critères est de mise. Toutefois, quelques rares cas d'exception peuvent faire l'objet de décision stratégique selon que l'entreprise soit classée comme grande ou moyenne entreprise.

La lacune majeure de cette première étape d'évaluation réside dans son caractère subjectif. En effet, les appréciations formulées sur le client relèvent de la perception que l'analyste a du client et de son secteur d'activité. Il s'agit généralement d'informations privées que parfois l'analyste découvre pour la première fois dans le dossier qu'il étudie. Comment pourrait t-il de façon pertinente apprécier la qualité de signature de l'actionnariat dans une telle situations ? Mais cette dose de subjectivité devrait être atténuée par le fait que les dossiers de crédit sont élaborés par des analystes qui ont une expertise des secteurs d'activités concernés.

L'appréciation du management et de la qualité de l'actionnariat peut parfois reposer sur de simples informations consignées dans les documents fournis par le client. Par exemple, le fait de savoir que X et Y sont des actionnaires majoritaires dans des proportions respectives de a% et b% ne suffit pas pour saisir la qualité de l'actionnariat. Quel est donc le réseau d'information dont dispose l'analyste et qui pourrait l'aider à apprécier la qualité d'un actionnaire étranger qui ne réside pas au Bénin et dont on sait peu de chose? C'est vrai que le processus de Trade ckecking, Bank checking et la mise à contribution des 12 filiales du groupe permet d'obtenir le maximum d'information sur un client nouveau. Mais a-t-on évalué l'efficacité de ce système d'information ?

II.2.2 Les critères d'acceptations de risques ou Risks Assets Acepptance Criteria (RAAC)

Les critères quantitatifs, d'ordre financier, sont très déterminants dans la décision de financement d'un crédit. Ils permettent d'évaluer le risque de défaut lié au client. Ils prennent en compte, la qualité du client en terme de risque global lié à ses activités (Obligor Risk Rating), l'âge de l'entreprise, les critères liés au chiffre d'affaires, à la rentabilité, à l'endettement, à la capacité de remboursement, à la couverture des charges d'intérêts et à la situation de la trésorerie.

Aucune analyse ne saurait être pertinente et rigoureuse sans prendre en compte les critères précédemment énumérés. Notre préoccupation est de faire une analyse critique des normes

retenues pour chacun de ces critères et d'analyser le fondement de la segmentation qui consiste à classer la clientèle en deux catégories Tier1 et Tier2.

Voici, le format de la grille d'appréciation

CRITERES	Normes requises		Normes observées
	Tier 1	Tier 2	
A) CRITERES GENERAUX			
1- Critère1	A1	B1	C1
2- Critère2	A2	B2	C2
3- Critère3	A3	B3	C3
4- Critère4	A4	B4	C4
5- Critère5	A5	B5	C5
B) CRITERES FINANCIERS			
1- Critère6			
2- Critère7	A6	B6	C6
3- Critère8	A7	B7	C7
4- Critère9	A8	B8	C8
5- Critère10	A9	B9	C9
6- Critère11	A10	B10	C10
7- Critère12	A11	B11	C11
8- Critère13	A12	B12	C12
9- Critère14	A13	B13	C13
10- Critère15	A14	B14	C14
C) Nombre d'exceptions maximum	A15	B15	C15

Notre analyse critique s'articulera autour de trois points essentiels :

- Le fondement de la catégorisation des clients en Tier1 et Tier2
- La pertinence des normes retenues pour les critères financiers
- La prise en compte des performances dans le niveau du taux d'intérêt.

III- FONDEMENT DE LA CATEGORISATION DES CLIENTS EN TIER1 ET TIER2

Par hypothèse, nous estimons que la pertinence des normes retenues dans l'évaluation des risques de crédits, est largement tributaire des critères utilisés dans la segmentation des entreprises. En effet, La clientèle (pour le cas de Institutional Banking) est décomposée en deux catégories d'entreprises : les grandes entreprises (Tier1) et les entreprises moyennes (Tier2). Et selon que l'entreprise soit classée comme Tier1 ou Tier2 le niveau de norme requise pour chaque critère d'acceptation de risques n'est pas le même.

La segmentation de la clientèle, qui serait définie comme l'ensemble des processus qui aboutissent au regroupement des clients en des sous classes homogènes c'est-à-dire présentant des caractéristiques proches telles que le volume des activités, le niveau des investissements, le secteur d'activité, l'ancienneté dans le secteur, les marchés cibles, les besoins, les attentes, les comportements etc., est de notre point de vu, un outil de décision très important. Elle permet une

meilleure identification de la clientèle en terme de caractéristiques, de besoins et de ce fait permet à l'analyste d'adapter les outils d'analyse aux types de clients afin d'avoir une meilleure maîtrise des facteurs de risques.

C'est pour ces raisons que nous avons cherché de voir de plus près les fondements méthodologiques qui soutendent la catégorisation des entreprises en grandes et moyens classes (Tier1 et Tier2) afin d'apprécier le niveau de stabilité des normes utilisées.

Analyse des éléments du TARGET MARKET

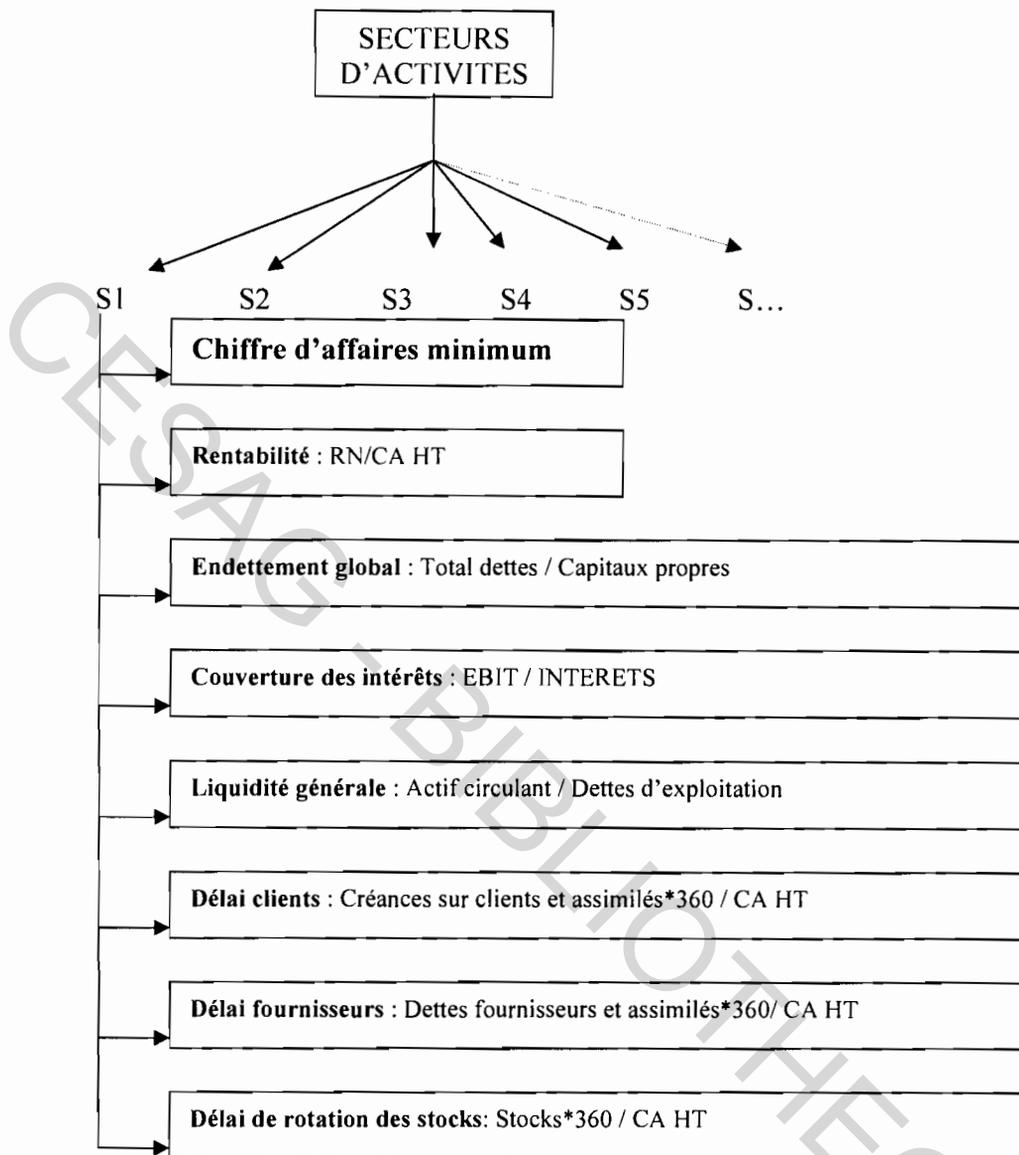
La méthode de segmentation utilisée par la banque nous paraît pertinente car elle ne se contente pas seulement des informations tirées des états financiers des clients de la banque, mais elle intègre aussi l'expertise des analystes selon les secteurs d'activités. Nous avons observé que les analystes ont bien fait d'utiliser le secteur d'activité comme un critère discriminant naturel dans la segmentation des entreprises, car qu'elle que soit la ressemblance en terme de performances qui rapprocheraient deux entreprises de secteurs d'activités différents, il serait toujours difficile d'élaborer une stratégie efficace commune qui puisse intégrer les spécificités de chaque secteur. Dès lors, l'une des démarches les plus pertinentes serait à notre avis de faire une segmentation sectorielle. C'est-à-dire qu'à l'intérieur de chaque secteur, il faudra reclasser les entreprises suivant le degré de ressemblance et de dissemblance (taille, critères de performance et du niveau d'activité etc.).

En plus du critère « secteur d'activité », la méthode de segmentation EBB utilise neuf (9) autres critères que sont :

- L'expérience de l'entreprise dans son secteur d'activité,
- Le nombre d'années d'exercices,
- Le chiffre d'affaires minimum,
- La rentabilité,
- L'endettement global,
- La couverture des intérêts,
- La liquidité,
- L'adéquation délai client et délai fournisseur et le délai de rotation des stocks.

La détermination des normes ne devrait donc poser aucune difficulté si l'effectif d'entreprises se trouvant dans le portefeuille de la banque permet d'avoir une répartition représentative des entreprises suivant les secteurs d'activités. Ce qui n'est malheureusement pas le cas. Dans ces conditions, comment les analystes de la banque ont-ils pu déterminer les normes financières du RAAC à EBB ? Des essais de justifications sont donnés dans le document cadre, mais à l'analyse on se rend compte qu'il existe des points d'ombres à éclairer.

L'analyse du TARGET MARKET, nous a permis de résumer la démarche par le schéma suivant :



Total dettes = Total dettes courantes + Total dettes à moyen et long terme.

EBIT = Profit avant Impôts et Taxes.

Dettes d'exploitation = Dettes bancaires à court terme + dettes fournisseurs + dettes courues + autres dettes à court terme

Dans chaque secteur d'activité $S_{(i)}$, l'analyste, sur la base des informations financières dont il dispose, et sur la base de certaines normes utilisées par d'autres institutions financières telles que la BCEAO, propose des normes qui serviront pour la sélection des clients qui une fois déclarés éligibles, figureront sur la liste des TARGET NAMES (Liste des clients cibles).

Pour apprécier la robustesse de cette approche, c'est-à-dire la stabilité et la pertinence des normes requises dans le RAAC, nous avons jugé utile de reprendre la segmentation en utilisant une autre approche (que nous désignerons notre approche dans la suite) pour comprendre davantage les forces et faiblesses du système d'évaluation des risques utilisé en vigueur au sein de Ecobank - Bénin.

Dans notre approche, nous avons intégré la dimension temporelle dans l'appréciation de la taille d'une entreprise. Ainsi, le critère chiffre d'affaires pourrait permettre de classer une entreprise comme grande (Tier1) ou moyenne (Tier2) selon que le niveau de son chiffre d'affaires est jugé élevé ou moyen. Cette approche permet dès le départ, de savoir quelles sont les entreprises qu'on peut classer comme de Tier1 ou de Tier2 à la clôture d'un exercice, indépendamment de leurs secteurs d'activité. Donc un critère commun pour apprécier la taille des entreprises. Une fois que, sur la base du critère de chiffre d'affaires, on identifie clairement les clients de Tier1 et Tier2, les autres normes se déduisent facilement. D'après cette approche, une entreprise serait classée dans la catégorie des grandes entreprises si elle est plus grande que l'entreprise moyenne de son secteur d'activité en terme de chiffre d'affaires réalisé.

III.1 Analyse critique de la segmentation des clients en Tier1 et Tier2

III.1.1 Composition des secteurs d'activité :

Les secteurs d'activité à partir desquels les normes du RAAC sont déterminées nous paraissent trop hétérogènes. En effet, les entreprises comme SOCIETEX1, SOCIETEX2 et SOCIETEX3 qui commercialisent des automobiles sont classées dans le secteur « Commerce général » (voir Target Market 2004) alors que beaucoup de spécificités peuvent différencier ces entreprises des nombreuses autres avec lesquelles elles sont classées dans ce secteur de « Commerce général ». Pourquoi ne pas isoler le secteur « Concessionnaires automobiles » afin de rendre plus homogènes les secteurs d'activité ?

Attention : Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises seront remplacés par des codes.

Les secteurs d'activité à partir desquels les normes du RAAC sont déterminées nous paraissent trop hétérogènes. En effet, les entreprises comme SOCIETEX1, SOCIETEX2 et SOCIETEX3 qui commercialisent des automobiles sont classées dans le secteur « Commerce général » (voir Target Market 2004) alors que beaucoup de spécificités peuvent différencier ces entreprises des nombreuses autres avec lesquelles elles sont classées dans ce secteur de « Commerce général ». Pourquoi ne pas isoler le secteur « Concessionnaires automobiles » afin de rendre plus homogènes les secteurs d'activité ?

De même, certaines entreprises du secteur Coton et Textile comme SOCIETEXY1 et SOCIETEXY2 sont classées dans l'Agro alimentaire par la banque tandis que nous les avons reclassées respectivement dans le secteur « Coton » et « Textile » toujours guidé par le souci d'homogénéité.

Tableau : Répartition des entreprises par secteur d'activité

	Industrie	Agro industrie	Energie	Ciment	Imprimerie	BTP	Coton	Textile	Pétrole	Import -Export	Automobile	Telecom	Transit	Hotel
Notre approche														
Approche de la Banque														

III.1.2 Segmentation des clients en Tier1 et Tier2 :

De notre point de vue, en plus de l'éligibilité aux critères du Target Market (réputation, qualité des états financiers, l'attractivité du secteur), l'appartenance d'une entreprise au Tier1 signifie qu'au cours de l'exercice passé, l'entreprise a dégagé un chiffre d'affaires supérieur au chiffre d'affaires moyen de son secteur d'activité. Le Tier2 regroupe toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires à la clôture d'exercice est inférieur au seuil sectoriel trouvé.

Autrement dit, soit $M_{(s)}$, le chiffre d'affaires moyen du secteur d'activité i au cours de ces trois dernières années. Soit M_e , le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise E . Si M_e est supérieur à $M_{(s)}$ alors l'Entreprise E appartient à la classe Tier1 et à Tier2 dans le cas contraire (c'est à dire $M_e \leq M_{(s)}$).

Le chiffre d'affaires moyen $M_{(s)}$ d'un secteur d'activité est obtenu, en faisant la moyenne sur les trois dernières années (2001, 2002 et 2003) des chiffres d'affaires moyens du secteur.

- Le chiffre d'affaires minimum pour les entreprises de Tier2 est obtenu en calculant le chiffre d'affaires moyen sur les trois dernières années (2001, 2002 et 2003) et ce pour chaque secteur d'activité.

Par exemple, pour le secteur COTON, si le chiffre d'affaires au 31/12/2003 de SOCIETEZ est supérieur à 14 000 millions, on dira que SOCIETEZ est du Tier1.

Tableau N° 0 : Normes pour la sélection des entreprises en Tier1 et Tier2

SECTEURS	Tier1	Tier2
	CA >	CA <=
AGRO IND	6 000	6 000
AUTOMOBILE	5 000	5 000
BTP	2 000	2 000
CHIMIE	9 000	9 000
CIMENT	16 000	16 000
COTON	14 000	14 000
ENERGIE	30 000	30 000
HOTEL	2 000	2 000
IMPORT - EXPORT	6 000	6 000
IMPRIMERIE	500	500
INDUTRIE	3 000	3 000
PETROLE	24 000	24 000
PHARMACIE	4 000	4 000
TELECOM	23 000	23 000
TEXTILE	2 000	2 000
TRANSIT	1 600	1 600
Total	9 000	9 000

III.1.3 Le chiffre d'affaires minimum

Tableau N° 1 : Chiffre d'affaires minimum par secteur d'activité

SECTEURS	Notre approche		Approche banque		National (2001) moyen
	Tier1	Tier2	Tier1	Tier2	
AGRO IND	6 000	3 000			
AUTOMOBILE	5 000	2 500			
BTP	2 000	800			
CHIMIE (hydrochem)	9 000	6 000			
CIMENT	16 000	13 000			
COTON	14 000	7 000			7 700
ENERGIE (SBEE)	30 000				
HOTEL	2 000	2 000			
IMPORT - EXPORT	6 000	2 500			
IMPRIMERIE	500				500
INDUTRIE	3 000	1 000			
PETROLE	24 000	10 000			12 000
PHARMACIE	4 000	3 000			200
TELECOM	23 000	7 000			
TEXTILE	2 000				
TRANSIT	1 600	500			

- Les chiffres d'affaires minima pour les secteurs d'activité du Tier1 ne sont rien d'autre que les seuils précédemment retenus pour classer les entreprises en Tier1. Autrement, c'est la moyenne des chiffres d'affaires moyens sur les trois dernières années (2001, 2002 et 2003) par secteur.
- Les chiffres d'affaires minima pour les secteurs d'activité de Tier2 sont obtenus en calculant de nouveau, le chiffre d'affaires moyen pour chaque secteur d'activité du Tier2. Ces normes pour le Tier2 sont, par construction, inférieurs à celles des entreprises du Tier1.

A l'analyse des résultats des deux approches, on se rend compte que l'approche utilisée jusque là sous estime significativement les normes requises. En effet, pour les entreprises de commercialisation des produits pétroliers par exemple, le chiffre d'affaires minimum observé selon notre mode de calcul est de FCFA 24.000 millions pour le Tier1 et FCFA 10.000 millions pour le Tier2. L'approche du Target Market fixe ces normes respectivement à FCFA 8.000 millions et FCFA 3.000 millions tandis que le chiffre d'affaires moyen du secteur au plan national est de FCFA 12.000 millions en 2001.

III.1.4 La rentabilité minimale

Tableau N° 2 : Rentabilité minimale par secteur d'activité

SECTEURS	Notre approche		Approche banque		National (2001)
	Tier1	Tier2	Tier1	Tier2	
AGRO IND	7%	16%			
AUTOMOBILE	12%	22%			
BTP	1%	4%			
CHIMIE	52%	0%			
CIMENT	20%	15%			
COTON	-5%	1%			3%
ENERGIE	1%				
HOTEL	11%	43%			
IMPORT - EXPORT	3%	8%			
IMPRIMERIE	3%	-24%			33%
INDUSTRIE	65%	2%			
PETROLE	20%	7%			76%
PHARMACIE	29%	1%			69%
TELECOM	34%	16%			
TEXTILE	11%	-15%			
TRANSIT	26%	-4%			

La rentabilité moyenne est obtenue en rapportant le résultat net au chiffre d'affaires de l'exercice. Ainsi, en faisant le rapport des résultats nets moyens sur les trois dernières années (2001, 2002 et 2003) et celui des chiffres d'affaires moyens sur la même période, nous obtenons le tableau ci-dessus. De l'analyse de ce tableau, nous retenons que le niveau de rentabilité n'est pas systématiquement déterminé par la taille de la société. Les grandes entreprises comme celles des secteurs de l'agro-industrie, de l'automobile, des BTP et de l'import – export réalisent des rentabilités relatives nettement inférieures à celles réalisées par des moyennes entreprises opérant dans ces mêmes secteurs d'activité.

Les rentabilités moyennes observées au plan national sont globalement très élevées pour les secteurs de l'imprimerie, de la pharmacie et de la commercialisation des produits pétroliers.

III.1.5 Capacité d'assurer le service de la dette : Le ratio de couverture des intérêts

SECTEURS	Notre approche		Approche banque (Min)	
	TIER1	TIER2	Tier1	Tier2
AGRO IND	10,0	5,8		
AUTOMOBILE	2,1	0,9		
BTP	1,0	2,2		
CHIMIE	1,7	1,0		
CIMENT	5,3	-0,2		
COTON	-0,1	0,3		
ENERGIE	0,7	0,0		
HOTEL	0,0	2,4		
IMPORT -EXPORT	3,4	2,4		
IMPRIMERIE	1,4	0,0		
INDUTRIE	0,0	1,7		
PETROLE	26,6	-11,0		
PHARMACIE	1,3	9,7		
TELECOM	67,7	-0,2		
TEXTILE	-22,8	-6,3		
TRANSIT	24,7	6,5		

Ici, Toutes les charges financières sont prises en compte. Il s'agit des charges d'intérêts et des autres charges financières.

III.1.6 Le niveau d'endettement

SECTEURS	Notre approche		Approche banque (Max)	
	TIER1	TIER2	Tier1	Tier2
AGRO IND	2,8	1,6		
AUTOMOBILE	4,7	13,2		
BTP	9,6	11,2		
CHIMIE				
CIMENT	4,4	3,9		
COTON	26,7	81,2		
ENERGIE	5,1			
HOTEL	2,8	5,9		
IMPORT -EXPORT	0,9	6,7		
IMPRIMERIE	10,3			
INDUSTRIE	1,0	2,2		
PETROLE	2,2	15,7		
PHARMACIE	3,5	14,0		
TELECOM	3,4			
TEXTILE	6,1			
TRANSIT	4,7	5,8		

Niveau d'endettement = Endettement global/ Situation nette = Total dettes/capitaux propres effectifs.

Globalement, l'approche de la banque est relativement plus contraignante en matière du niveau d'endettement des entreprises. En effet, que ce soit, les BTP, l'Automobile, le Ciment ou le Coton, les normes requises sont largement au dessous du niveau d'endettement moyen observé dans ces secteurs. Ce qui signifie que le volume d'endettement acceptable pour EBB est de loin ce qui s'observe dans les secteurs d'activité.

Le niveau d'endettement est loin d'être lié à la taille de l'entreprise. On remarque que la plupart des entreprises classées en Tier2, c'est-à-dire les entreprises moyennes ont des niveaux d'endettement plus élevés que ceux des grandes entreprises de Tier1. L'écart moyen global entre le niveau d'endettement du Tier1 et du Tier2 est de l'ordre de **5 points** alors que pour l'approche de la banque cet écart est de **1,5 point**.

III.1.7 Le niveau de liquidité

SECTEURS	Notre approche		Approche banque (Min)	
	TIER1	TIER2	Tier1	Tier2
AGRO IND	1,4	1,4		
AUTOMOBILE	1,5	1,3		
BTP	0,5	0,7		
CHIMIE	0,3	0,5		
CIMENT	0,8	0,8		
COTON	1,0	1,1		
ENERGIE	1,5			
HOTEL	0,5	1,5		
IMPORT -EXPORT	3,6	1,1		
IMPRIMERIE	0,5			
INDUSTRIE	0,5	1,0		
PETROLE	0,9	0,9		
PHARMACIE	1,2	0,8		
TELECOM	1,2	0,6		
TEXTILE	1,2			
TRANSIT	1,2	0,7		

Ratio de liquidité générale = Current asset/Current liabilities.

Par rapport au ratio de liquidité on observe qu'il n'y pas d'écart majeur entre les deux approches. En moyenne, les entreprises du Tier1 présentent un ratio légèrement plus élevé de l'ordre de 0,35 que celui des entreprises de Tier2.

III.1.8 Gestion des délais : Délai client, délai fournisseur

SECTEURS	Notre approche				Approche banque	
	Client	Fournisseur	Client	Fournisseur		
	TIER1	TIER1	TIER2	Tier2	Tier1	Tier2
AGRO IND	25	29	32	7		
AUTOMOBILE	146	152	269	355		
BTP	107	51	95	77		
CHIMIE	244	336	112	298		
CIMENT	13	92	10	109		
COTON	107	51	53	110		
ENERGIE	169		0			
HOTEL	89	206	16	43		
IMPORT -EXPORT	13	42	69	119		
IMPRIMERIE	89					
INDUSTRIE	57		26	75		
PETROLE	426	285	141	107		
PHARMACIE	20	13	102	69		
TELECOM	1472	312	38	51		
TEXTILE	66	237				
TRANSIT	228	286	471			

Mis à part le secteur des Télécommunications, le délai fournisseur est, en moyenne, supérieur de 25 jours au délai client des grandes entreprises. Quant aux entreprises moyennes du Tier2, le délai fournisseur est globalement inférieur de 1 point par rapport délai client.

III.1.9 Gestion des stocks : Délai de rotation des stocks

SECTEURS	Notre approche		Approche banque	
	TIER1	TIER2	Tier1	Tier2
AGRO IND	87	27		
AUTOMOBILE	77	299		
BTP	5	67		
CHIMIE	90	171		
CIMENT	122	116		
COTON	45	65		
ENERGIE	32			
HOTEL	19	23		
IMPORT -EXPORT	68	120		
IMPRIMERIE	129			
INDUSTRIE	126	69		
PETROLE	226	58		
PHARMACIE	54	116		
TELECOM	87	9		
TEXTILE	103			
TRANSIT	52			
Total				

Le délai moyen de rotation des stocks observé s'inscrit bien dans les limites fixées par l'approche de la banque. Mais il faut remarquer que les limites utilisées par la banque sont relativement très larges (parfois le double du niveau moyen obtenu à partir des calculs).

III.1.10 Volatilité des revenus

SECTEURS	TIER1	TIER2
AGRO IND	18,0	46,2
AUTOMOBILE	1,4	12,5
BTP	65,3	28,8
CHIMIE	4,8	49,8
CIMENT	35,8	44,7
COTON	24,6	28,3
ENERGIE	18,5	
HOTEL	-	6,1
IMPORT-EXPORT	40,0	84,3
IMPRIMERIE	-	-
INDUSTRIE	47,5	116,4
PETROLE	46,7	41,1
PHARMACIE	7,7	3,2
TELECOM	27,0	66,1
TEXTILE	15,3	-
TRANSIT	50,5	160,4
Total	23,2	34,9

Coefficient de variation = (Ecart – type)/Moyenne

Il serait très utile que la banque considère la variabilité des revenus comme un facteur de risque. Une entreprise dont les revenus (CA) fluctuent trop, peut, dans une situation défavorable se trouver à moins du tiers des revenus anticipés. Dans ces conditions, des difficultés de tout genre peuvent surgir et entraîner le client en situation d'insolvabilité.

Pour mesurer cette variabilité, nous avons retenu comme indicateur, le coefficient de variation de la série temporelle que constitue le chiffre d'affaires de l'entreprise. Ainsi, sur la base de la série sur les années précédentes du chiffre d'affaires réalisés et publiés dans les états financiers, l'analyste calcule ce coefficient sur la base duquel il enrichit son analyse du risque.

Dans le cadre de cette étude, nous avons calculé le coefficient de variation sur la période de 2001 à 2003. Il en ressort que les entreprises du Tier2 sont les plus volatiles en matière de revenus ; donc plus risquées.

Les entreprises moyennes dans le secteur du Transit, de l'Industrie et de l'import export sont les plus volatiles. Quant aux grandes entreprises on note que les BTP et encore les entreprises du secteur de l'industrie sont les plus volatiles.

Les différentes normes que nous venons de commenter sont tirées des informations financières disponibles au niveau du portefeuille de la banque. Les problèmes de pertinences des normes requises ne sont pas encore totalement réglés puisque nous n'avons pas la preuve que ce portefeuille constitue un échantillon représentatif des secteurs d'activités au plan national. Dans la partie suivante, cette problématique sera abordée et des alternatives de solutions seront proposées.

III.2 Le suivi des critères d'acceptation de risques : La nécessité de mettre en place un « Panel d'entreprises »

Le Tableau N°1 ci-dessous montre l'intensité du caractère dynamique du portefeuille de Institutional Banking en terme du nombre de clients au cours de ces quatre dernières années. Nous avons observé que d'une année à l'autre, le nombre d'entreprises sur lesquelles on dispose d'informations financières varie, et ce, d'un secteur d'activité à l'autre. Nous avons par exemple travaillé sur un total d'entreprises de 67. Mais comme le montre le tableau ci-dessous, ce nombre a beaucoup varié sur la période. Mis à part le secteur de l'import-export où on a recensé plus d'une dizaine d'entreprises en 2001, les autres secteurs sont très peu représentés.

Il ne serait donc pas surprenant qu'il y ait de grands écarts entre les normes tirées des informations financières reçues des clients et celles qui auraient réellement eu cours sur le marché. Il est à rappeler que c'est difficile d'avoir des informations financières sur l'ensemble des entreprises. Les structures publiques telles que : l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ou les ministères publics publient ces informations, très souvent, avec beaucoup de retard (un an minimum) et sous des formes très agrégées qui ne facilitent point la tâche lors des analyses approfondies.

Or la banque doit de façon quotidienne apprécier la viabilité et la rentabilité des entreprises qui s'adressent à elle en utilisant des normes d'appréciation objectives, pertinentes et actualisées. C'est pourquoi, nous suggérons la mise en place d'un panel d'entreprises qui consiste à la mise en place d'un échantillon représentatif d'entreprises qu'on actualisera chaque année. Ce panel permettra d'assurer un suivi régulier des seuils retenus dans la sélection des clients « Le Target Name ».

III.3 La composition du panel

Vu la forte représentation des entreprises en 2001, nous estimons que pour un départ, la structure des entreprises pour cette année pourra servir comme une structure de référence. En effet, pour cette année, on dispose de toutes les informations financières sur plus de 60 entreprises. La répartition sectorielle des entreprises reste également plus satisfaisante en 2001 qu'aux années après.

Toutefois, nous avons procédé à un ajustement de cette structure « référence » qui prend en compte les informations les plus récentes et les plus représentatives de 2002 et 2003. Ainsi, pour un secteur donné si les nombres d'entreprises présentes en 2001, 2002 et 2003 sont proches, nous privilégions les informations les plus récentes. Les chiffres soulignés représentent le nombre d'entreprises retenues dans chaque secteur suivant les années.

Cette méthodologie nous amène à un panel composé de 67 entreprises réparties comme indiqué dans le tableau 2. La convergence vers un effectif total minimum de 100 pour une répartition sectorielle proportionnelle au poids du secteur d'activité serait l'idéal pour un panel représentatif.

Tableau 1 : Evolution de la structure du portefeuille de 2000 à 2003

SECTEURS	2001			2002			2003		
	TIER1	TIER2	TOTAL	TIER1	TIER2	TOTAL	TIER1	TIER2	TOTAL
AGRO IND	1	2	3		1	1		1	1
AUTOMOBILE	2	2	4	2	2	4	2	1	3
BTP	2	6	8		3	3		4	4
CHIMIE		1	1	1		1	1		1
CIMENT	3		3	2	1	3	2	1	3
COTON	1	6	7	1	7	8		5	5
ENERGIE	1		1	1		1			0
HOTEL		1	1	1	1	2	1		1
IMPORT - EXPORT	4	10	14	1	1	2		1	1
IMPRIMERIE	1		1			0			0
INDUSTRIE	2	3	5	1		1	1		1
PETROLE		3	3	1	4	5	2	2	4
PHARMACIE	1	4	5	1	1	2	1		1
TELECOM	1	1	2	1	1	2	1	1	2
TEXTILE	1	2	3		1	1			0
TRANSIT	2		2	3	2	5	1	1	2
Total	22	41	63	16	25	41	12	17	29

La répartition sectorielle des entreprises du Panel :

INDUSTRIE	AGRO INDUSTRIE	CHIMIE	CIMENT
BTP	COTON	PETROLE	TELECOM
			TRANSIT CONSIGNATION
IMPORT - EXPORT	ENERGIE	IMPRIMERIE	AUTOMOBILE
	PHARMACIE	TEXTILE	HOTEL

De ce panel, nous avons déduit les normes des critères d'acceptation de risques dont les résultats sont présentés dans les annexes:

A la suite de cette analyse critique des normes utilisées dans l'appréciation de la viabilité et de la rentabilité des entreprises en quête de financement bancaire, nous avons jugé utile d'approfondir l'analyse en mesurant l'impact des performances des entreprises sur le niveau des taux d'intérêt pratiqués et d'en déduire l'adéquation du niveau des taux d'intérêts et les performances financières des entreprises. Voilà donc, l'objet de cette deuxième partie de notre travail.

DEUXIEME PARTIE : PREVISION DES TAUX D'INTERETS A EBB

Cette étape du diagnostic nous permettra de comprendre comme sont formés les taux d'intérêts pour la rémunération des crédits au sein de ECOBANK BENIN. Nous essayerons de relever les écarts entre les considérations théoriques et les faits. Cette partie nous permettra aussi de répondre à la question récurrente de la clientèle qui est de savoir pourquoi les taux d'intérêts pratiqués par leur banque (EBB) ne suivent pas automatiquement la tendance baissière des taux directeurs de la BCEAO.

IV- LES DETERMINANTS DU TAUX D'INTERET A EBB

IV-1 Approche théorique des déterminants du taux d'intérêt

L'une des variables centrales des théories sur le taux d'intérêt est la notion du temps. Ainsi, la prise en compte de l'échéance est capitale dans la rémunération des crédits octroyés. C'est pourquoi, les différentes réflexions menées jusque là s'accordent à distinguer le taux d'intérêt à court terme et le taux d'intérêts à moyen et long terme. A la durée, s'ajoute la prime de risque qui est fonction de plusieurs facteurs que nous développerons dans la suite.

La théorie des taux d'intérêt indique en première analyse que dans un marché intégré, les taux à long terme reflètent les anticipations sur les taux d'intérêts à court terme futurs. Connaître donc le taux à court terme permettrait de déduire le taux à moyen et long terme.

Le taux d'intérêt à moyen et long terme posséderait deux principales composantes à savoir l'inflation et les phénomènes conjoncturels ou contraintes institutionnelles isolant les marchés.

IV-1.1 Raisonnement d'arbitrage des investisseurs

En s'inspirant de l'influence des taux d'intérêts sur la valeur des obligations, on peut mieux comprendre comment ces taux se forment.

D'après Hicks (1939), les investisseurs préfèrent, pour des raisons de liquidité, placer à court terme et les emprunteurs (entreprises) émettre à long terme, d'où une dissymétrie entre l'offre et la demande. Ce qui revient à dire que les investisseurs qui sont amenés à courir le risque de taux d'intérêt (c'est – à -dire la perte de valeur des obligations si les taux d'intérêts augmentent) sur leurs placements à long terme vont réclamer une compensation sous la forme de prime de risque et donc un taux de rendement plus élevé que ne le justifient les anticipations pures. Pour des raisons évidentes, cette prime de risque est fréquemment appelée prime de liquidité.

Dans le cadre d'un crédit bancaire, une fois que les fonds sont mis à la disposition du client, la banque court des risques d'illiquidité selon que le prêt soit accordé à un taux fixe, ou que la créance soit transformable en actif financier négociable. En effet, grâce à l'existence d'un marché de titrisation dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) dont fait parti le Bénin, ECOBANK – BENIN, peut permettre de négocier les créances qu'elle détient sur certains de ses clients dont les qualités de signatures sont reconnues à travers les accords de classement délivrés par l'instance de régulation des établissements financiers qu'est la BCEAO. Les crédits ayant pour support les traites peuvent aussi être escomptés moyennant une décote. Par ailleurs, si le marché observe une évolution à la hausse des taux d'intérêts, la banque ne pourra bénéficier de cette tendance si le crédit était accordé à un taux fixe, ce qui est généralement le cas

puisque le degré de volatilité des taux d'intérêt reste encore très faible dans l'Union. Au regard de ces considérations, une prime de risque pour la liquidité est nécessaire. On peut dans un premier temps considérer que pour la banque, le taux d'intérêt à moyen et long terme sera la somme du taux d'intérêt à court terme, et la prime de liquidité qui dépendra de l'échéance retenue. L'inflation sera intégrée pour assurer le pouvoir d'achat des recettes futures.

Que faut-il retenir de la corrélation entre le taux d'intérêt et l'inflation ?

IV-1.2 La théorie⁴ de Irving Fisher (1930)

Il établit que le taux d'intérêt nominal sur un emprunt est égal au taux d'intérêt réel plus le taux d'inflation anticipé sur la période considérée. Selon Fisher, le taux d'intérêt réel est égal à la quantité de biens qu'un individu désire recevoir (avec certitude) dans le futur pour accepter de prêter une quantité unitaire de ces biens. Supposons en plus que l'on connaisse le prix des biens durant les deux périodes. Alors le rapport des valeurs des biens échangés d'une période à l'autre est égal à un, plus le taux nominal. Par conséquent, le taux d'intérêt nominal est égal au taux d'intérêt réel multiplié par le rapport des prix des biens pendant les deux périodes, autrement dit le taux d'inflation.

En notant : I_t , le taux d'inflation anticipé sur la période t ;
 ρ_t , le taux d'intérêt réel sur la même période ;
 r_t , le taux d'intérêt nominal.

La relation peut s'écrire : $(1 + r_t) = (1 + \rho_t) * (1 + I_t)$ **équation (I)**

Cette théorie postule que le taux d'intérêt réel est constant, ou du moins très stable, sur le court terme car il dépend de facteurs réels tels la productivité des investissements.

L'équation (I) devient :

$r_t = \rho_t + I_t$ en supposant que le produit $\rho_t * I_t$ est très faible. Mais des travaux ont montré que ce produit est proche de 1 dans les économies en développement (En Amérique Latine, au Nigeria, au Ghana, en Asie). Il faut observer que les deux pays africains cités sont en régime de change flottant avec des taux d'inflations très élevés. Ce qui n'est le cas au Bénin, ni dans l'espace UEMOA.

Selon Fisher donc, la variabilité du taux d'intérêt est fondamentalement induite par les variations du taux d'inflation.

Ce qui sera en contradiction avec la théorie de Keynes qui stipule que la variabilité du taux d'intérêt à court terme est plutôt induite par celle du taux d'intérêt réel. En effet, il considère qu'à court terme, le taux d'inflation reste constante, et que c'est la variation du taux d'intérêt réel causée par un changement dans le niveau de la masse monétaire qui explique les fluctuations de taux d'intérêt à court terme. En résumé, cette théorie considère que tout changement de croissance de la masse monétaire se répercute en priorité sur les taux d'intérêts réels. Ainsi, une croissance soudaine de la masse monétaire entraîne une plus grande liquidité et une baisse immédiate du loyer de l'argent

Les deux théories convergent sur les composantes du taux d'intérêt à court terme. Il s'agit du taux d'intérêt réel et le taux d'inflation. Mais les réflexions divergent sur les facteurs explicatifs de la volatilité du taux d'intérêt à court terme.

⁴ Cf. **MARCHES FINANCIERS**, *Gestion de portefeuille et de Risques* de Bertrand Jacquillat – Bruno Solnik. DUNOD 3^{ème} édition.

Le chercheur Fama confirmera à travers des analyses empiriques effectuées sur les taux d'intérêts aux Etats –Unis que l'inflation est l'un des facteurs fondamentaux explicatif du taux d'intérêt à court terme. Mais il relève que le taux d'intérêt réel à court terme n'est pas constant comme l'a postulé Fisher.

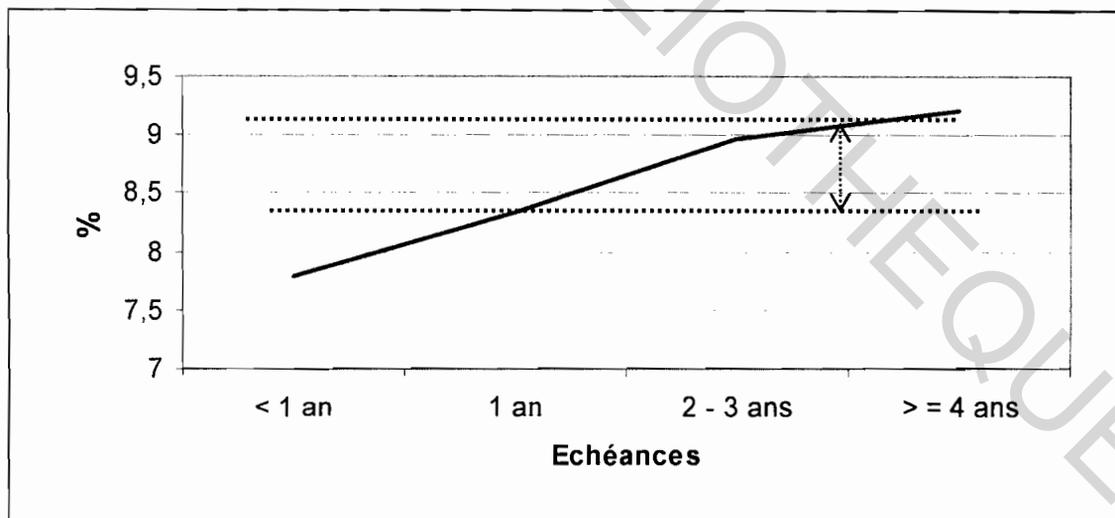
Nous retenons de ce bref résumé des réflexions sur les taux d'intérêts que le taux d'intérêt nominal devrait être positivement corrélé avec le taux d'inflation.

IV-2 Structure du taux d'intérêt facturé à ECOBANK – BENIN

Voici la courbe des taux obtenue à partir des informations tirées des dossiers d'approbation de crédits en faveur des clients de Institutional Banking en 2003. Nous avons choisi de nous limiter à ce département parce qu'il reste l'un des départements les plus importants de la banque. En effet, en 2003, Institutional Banking a généré à lui seul 82% des revenus d'intérêts de la banque et 43% des commissions. De même, comme son nom l'indique, il gère les relations avec les grandes Entreprises et Institutions opérant dans le pays. On comprend donc la nécessité de s'appuyer sur la structure des taux d'intérêts dans ce département si on veut analyser la politique de taux d'intérêt dans la banque.

Ce graphique illustre donc une bonne gestion des taux d'intérêt car la tendance haussière de la courbe des taux avec l'échéance est un indicateur de la prise en compte du temps dans la rémunération des crédits. Le spread c'est-à-dire l'écart entre le taux à 1 an et un taux d'échéance supérieure à 1 an est représenté par la flèche verticale qui mesure le différentiel entre les deux taux.

Graphique : La courbe des taux en 2003 dans le département de Institutional Banking.



La question à laquelle il faudra répondre est de savoir comment faut-il quantifier l'impact de l'échéance dans le taux d'intérêt. Comme nous l'avons vu précédemment, le taux d'inflation anticipé serait la partie quantifiée de l'échéance dans la rémunération des crédits octroyés.

Tableau : Structure des taux d'intérêts créditeurs à EBB

Echéances	2003 (%)	2004 (%)
< 1 an	7,78	ND
1 an	8,34	8,3
Entre 2 et 3 ans	8,97	ND
> = 4 ans	9,21	7,5
Taux d'inflation moyen annuel	1,50	3,05*

*Valeur obtenue sur les 5 premiers mois de l'année 2004.

IV-3 Evolution du taux d'inflation au Bénin au cours de ces dernières années

Le tableau ci-dessous montre une tendance à la baisse du taux d'inflation au cours de ces trois dernières années. Qu'il s'agisse des variations saisonnières ou des variations annuelles, la compression du taux d'inflation est une réalité. C'est dire que les efforts des pouvoirs publics dans la maîtrise du taux d'inflation au Bénin portent ses fruits (allusion aux critères de convergence des pays membres de l'espace économique et monétaire UEMOA).

En considérant comme seuil 3%, le taux d'inflation référentiel au Bénin par référence aux objectifs du plan pluriannuel 2004 – 2006 en la matière, on peut prendre comme prime de risque lié à l'inflation, l'écart type des déviations observées par rapport à ce seuil et les taux réellement observés entre 1998 et 2003. Ce qui nous donne une prime de 1,98% pour des crédits à moyen terme d'échéances supérieures à 1 an et inférieures ou égales à 4 ans. Cette prime et son mode de calcul resteront valables aussi longtemps que les objectifs de maîtrise du taux d'inflation au seuil plafond de 3% resteront dans les programmes pluriannuels de l'Etat Béninois.

Sur la courbe des taux, l'écart maximal entre le taux à court terme (1 an) et les taux à moyen et long terme (>= 4 ans) est de 0,87% ce qui est largement inférieur au seuil adéquat de 1,98%. De ces résultats, nous venons de comprendre que des efforts restent à faire dans la détermination du prix juste et adéquat qu'il faut pour rémunérer les crédits accordés par la banque.

Tableau : Evolution du taux d'inflation au Bénin

(%)	2001	2002	2003	Moyenne saisonnière
Janvier	7,5	2,6	2,9	4,3
Février	5,4	3,7	3,2	4,1
Mars	4,8	2,4	3,1	3,4
Avril	5,0	2,7	2,1	3,3
Mai	5,7	0,7	2,4	3,0
Juin	2,6	2,9	0,4	1,9
Juillet	3,7	4,6	-1,4	2,3
Août	3,2	2,8	0,1	2,0
Septembre	3,5	1,6	1,2	2,1
Octobre	2,1	1,8	2,0	2,0
Novembre	2,6	2,3	1,2	2,0
Décembre	2,3	1,2	0,7	1,4
Moyenne annuelle	4,0	2,4	1,5	2,7
Variation des moyennes annuelles		-1,6	-0,9	1,16

Sources : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

IV-4 Le coût des ressources

IV-4.1 Analyse du Taux de Base Bancaire ECOBANK (TBE)

Ce taux d'intérêt TBE est le prix auquel la banque serait disposée à prêter de l'argent à un client qui ne présente aucun risque de défaut sur une période considérée comme période à inflation maîtrisée⁵.

Si le marché était intégré c'est-à-dire qu'il n'existe pas de réglementation qui cause de distorsion à la détermination du taux d'intérêt à partir du principe d'équilibre de l'offre et de la demande du marché et que la majorité des ressources des banques provenait du marché interbancaire, alors ce taux de référence TBE serait tout simplement le taux d'escompte de la BCEAO ou le taux interbancaire.

L'analyse de la structure des ressources de la banque montre une proportion relativement faible des opérations de trésorerie et interbancaire du passif de l'ordre de 13% en 2003 et 11% en 2002 contre respectivement 79 et 75% des dépôts reçus de la clientèle.

Dès lors, la détermination du TBE à partir des coûts de revient des ressources de la banque paraît plus pertinente que de se caler sur le taux interbancaire ou sur le taux d'escompte de la BCEAO. Nous pouvons donc déterminer le TBE à partir de la formule suivante :

$$\text{TBE} = \text{CRR} + \text{INFLATION} + \text{MARGE}$$

Où

CRR = Coût de Revient des Ressources

INFLATION = Taux d'inflation anticipé pour sauvegarder le pouvoir d'achat de l'argent (égale à 0 à moins d'un an).

MARGE = Marge brute de l'établissement financier. C'est la partie qui rémunère les autres facteurs de productions que sont :

- Les frais de personnel et assimilés pour la main - d'œuvre,
- Les dotations aux amortissements pour les immobilisations,
- Les frais divers de gestion,
- Et les impôts et taxes.

Nous estimons ici que les dotations aux provisions nettes ne constituent pas des facteurs de production. Elles constituent dans leur majorité des ressources pour différents types de risques (dépréciation, créances douteuses, litigieuses, irrécouvrables, provisions pour risque et charges etc.) et de ce fait seront prises en compte dans la prime de risque.

⁵ C'est-à-dire que la banque opère dans une économie où le taux d'inflation serait maîtrisé. Par conséquent les variations du taux d'inflation sont très faibles.

IV-4.2 L'analyse des comptes du passif de la banque

Les éléments des postes du passif sont ils tous rémunérés ?

1) Opérations de trésorerie et interbancaires – Passif

Ce sont généralement les ressources à court terme de la banque qui proviennent du marché interbancaire, des correspondants et des autres établissements de crédit. La quasi-totalité des ressources de cette catégorie est rémunérée. Ce sont généralement des ressources de moins de trois mois. Nous retiendrons un taux débiteur noté : $T_{\text{aux}_{(Bq)}}$

2) Dépôts et sommes dues à la clientèle

Ils regroupent les comptes courants, les DAT de la clientèle, les Dépôts de garantie reçus de la clientèle, les dispositions à payer et autres sommes dues. Au nombre de ces ressources, seuls DAT et les comptes d'épargne sont rémunérés. Une faible proportion des comptes courants est rémunérée.

Contrairement aux comptes d'épargne dont le taux créditeur est fixé par la BCEAO à 3,5%, les banques ont des marges de manœuvres pour négocier le taux de rémunération des DAT avec leur clientèle. Les maturités de ces ressources varient entre de moins d'un mois à plus de 5 ans avec une prédominance des ressources de moins de 3 mois (68% en 2003 contre 70% en 2002 du total passif).

Ici, nous retiendrons deux taux notés $T_{\text{aux}_{(Ccr)}}$, $T_{\text{aux}_{(DAT)}}$ respectivement pour les comptes courants et les dépôts à terme. Ces taux sont variables et on peut en donner des estimations.

3) Comptes d'ordre divers et autres comptes du passif

Ils sont constitués principalement des charges constatées non encore décaissées (impôts BIC et autre) et des divers produits constatés d'avance. L'essentiel de ces ressources ne peut plus servir dans l'exercice suivant. Ils ne seront pas considérés comme des ressources à rémunérer.

4) Provisions pour risques et charges

Elles concernent les provisions réglementées et les provisions pour risques et charge

Du fait qu'elles ne constituent pas une ressource supplémentaire mais une partie compensatoire d'une perte potentielle future, il n'y aura pas de rémunération à intégrer.

5) Emprunt à long terme

Ils représentent une partie des ressources durables dont dispose la banque pour financer le bas de son actif. Proposées par le siège, la filiale n'a vraiment pas un pouvoir de négociation sur le taux d'intérêt de cette catégorie de ressources. L'acceptation de ces emprunts par la banque dépend donc de l'appréciation du niveau des taux débiteurs auxquels la clientèle est prête à prendre des crédits à long terme. Nous le désignerons $T_{\text{aux}_{(DMLT)}}$.

6) Fonds propres

Ils sont composés des éléments que sont : Le Capital social, les Primes d'émission (...), la Réserve spéciale, Autres réserves et le Report à nouveau. Ils constituent les ressources à vie mises à la disposition de la banque par ses actionnaires. Contrairement aux autres ressources dont le taux de rémunération est fixé d'avance, les fonds propres se distinguent par une politique de rémunération qui est fonction soit du niveau de richesse créée ou soit des choix stratégiques des ses dirigeants (la politique de dividende). C'est dire donc que l'estimation du taux de rémunération de type de ressource ne sera pas aisée. Nous le noterons $T_{\text{aux}_{(FP)}}$.

7) Le résultat de l'exercice

C'est le reste des résultats nets d'exploitation après distribution ou non des dividendes. Cette provision est faite sur le résultat net pour soutenir les investissements de croissance de toute entreprise. Si on l'intitule comme tel dans un bilan de clôture d'exercice, on l'intègre dans les fonds propres dès le début de l'exercice suivant. On ne saurait donc le rémunérer comme une source de financement à part entière.

IV-4.3 Détermination du taux moyen pondéré des ressources

$$\text{TMPR} = W_1 * \text{taux}_{(Bq)} + W_2 * \text{taux}_{(Ccr)} + W_3 * \text{Taux}_{(DAT)} + W_4 * \text{taux}_{(E)} + W_5 * \text{Taux}_{(DMLT)} + W_6 * \text{taux}_{(FP)}$$

Où

$\text{Taux}_{(Bq)}$ = Taux de rémunération des comptes banques, correspondants et assimilés du passif

$\text{Taux}_{(Ccr)}$ = Taux de rémunération des comptes courants

$\text{Taux}_{(DAT)}$ = Taux de rémunération des dépôts à terme

$\text{Taux}_{(E)}$ = Taux de rémunération des comptes d'épargne

$\text{Taux}_{(DMLT)}$ = Taux de rémunération des dettes à moyen et long terme

$\text{Taux}_{(FP)}$ = Taux de rendement ou rémunération des fonds propres

Le W_i représente la proportion de chaque type de ressource dans l'ensemble des ressources de la banque. Le taux de rémunération des dépôts de garantie et comptes courants non rémunérés étant considérés comme nul.

IV-4.3.1 Le calcul du taux de rémunération des fonds propres

La détermination du taux de rémunération des fonds propres n'est pas évidente. En effet, Les fonds propres sont considérés comme des ressources à vie des sociétés. De ce fait, la détermination des coûts liés à leur utilisation fait appelle à plusieurs théories.

- **L'approche basée sur le risque du marché** : Elle se fonde sur la valeur marchande des actions de la société. Ainsi, pour une société cotée sur un marché boursier liquide, le rendement des fonds propres, c'est-à-dire le rendement des actions de la société s'obtient à partir de la formule suivante :

Rendement = Taux_(free) + Béta*prime de risque, où Taux_(free) est le rendement d'un actif financier qui ne présente aucun risque d'illiquidité, on peut utiliser dans notre cas, le rendement d'un bon de trésor béninois ou un titre à court terme émis par la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD). Le rendement attendu est le même que le rendement réalisé. Béta est la part du risque de marché imputable à l'entreprise. La prime de risque est la rémunération du risque pris par l'investisseur en achetant les actions d'une entreprise cotée au lieu d'investir dans un actif financier sans risque. Cette prime de risque est une fonction croissante de l'aversion au risque de l'investisseur

La détermination du rendement des actions d'une entreprise par cette méthode signifie que la plupart des constantes de l'entreprise sont définies par le marché. C'est d'ailleurs la principale raison pour laquelle cette approche n'est valable que pour les entreprises cotées.

La principale difficulté dans cette formule est la détermination du Béta pour une société non cotée. ECOBANK – BENIN étant une société non cotée, nous disposons de deux autres approches qui permettent d'estimer le Béta de la banque.

Nous pouvons, à partir des résultats de régression des profits dégagés par la banque sur des revenus générés par un indice référentiel du marché boursier de la sous-région (l'indice composite

de la BRVM), obtenir une estimation du bêta nécessaire pour déterminer le taux de rémunération des fonds propres. De même, nous pouvons utiliser pour les mêmes fins, le Bêta d'une banque comparable comme la BANK OF AFRICA, la seule banque cotée au Bénin. En effet, la BOA est une banque qui opère dans le même environnement économique que ECOBANK ; aussi filiale d'un group bancaire, elle reste dans une large mesure comparable à ECOBANK – BENIN, si l'on fait abstraction de l'ouverture sur le marché financier. D'ailleurs au plan national, ECOBANK reste et demeure son concurrent immédiat. La notoriété des deux institutions est donc comparable.

Mais nous estimons que ces deux approches d'estimation présentent plus d'intérêt théorique que d'intérêt pratique car une société non cotée comme ECOBANK – BENIN subit plus l'influence de ses décideurs que les contraintes liées au marché en matière du rendement attendu. Et vouloir estimer le rendement de ses actions en utilisant les propriétés d'une banque comparable dans le cas d'espèce nous paraît exagéré dans un environnement régional où le marché boursier est même naissant.

Selon que les actionnaires optent pour une politique d'investissement, c'est-à-dire renforcer les capacités de production par l'extension ou par prise de participations dans d'autres entreprises, les dividendes attendus seront faibles et il s'en suivra un rendement faible. De même s'il s'agit d'une politique de retour sur investissement, ces mêmes actionnaires se montreront trop exigeants vis-à-vis des gestionnaires en demandant des dividendes consistants. C'est pour ces raisons que nous avons opté pour la méthode de calcul de rendement des fonds propres basée sur les dividendes distribués.

- *L'approche basée sur les dividendes* : C'est une approche qui nous paraît pertinente puisqu'elle reflète effectivement les rendements attendus par les actionnaires de la banque. Cette approche consiste à analyser l'historique des dividendes versés aux actionnaires et d'en déduire la série des rendements dont la moyenne sur une période donnée pourra servir d'estimateur pour le taux de rémunération des fonds propres.

En retenant la dernière approche de calcul des dividendes, nous obtenons deux structures de taux selon qu'on tienne compte ou non de l'impact des réserves obligatoires (13%) de la BCEAO.

Ainsi, en supposant que les intérêts versés correspondent à la totalité des ressources (sans prélèvement obligatoire sur les dépôts) nous obtenons la structure des taux que voici :

IV-4.3.2 Le coût de revient moyen apparent des ressources

En rapportant les intérêts et commissions payés à l'encours moyen des différents types de ressources, nous parvenons à une estimation des différents taux d'intérêts qui sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Coût de revient moyen apparent des ressources

Types de ressources	2002			2003		
	Taux	Poids	Taux moyen pondéré	Taux	Poids	Taux moyen pondéré
Banques et correspondants et assimilés	1,3%	7,1%	3,63%	1,2%	8,3%	2,95%
Comptes courants rémunérés	3,0%	18,5%		2,5%	16,9%	
Compte de dépôts à terme	7,3%	20,3%		5,2%	18,3%	
Compte d'épargne	2,5%	11,3%		3,5%	11,9%	
Emprunt à long terme	4,0%	0,5%		4,0%	0,7%	
Fonds propres	19,8%	6,4%		14,4%	7,3%	
Comptes non rémunérés et dépôts de garantie	0,0%	35,9%		0,0%	36,6%	

L'analyse de ce tableau nous amène à faire des observations suivantes :

- 1) Le coût des ressources de la banque est relativement faible : 2,95% en 2003 contre 3,63% en 2002.
- 2) Le niveau des taux de rémunération des DAT et des comptes courants rémunérés pèse significativement sur le coût des ressources. La diminution de 1% du taux de rémunération des DAT entraîne une baisse de 0,21% du coût total des ressources toutes choses égales par ailleurs. Un point de moins dans la rémunération des comptes courants rémunérés fait gagner 0,17% sur le coût des ressources.
- 3) Le poids de chaque type de ressource explique aussi la cherté des ressources de la banque. C'est ainsi qu'une diminution de 1% du poids des comptes courants rémunérés dans les ressources entraîne une baisse près de 0,1% du coût des ressources tandis qu'une augmentation de 1% des comptes courants non rémunérés diminue le coût des ressources de 0,08%.
- 4) Les comptes de dépôt à terme semblent être les plus coûteux pour la banque. Il serait donc utile de s'inspirer du tableau de simulation d'impact ci-dessous pour donner une orientation plus optimale de la collecte des ressources de la banque.

En résumé, la manière la plus efficace de réduire le coût des ressources est de négocier à la baisse les taux d'intérêts débiteurs car l'impact du volume de chaque type de ressource sur le coût des ressources est relativement très faible. Mais ceci n'exclut pas la possibilité de réduire significativement le coût de revient en jouant sur plusieurs facteurs à la fois.

Par ailleurs, le faible poids (entre 7% et 8%) des ressources interbancaires explique largement les raisons pour lesquelles le taux de base bancaire de EBB est moins sensible aux variations des taux directeurs de la BCEAO.

Tableau de simulation des variations du coût des ressources

	Action sur les taux rémunérateurs	Effet sur le coût des ressources	Action sur le poids des ressources	Effet sur le coût des ressources
Interbancaire			+1%	+0,01%
Comptes courants non rémunérés			+1%	-0,08%
Comptes courants rémunérés	-1%	-0,17%	+1%	+0,05%
Comptes d'épargne			+1%	+0,02%
DAT	-1%	-0,21%	+1%	+0,04%
Emplois à moyen et long terme				
Fonds propres	-1%	-0,07%	+1%	+0,12%

IV-4.3.3 Le coût de revient moyen effectif des ressources

Lorsqu'on rapporte les charges d'intérêts aux ressources diminuées du montant des réserves obligatoires. Le taux en vigueur entre 2002 et 2003 est de 9% des dépôts et crédits à court terme octroyés. On obtient le **coût de revient effectif des ressources** qui se présentent comme suit :

Tableau : Coût de revient moyen effectif des ressources

Types de ressources	2002			2003		
	Taux	Poids	Taux moyen pondéré	Taux	Poids	Taux moyen pondéré
Banques et correspondants et assimilés	1,3%	7%	3,76%	1,2%	7%	3,03%
Comptes courants rémunérés	3,0%	18%		2,7%	16%	
Compte de dépôts à terme	7,3%	19%		5,7%	17%	

Compte d'épargne	3,5%	11%	3,5%	11%
Emprunt à long terme	4,0%	0,5%	4,0%	1%
Fonds propres	19,8%	7%	14,4%	8%
Comptes non rémunérés et dépôt de garantie	0,0%	38%	0,0%	38%

Ce tableau montre que les réserves obligatoires font augmenter le coût de revient apparent de près de 0,10%. Ce qui signifie qu'à chaque année, la banque supporte réellement environ FCFA 3,4 comme rémunération pour FCFA 100 de ressources utilisées, alors que la non prise en compte des réserves obligatoires élève ce taux à FCFA 3,3 pour FCFA 100 de ressources utilisées.

Tableau récapitulatif des taux d'intérêts

	2002		2003		Moyen	
	Taux apparent	Taux effectif	Taux apparent	Taux effectif	Taux apparent	Taux effectif
Taux moyen pondéré des ressources	3,63	3,76	2,95	3,03	3,3	3,4
Prime de variation du taux d'inflation (%)	2		2		2	
TBB1 (%)	5,63	5,76	4,95	5,03	5,3	5,4
Marge (Total chrg ⁶ ./Actif moyen) %	4,4		4,4		4,4	
TBB2 (%)	10,03	10,23	9,35	9,43	9,7	9,8

De ce tableau, on peut affirmer, sur la base de la structure des ressources utilisées au cours des deux dernières années que le coût de revient des ressources majoré de l'effet de l'inflation est d'environ de 6% (2% +3,4%) pour la banque. Appliquer donc un taux inférieur ou égal à ce seuil de 6% sera préjudiciable à l'institution.

IV-4.3.4 Version variable du TBE en fonction du taux d'inflation

(I) TBE = 8,65 + Taux d'inflation

Où 8,65 est la somme du coût effectif des ressources (4,25%) et la marge garantie de (4,4%). Cette formule a l'avantage de garantir la marge sur le coût des ressources. Si les institutions qui publient les taux d'inflation sont crédibles et que le taux d'inflation ne peut faire l'objet d'aucune manipulation, alors la banque peut créer des produits dérivés, sur la base de ce taux.

Et le Taux d'intérêt correspondant s'écrirait

(II) TAUX = 8,65 + taux d'inflation + prime de risque de défaut

- 8,65 serait le taux de base bancaire en dessous duquel il ne faudrait pas descendre si on veut se garantir une marge bénéficiaire de 4,4% du total actif pour chaque exercice.
- Le taux d'inflation anticipé serait fonction de l'échéance du crédit. Ainsi pour améliorer la compétitivité, on peut estimer qu'à court terme d'inflation est très faible sauf phénomène exceptionnel, et donc un taux d'intérêt plus faible.
- On peut remarquer que dans cette équation (II), la prime de risque ne saurait être négative. Toutefois, les deux sous modèles précédemment présentés peuvent être utilisés pour calculer la prime de risque.

⁶ Charges d'exploitation hors charges financières, provisions, impôts et taxes.

IV-4.3.5 Version variable du TBE en fonction de la marge attendue

(III) $TBE = 6,25\% + \text{Marge}$ où la marge devrait intégrer la prime de risque

Où 6,25 est la somme du coût effectif des ressources (4,25%) et le taux d'inflation anticipé⁷ qui est fixé à 2%. Dans cette formulation, la marge devient une variable stratégique sur laquelle la banque pourra agir selon qu'elle envisage une stratégie offensive (Faible marge) ou défensive (marge stable) par rapport à ses concurrents. Cette formulation garantit le pouvoir d'achat des revenus futurs en intégrant déjà le taux d'inflation anticipé mais elle demande une grande rigueur dans la gestion de la marge. Car cette marge représente la composante du taux d'intérêt qui devrait couvrir les charges d'exploitation. Elle sera déduite de l'analyse de la santé financière et de la réputation du client.

Intérêts servis et charges assimilées	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
Comptes banques et correspondants			
Comptes courants de la clientèle			
Compte de dépôts à terme			
Compte d'épargne			
Emprunts contractés			
Dividendes			
Total			

Ressources de la banque	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
Comptes non rémunérés et dépôt de garantie			
Banques et correspondants et assimilés			
Comptes courants rémunérés			
Compte de dépôts à terme			
Compte d'épargne			
Emprunt à long terme			
Fonds propres			
Total			

Détermination de la marge

Autres charges	2001	2002	2003
Frais personnel			
Dotations amortissement			
Frais divers de gestion			
Dotations aux provisions nettes			
Impôts et taxes			
Total charges			
Actif			
Actif moyen			
Marge (Total chrg./Actif moyen)			

⁷ Nous avons retenu 3% pour le taux d'inflation anticipé puisque le dans le programme pluriannuel de convergence adopté par l'Etat Béninois pour la période 2004-2006, le taux d'inflation sera maintenu à un plafond de 3%

IV-5 Les autres facteurs explicatifs du niveau des taux d'intérêts

L'idée ici est de tester la prise en compte des déviations des performances financières par rapport aux normes requises dans le TARGET MARKET pour la rémunération des crédits.

En plus du coût des ressources de la banque, le taux d'intérêt à court terme dépend de plusieurs facteurs dont les plus importants sont :

- ***La productivité des investissements dans l'économie***

Lorsque dans une économie donnée, ou dans un secteur d'activité donné, l'investisseur espère une forte productivité de son investissement, il est prêt à supporter une certaine majoration non justifiée de la part du prêteur. On parle de forte productivité de l'investissement lorsque pour une unité supplémentaire de capital investi on enregistre une augmentation plus forte de la production et par ricochet de revenus toutes choses égales par ailleurs.

- ***Le montant du crédit accordé***

Le montant de crédit accordé joue un rôle discriminant dans le niveau des taux d'intérêts créditeurs. En effet, pour deux ou plusieurs emprunteurs présentant les mêmes caractéristiques de risque de défaut, l'analyse de crédit peut se servir des montants de crédit accordés pour appliquer des taux d'intérêts différenciés de sorte que celui qui a le plus gros montant bénéficie d'un taux légèrement plus bas que les autres.

Aussi selon l'importance de crédit accordé, le banquier peut raisonner en terme de marge c'est-à-dire gros crédits implique grosses commissions et un volume important de revenus d'intérêts. Et sans autre forme de comparaison applique un taux faible au client

- ***La concurrence***

Si le client est convoité par les concurrents, le taux appliqué par le banquier reste souvent proche du celui du marché. Un taux d'intérêt trop bas sera très coûteux pour la banque en raison du principe de « l'historique des relations avec le client ». De même, un taux d'intérêt trop élevé risque de dégrader la compétitivité de la banque et il s'en suivra la régression de la part du marché, la baisse des recettes etc.

- ***L'historique des relations avec le client***

Le banquier doit rester vigilant dans l'analyse des clients et de leurs activités. A tout instant, il recherche les caractéristiques structurelles de son client. Ce faisant, il évite tout jugement hâtif et expéditif. Ainsi, face à des résultats conjoncturellement très bons ou très mauvais d'un client, il essaie d'intégrer les constances observées dans le passé récent afin de se faire une opinion plus objective du risque de défaut lié au client. C'est ainsi que les taux d'intérêt appliqués à un client à l'année N-1 peuvent influencer les taux à l'année N même si certains écarts de performance sont observés.

- ***Le risque de défaut lié au client***

C'est l'un des éléments fondamentaux qui déterminent le niveau de la rémunération des crédits. En effet, l'appréciation de ce risque passe d'abord par l'analyse de la réputation de l'entreprise et de son actionnariat, de la qualité du management, du degré d'attractivité du secteur d'activité du client et de la qualité des états financiers fournis par la relation. Une fois que le banquier se fait une opinion à partir de cette évaluation qualitative du client, il s'intéresse aux performances financières afin d'apprécier la viabilité et la rentabilité de l'ensemble des projets à financer.

- ***La qualité des garanties reçues***

Selon qu'il s'agisse d'une caution bancaire ou d'un simple nantissement sur stock, le risque de défaut du client n'est pas facturé de la même manière.

V – MODELISATION DU TAUX D'INTERET EN FONCTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE: Un outil de prévision

L'idée ici est de mesurer l'impact des ratios de performances financières sur le niveau des taux d'intérêts appliqués aux entreprises.

Le mode de détermination des taux utilisé jusque là repose principalement sur un taux de base bancaire fixé par la banque. En effet, suivant l'évolution des conditions macroéconomiques et les options stratégiques, ECOBANK apprécie et fixe un taux de base bancaire appelé **Taux de Base Bancaire ECOBANK (TBE)** qui sert de référence aux analystes dans leur proposition de taux après avoir intégré le risque de défaut du client et le délai. Ainsi le taux s'écrirait comme suit :

$$\text{TAUX} = \text{TBE} + \text{PRIME DE RISQUE}$$

Malgré l'existence d'un fichier de calcul des taux d'intérêt, disponible à la Direction du contrôle financier, nous avons noté une insuffisance de documentations sur les déterminants et leur degré de prise en compte dans le calcul du TBE. Toutefois, à l'analyse du document cadre, le TARGET MARKET, nous nous sommes rendu compte que l'échéance est prise en compte dans la prime de risque tout comme les ratios de performances financières que sont : Le nombre d'années dans le secteur d'activité, le nombre d'exercices comptables, le chiffre d'affaires minimum, la rentabilité (RN/CA), le ratio de couverture des intérêts (EBIT/INTERETS), le ratio d'endettement global, le ratio de liquidité général, l'adéquation délai client délai fournisseur, l'adéquation délai moyen de séjour des stocks.

En récrivant ceci sous forme d'un modèle théorique nous avons :

$$\text{TAUX} = C_0 + A * \text{RENT} + B * \text{END} + C * \text{RCI} + D * \text{LIQUID} + E * \text{MONT} + F \quad (1)$$

Où

C_0 = C'est la partie du taux d'intérêt non expliquée par les ratios financiers du RAAC

RENT = Ratio de rentabilité (RN/CA)

END = Ratio d'endettement (Dettes totales/Capitaux propres)

RCI = Ratio de couverture des intérêts (EBIT /Intérêts)

LIQUID = Ratio de liquidité (Actif circulant /dettes d'exploitation)

MONT = Montant sollicité rapporté aux fonds propres de la Banque en 2003

F = C'est la partie du taux d'intérêt imputable aux aléas non prévisibles.

Les définitions suivantes sont valables sous l'hypothèse de « Toutes choses égales par ailleurs »

- A, c'est la variation du taux d'intérêt induite par la variation d'une unité du ratio de rentabilité. Nous attendons un signe négatif ou une valeur très faible car une entreprise à forte rentabilité devrait avoir un faible risque de défaut, donc un faible taux d'intérêt à supporter.
- B, c'est la variation du taux d'intérêt induite par la variation d'une unité du ratio d'endettement. Nous attendons un signe positif ou une valeur relativement élevée car plus fort est l'endettement, plus élevé sera le risque de défaut, donc un taux d'intérêt plus élevé.

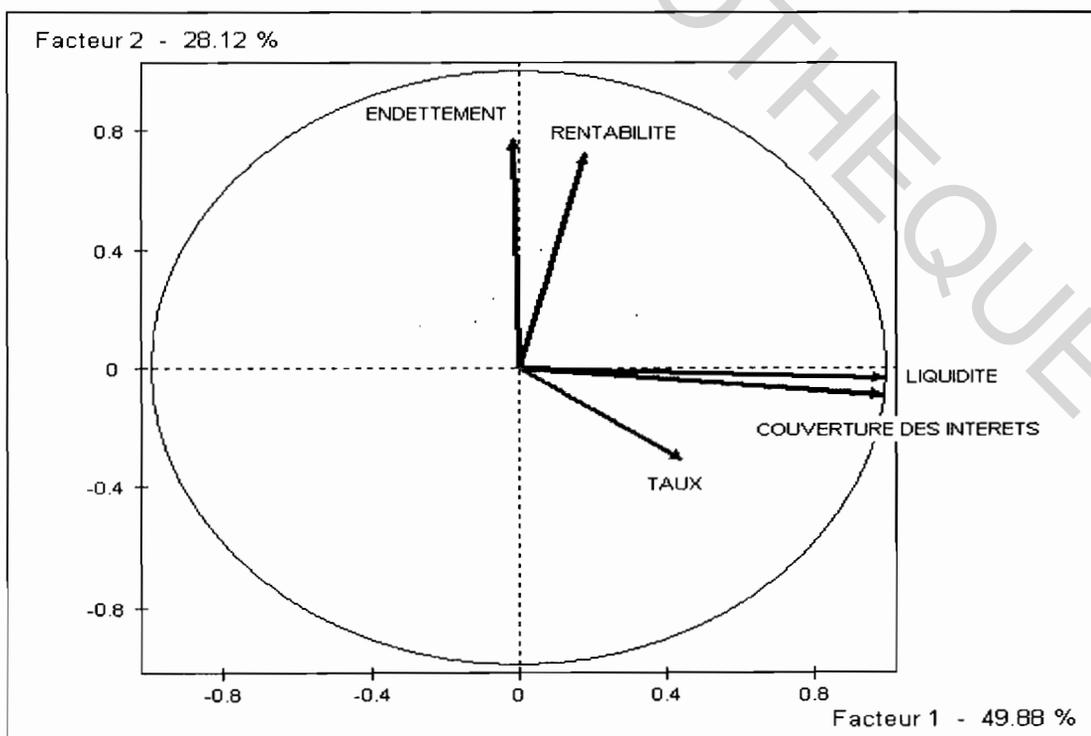
- C, c'est la variation du taux d'intérêt induite par la variation d'une unité du ratio de couverture des intérêts. Ce ratio traduisant la capacité de remboursement du client. Donc si ce ratio est fort alors le risque de défaut du client est faible et par conséquent le signe attendu de C est le signe négatif.
- D, c'est la variation du taux d'intérêt induite par la variation d'une unité du ratio de liquidité. Plus élevé sera ce ratio et plus faible sera le risque de défaut. Donc le signe attendu pour ce paramètre est le signe négatif.
- E, c'est la variation du taux d'intérêt induite par la variation d'une unité du montant de crédit accordé. Il ne s'agit pas du montant brut mais le montant rapporté aux fonds propres de la banque à la clôture de l'exercice N-1. Par exemple, en 2004, on rapporte le montant de crédit accordé aux fonds propres au 31/12/2003 de la banque. Le signe négatif est le signe attendu. Plus élevé sera le rapport plus grand sera le risque et donc le taux d'intérêt. On devrait donc s'attendre à un signe positif.

Nous avons trouvé les informations pour une trentaine de clients répartis dans tous les secteurs d'activités. Pour chaque crédit accordé, nous associons les ratios de performances (les critères de RAACS) correspondants des entreprises. La plupart des dossiers traités concernent les années 2003 et 2004.

Nous ne saurions présenter les résultats de l'estimation sans présenter les résultats d'analyse des relations (contrainte technique) qui existent entre les différents ratios de performances financières des entreprises.

V-1. Analyse des corrélations entre les différents critères financiers du RAAC

Le graphique ci-après illustre les corrélations qui existent entre les performances financières des entreprises qui entretiennent des relations avec la banque.



La rentabilité et l'endettement varient dans le même sens chez les entreprises

Sur la base des informations fournies dans les états financiers des entreprises, exercices 2002 et 2003, on peut affirmer qu'il existe une forte relation positive entre l'endettement et la rentabilité des entreprises (voir leur positionnement sur l'axe verticale du graphique). C'est à croire que l'endettement a pleinement joué son rôle d'effet de levier chez la plupart des entreprises qui se sont adressées à la banque pour le financement de leurs activités. Est-ce là une illustration de la rigueur dans la gestion qu'exigent les prêteurs aux dirigeants des entreprises endettées ? Ou cela illustre-t-il le caractère rentable des projets financés avec la dette ? la question mérite quelque approfondissement.

La capacité de remboursement des intérêts et le degré de liquidité vont de pair chez les entreprises

Aussi observe-t-on une corrélation forte et positive entre la capacité des entreprises à assurer les charges d'intérêts et leur degré de liquidité. C'est un résultat qui montre la bonne gestion de l'exploitation des entreprises éligibles aux critères d'acceptation de risques. En effet, cette relation entre les deux variables signifie qu'une augmentation du ratio de liquidité s'accompagne d'une augmentation de la capacité de remboursement des intérêts (comment l'expliquer ?).

La troisième conclusion importante qu'on peut retenir ici, est de comprendre qu'on ne saurait partir du seul niveau d'endettement ou de la rentabilité d'une entreprise pour projeter sa capacité de remboursement des intérêts ou son degré de liquidité.

En somme, on peut saisir les critères d'acceptation de risques (dans le cadre du RAAC) en prenant en compte le bloc endettement - rentabilité d'une part et le bloc couverture des intérêts – et ratio de liquidité d'autre part.

Pour des raisons techniques, c'est-à-dire l'existence de fortes corrélations entre les variables explicatives, il ne sera pas pertinent d'estimer les paramètres de l'équation (I). Autrement, les paramètres qu'aurait fournis l'estimation ne seront pas stables et le pouvoir prédictif du modèle en sera réduit. C'est pourquoi nous avons opté pour les deux sous modèles dont voici les résultats d'estimation :

V-2 Présentation des résultats d'estimation

	TAUX	Coefficients	Probabilité
MODELE 1	Rentabilité	- 0,031	0,164
	Couverture des intérêts	+ 0,011	0,189
	Montant	- 0,054	0,009
	Constante	+ 10,1	0,000
	TAUX	Coefficients	Probabilité
MODELE 2	Endettement	- 0,008	0,440
	Liquidité	+ 0,377	0,026
	Montant	- 0,048	0,016
	Constante	+ 9,7	0,000

Ce tableau appelle à des observations suivantes :

Dans 95% des cas, on peut affirmer que

- La prise en compte de la rentabilité ou de l'endettement dans le niveau des taux d'intérêts n'est pas significative.
- La prise en compte de la capacité de remboursement des intérêts du client semble aussi n'avoir pas d'impact sur le niveau des taux d'intérêt.
- En revanche, le montant de crédit accordé compte pour beaucoup dans le taux créditeur. Son impact sur le taux d'intérêt est bien conforme au modèle théorique

mais le signe négatif observé dans ce modèle est contraire au signe attendu. Ce résultat montre que pour EBB, dès que le client est éligible, il n'est plus taxé par rapport au risque que présente le volume de crédit sollicité. Au contraire, le souci d'économie d'échelle (gros crédit implique gros revenus d'intérêts) pousse le banquier à proposer un taux d'intérêt plus faible toute chose égale par ailleurs. Ce phénomène peut aussi s'expliquer par la nature des clients. Si par exemple les clients qui bénéficient de gros crédits sont ceux qui consomment significativement d'autres produits (Transfert, caution, etc.), l'analyste peut le dispenser de la rémunération du risque lié au montant de crédit, en espérant se rémunérer à travers les commissions sur les autres produits consommés. En somme, ce modèle montre que plus le montant accordé est élevé plus faible est le taux d'intérêt appliqué, toutes choses égales par ailleurs.

- Le degré de liquidité a aussi un impact significatif sur les taux appliqués jusque là. Toutefois, le sens de son impact c'est-à-dire le signe négatif du paramètre semble poser quelque problème de compréhension. D'après les résultats de l'estimation, les entreprises qui auraient un ratio de liquidité plus élevé paieraient plus cher que celles qui ont de ratio de liquidité plus faible. Qu'est ce qui pourrait justifier ce type de Pricing quand on sait qu'un fort ratio de liquidité est une forme de bonne performance. Ce serait pourtant difficile de comprendre que le banquier veuille sanctionner la mauvaise gestion de l'entreprise en matière de liquidité.

Ces deux modèles expliquent globalement 40 % de la variabilité du taux d'intérêt ($R^2 = 38\%$ pour le Modèle 2 et $R^2 = 31\%$ pour le modèle 1). Les 60% restant de la variabilité est certainement expliqué par l'historique des relations entre la banque et le client, la concurrence, le coût des ressources etc.

Utiliser ces deux modèles de prévision signifie donc qu'on fasse abstraction de tous les facteurs de différenciation autres que les ratios de performances financières et le montant des crédits accordés

Nous venons ainsi de quantifier les relations qui existent entre le taux d'intérêt appliqué par la Banque et quelques principaux ratios du RAAC. Ceci a permis de mettre au point un outil de prévision des taux d'intérêts. Il reviendra donc à l'analyste d'ajuster les résultats de ces deux modèles afin de proposer le taux d'intérêt qui tiennent compte des formances de l'entreprise mais aussi de la qualité et de l'historique des relations avec le client.

V-3 Utilisation des résultats des deux sous modèles

En redressant les signes des paramètres tels que prévus dans le modèle théorique, nous avons pu mettre au point un outil de prévision des taux d'intérêt à partir des ratios de performance financière.

Pour calculer les taux, il suffira de calculer les ratios financiers moyens des deux années passées. Ensuite, reporter ces ratios dans la première ligne correspondant à « Ratios moyens ». Les autres lignes seront remplies en faisant les opérations indiquées dans les cellules.

Enfin, on reporte les résultats de chaque ligne dans la dernière colonne intitulée « Taux ». C'est la somme des données inscrites dans cette colonne qui donne le taux. On pourra, soit retenir un des deux taux ou en retenir leur moyenne arithmétique simple.

Tableau : Mode de calcul des taux d'intérêts avec le modèle1

MODELE 1	Rentabilité	RCI	Montant (% des fonds propres)	Constante	TAUX
Ratios moyens					*
Rentabilité	$-0,031 * \text{Renta}$				
RCI		$-0,011 * \text{RCI}$			
Montant			$-0,054 * \text{Montant}$		
Constante				10,1	10,10
TAUX 1					

RCI entendez Ratio de Couverture des Intérêts, Renta = Rentabilité

Tableau : Mode de calcul des taux d'intérêts avec le modèle2

MODELE 2	Endettement	Liquidité	Montant (% des fonds propres)	Constante	TAUX
Ratios moyens					*
Endettement	$-1 + 0,008 * \text{End}$				
Liquidité		$1 - 0,377 * \text{Liquidité}$			
Montant			$-0,048 * \text{Montant}$		
Constante				9,70	9,70
TAUX 2					

TAUX MOYEN	(TAUX 1 + TAUX 2)/2	9,9
PRIME DE RISQUE		Taux moyen - 10

End. entendez ratio d'endettement

Les résultats de la simulation des modèles de prévisions

Entreprises	Taux issus des modèles de prévision					
	Montant (Millions de FCFA)	Taux appliqué	Modèle1	Modèle2	Taux moyen	Prime
ENTREPRISE1	75	11,5	10,73	9,44	10,1	0,1
ENTREPRISE2	1500	8,5	9,9	9,3	9,7	-0,3
ENTREPRISE2	3000	7,5	10,03	9,3	9,7	-0,3
ENTREPRISE2	500	8	10,07	9,47	9,8	-0,2
ENTREPRISE2	200	11,5	10,46	9,53	10	0

On voit ici, que les taux d'intérêts appliqués sont largement inférieurs aux taux qu'auraient supportés les entreprises de part leur performances financières. Nos investigations ont révélé que c'est la concurrence qui est le principal facteur cette pression à la baisse sur les taux.

V-4 La prise en compte de la concurrence dans le niveau des taux d'intérêts

Il est aussi important que le banquier tienne compte des taux d'intérêts créditeurs pratiqués sur le marché. Et vu qu'il ne serait trop difficile d'obtenir d'un client toutes les informations sur les conditions de banques dont il bénéficie auprès de la concurrence en terme de taux d'intérêts, nous avons choisi une approche indirecte pour estimer les taux d'intérêts supportés par des catégories de clients que sont les secteurs d'activités. Ainsi, en rapportant les charges d'intérêts aux dettes bancaires (court, moyen et long terme) des entreprises, nous avons pu obtenir une estimation des taux d'intérêts que nous résumons dans le tableau suivant :

Estimation des taux d'intérêts moyens par secteur d'activité

SECTEURS	TAUX D'INTERET
AGRO IND	11 %
AUTOMOBILE	11 %
BTP	6 %
CHIMIE	10 %
CIMENT	10 %
COTON	8 %
ENERGIE	6 %
HOTEL	8 %
IMPORT - EXPORT	19 %
PETROLE	9 %
TELECOM	4 %
TRANSIT	10 %
TEXTILE	3 %
Total	7 %

Hormis les secteurs de l'énergie, de télécommunication, des BTP et du textile où les taux sont très sous estimés ; et le secteur de l'Import-export où le taux semble surestimé, nous pouvons affirmer que cette plage de taux d'intérêts reflète dans une large mesure les conditions du marché.

Le taux d'intérêt de 19% observable dans l'Import – Export est il un reflet des pratiques qui consistent à gonfler les charges d'intérêts afin de minorer le résultat taxable ? Sinon, comment comprendre que les entreprises de ce secteur d'activité puissent se financer à un taux aussi élevé dans un système bancaire où le taux moyen global tournerait autour de 7% ?

Nous n'avons pas intégré les institutions de Micro finance dans cette analyse à cause des spécificités de leurs ressources financières. Depuis longtemps, ces institutions ont fonctionné grâce aux subventions et aux emprunts très bonifiés. De ce fait, les charges financières qu'elles supportent chaque année, reflètent très peu le volume de l'encours moyen de leurs engagements vis-à-vis des créanciers. Vu le nombre très réduit de ces clients du secteur de la micro finance, une évaluation au cas par cas des conditions de banques offertes par la concurrence sera plus adaptée dans le cas d'espèce.

Charges d'intérêts (millions)				
SECTEURS	2003	2002	2001	Somme
AGRO IND				
AUTOMOBILE				
BTP				
CHIMIE				
CIMENT				
COTON				
ENERGIE				
HOTEL				
IMPORT- EXPORT				
IMPRIMERIE				
INDUSTRIE				
PETROLE				
PHARMACIE				
TELECOM				
TRANSIT				
TEXTILE				
Total				

Dettes bancaires (ST debt+senior debt+ subord debt)				
SECTEURS	2003	2002	2001	Somme
AGRO IND	*			
AUTOMOBILE				
BTP				
CHIMIE				
CIMENT				
COTON				
ENERGIE				
HOTEL				
IMPORT-EXPORT				
PETROLE				
TELECOM				
TRANSIT				
TEXTILE				
Total				

* Informations confidentielles

La démarche d'analyse que nous venons de présenter précédemment est une démarche plus adaptée aux entreprises non financières. Or, on retrouve dans le portefeuille de la banque aussi bien des entreprises non financières que des institutions financières particulières que constituent les structures de micro finance.

Vu l'importance de plus en plus accrue des institutions de miro finance au Bénin et du développement des relations de refinancement entre certaines d'entre elles et ECOBANK, nous avons jugé utile de faire une analyse qui puisse intégrer les spécificités de ces clients afin de proposer un outil d'analyse et de gestion adaptée à cette clientèle. C'est ce qui justifie, la troisième partie de ce document.

T ROISIEME PARTIE : Refinancement de la micro finance au Bénin, opportunités et menaces.

Vu la spécificité (établissements de crédits) des clients venant de ce secteur de la microfinance, il est indiqué de construire un nouvel schéma d'analyse qui puisse intégrer l'essentiel des spécificités afin de donner une mesure plus fidèles des opportunités et menaces liées au refinancement de ce secteur.

VI- REFINANCEMENT DE LA MICROFINANCE AU BENIN

VI-1 Historique⁸:

VI-1.1 Généralité

Le secteur financier béninois a connu de profondes transformations au cours des années 1990 dans le cadre des différents programmes d'ajustement structurel. Afin de répondre à la disparition des banques de développement publiques et de financer l'immense secteur informel rural et urbain, plusieurs Institutions de Micro Finance (IMF) sont nées, souvent avec l'appui de la coopération internationale.

Le secteur de la micro finance au Bénin compte en 2003 plus de 1000 « initiatives », dans lesquelles sont comprises les caisses d'épargne et de crédit, les fédérations de réseaux coopératifs et mutualistes, les Institutions de Crédit Direct (ICD), les projets à volet micro finance et les tontines. En regroupant les caisses affiliées, le secteur compte alors 300 institutions, dont seulement une quarantaine sont agréées par la Cellule Microfinance. Il est à noter que le secteur est largement dominé par la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM), plus grand réseau mutualiste du pays, avec environ 80% de la clientèle et 40% de l'encours de crédit⁹.

VI-1.2 Cadre réglementaire pour la micro finance

Le cadre réglementaire de supervision des IMF dans la zone UEMOA est constitué par la loi PARMEC avec son décret d'application (textes adoptés par le Conseil des Ministres le 17 décembre 1993) qui vient en dérogation à la loi bancaire. Ce cadre détermine les conditions d'activité en micro finance pour les réseaux mutualistes et les groupements d'épargne et de crédit (GEC-CCM). Les structures non mutualistes souhaitant opérer en micro finance doivent signer une convention cadre quinquennale avec le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Les IMF sont soumises à la supervision du Ministère de l'Economie et des Finances : approbations des statuts, rapports financiers annuels selon un format précis, statistiques trimestrielles, mission de supervision pour vérifier les décrets d'application concernant la gouvernance, le contrôle interne et externe, le taux maximum. Toutefois, la Cellule Microfinance du MEF béninois peine encore à exercer ses fonctions de supervision.

La loi PARMEC a été une des premières lois à être mise en place en Afrique pour réglementer le secteur micro finance et à reconnaître l'importance de ce secteur dans le financement de l'économie. Mais elle pose aujourd'hui de nombreuses questions : la supervision d'un ministère sur des activités bancaires, la complexité du format comptable et sa non adaptation aux structures non mutualistes, des ratios prudentiels limitants ou insuffisants, la limitation dans le temps des

⁸ Extrait du rapport de rating de VITAL FINANCE (Planet Rating)

⁹ Information à décembre 2002 fournies par la cellule de Microfinance d'après Planet Rating

conventions cadres, la limitation des financements commerciaux (emprunts interbancaires, obligations). Elle est aujourd'hui en discussion au niveau de la BCEAO.

VI-1.3 Le secteur bancaire et la micro finance

Le secteur bancaire béninois est peu impliqué dans le financement direct à la Micro – Entreprise, à l'exception de la Financial Bank, qui a créé sa propre IMF (FINADEV).

Les banques manifestent par contre de plus en plus d'intérêt pour le refinancement de la micro finance, plusieurs ayant déjà octroyé des lignes de crédit à des IMF.

Dans la suite de ce travail, nous nous intéresserons à la micro finance formelle c'est-à-dire les IMF qui ont été enregistrées auprès des structures habilitées.

VI-2 Typologie des institutions de micro finance au Bénin.

La micro finance formelle au Bénin est constituée d'un grand nombre d'initiatives de tailles diverses (encours de prêts allant de quelques millions à 26 million d'Euro pour la FECECAM) et de formes variées (Mutualistes ou coopératives, association, Structures apparentées aux tontines, projets à composantes de micro finance, et une Société anonyme FINADEV).

Nous avons :

- Les mutualistes et coopératives : Ils sont habilités à collecter l'épargne et à octroyer de crédit. Les principaux acteurs sont la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM), la Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt (FENACREP), le Mutuel pour le Développement à la Base (MDB) et l'Association d'entraide des Femmes (ASSEF).
- Les structures de crédit direct : Elles sont essentiellement animées par l'Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) ; l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement de Micro – Entreprises (PADME) et l'Institution de Financement, de Promotion et de Développement de la Micro - Entreprise (VITAL FINANCE).
- Les projets à volet de crédit : Ils sont soit des Organisations Non Gouvernementales (ONG), soit inspirés des initiatives privées. Ils jouent le rôle d'intermédiaires entre les grandes structures de micro finance et la population pour la gestion des crédits relais d'une part des subventions destinées au financement des activités génératrices de revenus des couches vulnérables d'autre part.

Toutefois, certaines institutions comme PAPME collectent déjà de l'épargne en attendant l'aboutissement des procédures de transformation de leur forme juridique.

En 2002, le nombre d'institutions de micro finance enregistrées au Bénin est de 71 (confère Monographie du Bénin, édition 2002). D'après le rapport d'audit sur la viabilité des Institutions de Micro Finance (IMF) conduit par CANAL AUDIT et publié sur le site de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), les associations représentent¹⁰ 14% des IMF tandis que les mutualistes et assimilés font 21% et les ONG 64%. Le processus d'assainissement du

¹⁰ Pourcentage calculé sur un effectif total de 31 (Statistiques BCEAO sur le site Web)

secteur est en marche avec le système de supervision institué par la loi PARMEC ; l'exonération fiscale etc.

La clientèle du secteur de la micro finance vient essentiellement de l'informel. Les clients proviennent de toutes les zones socio - géographiques du Bénin à savoir les centres urbains, périurbains et ruraux. Mais seules les deux premières sont largement couvertes. Tous les secteurs d'activités sont financés malgré la forte dominance du secteur du commerce.

VI-3 Evolution des principaux indicateurs quantitatifs

Institutions et clientèles

Le développement du secteur de la micro finance se poursuit avec la création de nouvelles structures, 62 en 2001 contre 71 en 2002. La baisse des points de services de l'ordre de 27% entre 2002 et 2003 pourrait s'expliquer en partie par des stratégies de reconfiguration des bureaux de certaines structures afin d'offrir des prestations plus efficaces et moins coûteuses. Des progrès sont également notés en matière d'accès des populations aux ressources financières puisque le nombre de bénéficiaires est passé de 997 777 en 2002 à 1 049 331 en 2003 soit un taux de croissance de 5%. De même, le taux de pénétration (proportion de bénéficiaires par rapport à la population total) est passé de 15% en 2002 à 16% en 2003.

Une évolution des activités qui amplifie les besoins de refinancement

Le volume des dépôts collectés¹¹ a connu une diminution progressive au cours de ces dernières années. Représentant près de 53% du total actif en 2001, les dépôts ne font qu'à peine 42% de l'ensemble du patrimoine en 2003. Parallèlement, les encours de prêts sur la même période sont passés de 50% à 72% du total actif. La FECECAM est le leader sur le marché de la micro finance au Bénin malgré des difficultés de gestion auxquelles elle est confrontée (laxisme dans la gestion du portefeuille, CLCAM transformées en simples comptoirs de dépôt et de retrait). En 2002, elle regroupe à elle seule, 78% de la clientèle des structures de micro finance et 79% de l'épargne collectée. En termes de crédit, elle occupe la première place avec 34,4% des crédits distribués et est suivi par le PAPME (26%) et le PADME (24,4%).

Ces chiffres appellent à des observations suivantes :

- Le secteur de la micro finance a un marché qui exprime une demande de plus en plus forte.
- La baisse des dépôts couplée avec l'augmentation des encours de prêts est un indicateur des besoins de refinancement de plus en plus importants.

Chiffré, le besoin complémentaire¹² de refinancement peut être évalué pour tout le secteur de la micro finance à environ 43 000 millions en 2002 et de 70 000 millions en 2003 (plus de 80% du total actif de cette même année), soit un taux de croissance de près de 60%. Ce besoin de refinancement est plus prononcé chez les institutions de crédit direct pour lesquelles les fonds propres ne sont que les seules ressources dont elles disposent. Le besoin demeure également chez les mutualistes et coopératives dont le montant d'épargne collectée est très faible devant la demande de crédit. Déjà, le rapport de CANAL AUDIT avait déjà relevé que toutes les institutions de micro finance, quelle que soit leur nature, ont un besoin important de fonds de

¹¹ Il s'agit globalement des dépôts de garantie et les fonds de garanties qui sont des dépôts forcés. La part des dépôts librement constitués est très faible.

¹² Montant des crédits accordés minorés des dépôts et des fonds propres

crédit extérieur qui ne peut être satisfait que par l'appui des partenaires et/ou un refinancement auprès des structures adaptées. Pour l'instant il n'existe de marché financier inter – institutions de la micro finance qui finance ce besoin. Ceci explique le partenariat grandissant entre le secteur de la micro finance et le système bancaire local et international.

La consolidation des ressources et l'amélioration de la qualité du portefeuille

Le secteur de la micro finance s'affirme davantage et s'inscrit désormais parmi les institutions de financement de l'économie nationale. Sa viabilité et sa rentabilité se trouvent de plus en plus renforcées par la consolidation de ses ressources. En effet, le patrimoine du secteur est évalué à plus de 51 000 millions en 2001, soit 2,8% du produit intérieur brut (PIB). On pourrait l'estimer à plus de 87 000 millions en 2003 (4% du PIB).

Le statut des institutions de la micro finance qui fait d'elles des prestataires d'utilité publique explique l'exonération fiscale dont elles bénéficient et qui favorise par ricochet l'augmentation sensible et progressive des fonds propres. Ainsi durant la période 2001 à 2002, les fonds propres représentent respectivement 12% et 19% de l'actif total.

Malgré cette croissance, il faut noter la faible autonomie financière qui pourrait constituer un facteur de fragilité du secteur. L'autonomie opérationnelle globale (produits rapportés aux charges) s'est largement améliorée en passant de 95% en 2000 à 135% en 2003. Depuis trois ans, le résultat net agrégé est positif et s'élève à 3 077 millions en 2002 et à 4 193 millions pour sa valeur estimée en 2003.

La gestion du portefeuille a bénéficié d'une attention particulière. Ce qui a permis d'améliorer globalement la qualité du portefeuille mais de fortes disparités existent et la qualité des portefeuilles varie d'une institution à l'autre. Cette performance est rendue possible grâce à la mise en place d'efficaces dispositifs de suivi des crédits. Quand bien même ces dispositifs varient d'une institution à l'autre, ils convergent vers le même résultat qui est celui de réduire la survenance du non respect des échéanciers par les bénéficiaires. La rigueur dans la gestion de ces dispositifs de suivi a fait baisser considérablement le taux d'impayés. C'est ainsi que le portefeuille à risque est passé de 8% en 2000 à 3% sur la période 2001 à 2003 ce qui est en dessous du seuil autorisé (Loi PARMEC) de 5%. Toutefois, le seuil individuel suggéré par les structures d'analyse de la micro finance, CANAL AUDIT par exemple, doit être compris entre 1 et 2%. Au-delà de ce seuil, la rentabilité de la structure se trouverait menacée.

Tableau : Les principaux indicateurs de la micro finance de 1999 à 2003

Indicateurs	1999	2000	2001	2002	2003*
Dépôts (millions de FCFA)	20 500	24 059	27 375	35 074	37073,14
Montant moyen des dépôts (FCFA)	53 964	50 009	56 858	62 531	66095
Fonds propres (millions de FCFA)	4 617	4 942	7 284	12 070	16447
Nombre de crédits accordés	81 090	101 886	130 261	163 248	222452
Crédits accordés (millions de FCFA)	18 341	23 202	36 377	66 390	90467
Montant moyen des prêts (FCFA)	182 317	227 724	279 259	355 879	484944
Encours de prêts (millions de FCFA)	18 277	18 955	25 927	46 264	63042
Nombre de prêts en cours	100 247	75 298	110 337	151 328	206209
Encours moyen des prêts (FCFA)	182 317	251 735	228 015	826 818	1126676
Crédits en souffrance (millions de FCFA)	2 173	1 558	746	1 253	1704,31
Indicateurs	1999	2000	2001	2002	2003*
Placements (millions de FCFA)	7 770	16 313	15 636	9 565	10110
Actif total (millions de FCFA)	33 474	42 295	51 509	64 476	87859
Produits d'exploitation (millions de FCFA)	6 715	8 197	9 221	11 978	16322

Charges d'exploitation (millions de FCFA)	7 691	8 659	7 765	8 895	12121
Résultat net agrégé (millions de FCFA)	-976	-462	1 456	3 077	4193
Subventions (millions de FCFA)		2 994	2 978	2 672	2524
Nombre d'institutions	14	33	62	71	
Nombre de points de services	270	347	274	268	195
Nombre de bénéficiaires directs	725 981	802 966	833 643	997 777	1049331
Nombre d'employés		982	1 157	1 468	
PIB ¹³ (prix courant) en milliards de FCFA		1679,8	1832,1	1959,2	2137

*En 2003, seuls les chiffres en gras sont des statistiques officielles publiées par la BCEAO, les autres chiffres de cette année étant des estimations effectuées par nous-mêmes.

Une analyse plus approfondie révèle que ces performances sont dans une large mesure l'œuvre d'une minorité de structures de crédit direct. Il s'agit de PAPME, de PADME et de VITAL – FINANCE qui ont déjà acquis leur autonomie opérationnelle. Les deux premières ont en plus acquis l'autonomie financière qui se consolide. Elles font à elles seules plus des deux tiers (2/3) du total des fonds propres et près de 38% du patrimoine de tout le secteur de la micro finance en 2003. Les produits d'exploitation de ce trio représentent près de 2/5 du total des produits contre 25% des charges d'exploitation. Les crédits en souffrance leurs sont imputables dans une proportion maximale de 11%. Ces résultats viennent confirmer les observations déjà faites dans le rapport d'audit de CANAL AUDIT qui a relevé la prépondérance de ce trio du point de vue performance, autonomie financière et opérationnelle. D'après ce rapport, en plus du trio PAPME – PADME et VITAL-FINANCE, certains des mutualistes et assimilés sont aussi performants mais une grande majorité perdure dans une précarité certaine.

Tableau : Niveaux de certains indicateurs de performance au 31/12/2003

Indicateurs (millions de FCFA)	Secteur micro finance	Portefeuille Microfinance de ECOBANK - BENIN	
		Estimation des montants	% du total du secteur
Dépôts	37073		
Encours de prêts	63042		
Crédits en souffrance	1704		
Fonds propres	16447		
Actif total	87859		
Produits d'exploitation	16322		
Charges d'exploitation	12121		

VI-4 Evaluation des principaux indicateurs qualitatifs

Pour toute structure de micro finance, le chiffre d'affaires est représenté par les revenus d'intérêts et les commissions générées par l'octroi de crédit. Il est fonction de l'importance du montant des prêts et du taux d'intérêt. Les performances de rentabilité sont donc des conséquences de la bonne gestion des crédits et des taux d'intérêts pratiqués. La loi sur l'usure a réglementé le taux d'intérêt annuel à 27% (soit 2% le mois). Cependant, les faits montrent des taux d'intérêts effectifs supérieurs à 30%. L'accès de certaines structures à des subventions constitue un handicap au bon fonctionnement des lois du marché. C'est ce qui justifie l'existence des taux d'intérêts plus compétitifs comme 17% l'an pour le FECECAM et 18% pour le FINADEV.

Aussi observe t-on des problèmes communs aux structures de la micro finance au Bénin. Il s'agit :

¹³ Source UEMOA

- Le niveau bas de formation des membres ;
- La volonté manifeste de certains membres élus de ne pas respecter scrupuleusement les procédures de crédit ;
- Les menaces de disparition qui pèsent sur les structures trop subventionnées ;
- La non adaptation du système d'information ;
- La défaillance du système comptable et d'organisation chez certaines structures de micro finance (problèmes de production d'information en temps réel) ;
- Des garanties imparfaites ou inexistantes. Si les sûretés personnelles (caution solidaire) sont difficiles à être évaluées mais très efficaces, les sûretés réelles (droit de rétention, de gage, de nantissement de véhicule ou de matériel, d'hypothèque sur maison et terrain) manquent le plus souvent d'une base d'évaluation objective (scientifique) pour le suivi de leur valeur marchande. Ce type de sûretés engendre des frais énormes lors de la réalisation de la garantie.

Pour ce qui concerne les institutions de crédit direct et des mutualistes, on déplore :

- Le niveau insuffisant des fonds propres qui empêche certaines structures d'atteindre leur autosuffisance financière (VITAL Finance par exemple), et pour celles qui sont déjà autosuffisantes, d'améliorer leur performance (PADME, PAPME) ;
- La non habilité à collecter de l'épargne est un handicap pour le fonctionnement normal de la concurrence ;
- Des procédures mal formalisées, c'est le cas des garanties qui ne respectent pas toujours l'Acte Uniforme portant organisation des sûretés » ;
- La forme juridique ne permet pas à ces structures de concilier l'optique de rentabilité et l'optique d'association d'utilité publique.

Pour les ONG on déplore :

- La forte dépendance vis-à-vis des bailleurs ;
- La quasi - inexistence de fonds propres ;
- L'impossibilité d'accès au refinancement auprès des institutions bancaires.

VII- L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE MICROFINANCE DE ECOBANK BENIN

Cette partie sera entièrement consacrée à l'analyse détaillée du principal segment du secteur de la micro finance. Ce segment regroupe PAPME, PADME et VITAL – FINANCE.

L'intérêt d'étudier ce segment se situe à deux niveaux : d'une part, les analyses précédentes ont révélé que ce trio constitue le fer de lance du secteur de la micro finance au Bénin et d'autre part les trois structures constituent le portefeuille de ECOBANK Bénin pour lequel l'encours des crédits s'élève à 800 millions de FCFA pour (VITAL – Finance) en 2004.

VII-1 Analyse de la rentabilité et des opportunités du portefeuille micro finance de ECOBANK - Bénin

VII-1.1 IMF1

Fiche signalétique

Dénomination	:
SIGLE	:
Date de création	:
Statut juridique	:
Organisation	:
Siège	:
Activité	:
Taux d'intérêt nominal mensuel	:
Echéance maximale	:
Montant de crédit	:
Autorité de tutelle	:

IMF1 offre trois produits à ses clients : Le crédit solidaire (50 000 à 200 000 FCFA) par membre, le crédit individuel et le crédit équipement (50 000 à 5 000 000 FCFA).

Le taux d'intérêt nominal appliqué par cette institution est de 2% le mois, soit un taux annuel de 27%. Elle reçoit d'autres fonds issus des frais de dossiers (1% du montant déboursé), des fonds de solidarité (1% du montant déboursé), et des fonds de garantie (10% du montant du prêt). Les échéances des prêts vont de 1 jusqu'à 24 mois. L'annuité est mensuelle.

Les garanties reçues varient selon le type de crédit : Les crédits solidaires n'ont pour garantie que la caution solidaire des autres membre du groupe, pour les autres types de crédits on retient les formes de garanties comme nantissement sur salaire, des garanties matérielles (terrains, équipements, immeubles etc.)

VII-1.1.1 Evolution des activités : En phase de croissance

Les activités de IMF1, la plus jeune des structures de crédit direct, sont en pleine phase de croissance. En trois ans, cette institution a doublé son patrimoine. Evalué à environ 2 121 millions en 2001, l'actif s'élève à 4 284 millions de FCFA en fin 2003.

De même, le chiffre d'affaires réalisé en 2003 est de 1,3 fois plus grand que celui réalisé en 2002 : 585 millions de chiffre d'affaires en 2002 contre environ 738 millions en 2003.

Depuis 2001 donc, les revenus ont connu une progression moyenne annuelle de 23%. Même corrigée des subventions d'exploitation, le chiffre d'affaires garde globalement son niveau sur la période.

Cette performance provient principalement de son activité principale. En effet, la contribution des produits financiers est passée de 81% du total des revenus en 2002 à plus de 92% en 2003. Ce développement des activités s'est aussi traduit sur la période (2001,2002 et 2003) par une progression moyenne annuel de 39% qui a porté le niveau des encours de crédits de 2 475 millions en 2002 à 3 271 millions en 2003. Ces performances offrent de bonnes perspectives pour le client.

Quand à la gestion du portefeuille, on note que l'ampleur du portefeuille à risque est limitée et n'a pu dépasser la barre de 2,1% des encours de crédits sur la période de revue. L'efficacité des

dispositifs de suivi des crédits déboursés semble donc se confirmer. Toutefois, signalons que le portefeuille s'est légèrement détérioré entre 2002 et 2003 avec un ratio d'impayé qui est passé de 0,8% en 2002 à 2,1% en fin 2003. D'ailleurs, lors de la mission d'audit¹⁴ du portefeuille du client effectué par la délégation de ECOBANK dont nous faisons parti, les responsables nous ont confié qu'ils avaient déjà lancé la campagne de recouvrement des créances en souffrance.

Au regard de ces résultats comparés à la morne admise (5%), on peut admettre que le portefeuille de IMF1 est d'une bonne qualité.

VII-1.1.2 La rentabilité : Une évolution critique

Sur le plan rentabilité, l'exploitation mesurée par le biais du résultat net ressort structurellement excédentaire d'environ FCFA 235 millions en 2003 contre FCFA 247 millions en 2002. Elle accuse une régression de près de 12 millions de FCFA. Cette contre-performance cache l'effet « gonflement » des résultats par les subventions d'exploitation. En effet, le résultat net des subventions d'exploitation est passé de 182 millions à 235 millions de FCFA entre 2002 et 2003, soit un taux de progression de 29%. L'autonomie opérationnelle (produits d'exploitation nets des subventions rapportés aux charges d'exploitation) a sensiblement évolué à la hausse avec 121% en 2001 et 141% en 2003. Cette performance permet de comprendre que les charges induites par l'ouverture des nouvelles agences de Porto-Novo et de Parakou, des bureaux de zones et des guichets sont largement couvertes par les produits générés par l'ensemble du réseau.

Le rythme de progression (40%) moins rapide des charges d'exploitation par rapport à la progression des produits nets (52%) pendant la période 2001 et 2003 a contribué à renforcer l'autonomie opérationnelle et financière de l'institution. Cependant, la croissance exponentielle des charges financières liées aux emprunts bancaires n'est pas de nature à soutenir cette performance. De 2002 à 2003, IMF1 a versé respectivement 69 millions et 127 millions comme services de la dette (Intérêts et commissions).

L'évolution de la capacité de remboursement des dettes de IMF1 mérite une attention particulière car le ratio de couverture des charges financières net de subvention est passé de 6% en 2001 à 4% en 2002 et à 2,9% en 2003. La détérioration de ce ratio dans un contexte où le niveau d'endettement du client évolue sans cesse, devrait interpeller la vigilance des responsables commis pour la gestion des relations avec ce client. Car si cette tendance se maintienne, IMF1 se verra obliger de comprimer une bonne partie de ses charges d'exploitation au profit des services grandissants de la dette au risque de subir un retrait anticipé de ses partenaires financiers. Ce qui porterait un coup dur pour la suivie de l'institution.

Il urge que ECOBANK interpelle le client afin d'avoir des explications sur cette tendance structurellement baissière qui risque de compromettre les engagements présents ou futurs en sa faveur.

VII-1.1.3 Structure financière : Un solide équilibre financier relativement endetté

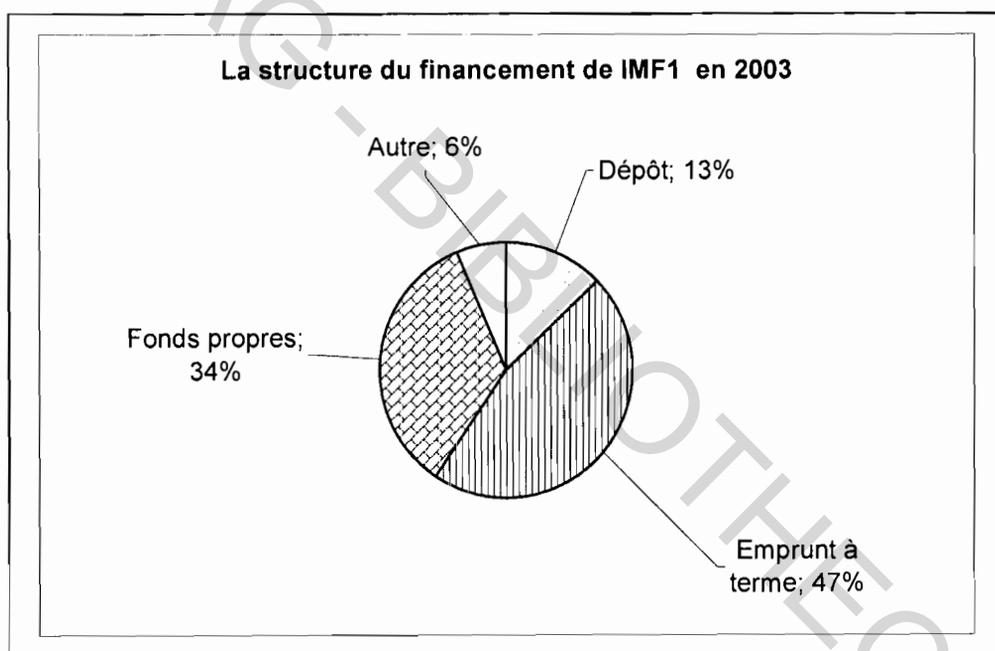
La structure financière de IMF1 est équilibrée avec un fonds de roulement structurellement excédentaire. L'institution a dégagé en 2003, un fonds de roulement de plus de 3000 millions de FCFA soit le double de son niveau de 2001.

¹⁴ C'était une mission d'audit pour le suivi de la qualité du portefeuille de tous les clients micro finance de ECOBANK.

On note une évolution stable des dépôts de la clientèle qui ne contribue qu'en moyenne pour 13% de l'actif. Le poids des fonds propres dans le patrimoine a diminué au cours de ces trois dernières au profit des emprunts à terme qui représentent près de la moitié des ressources (47%).

Les ressources stables hors dépôts à terme des clients représentent plus des $\frac{3}{4}$ des ressources de IMF1. L'évolution du ratio de couverture des dettes par des fonds propres n'est pas du tout encourageante. De 120% en 2001 ce ratio a chuté à son niveau le plus (73%) en 2003. De même, les ressources propres ne couvrent qu'à peine 34% du total actif avec une tendance baissière.

En somme, on peut affirmer que le client a une bonne stratégie de financement puisque l'importance des emprunts à terme permet de réduire les risques de maturité (transformation des ressources à échéances courtes en emplois plus longs). Cependant, la question du niveau d'endettement optimal se pose. Quelle est la capacité d'endettement du client ? Nous estimons qu'il est impérieux de répondre à cette question afin d'envisager d'accroître les facilités en sa faveur. Et cette prudence se justifie quand on sait que le ratio de couverture des charges financières est dans une phase structurelle baissière et affiche 2,7% au 31/12/2003.



VII-1.1.4 Liquidité : Parfaite adéquation entre emplois et ressources

La liquidité générale de l'institution n'a pas connu de fluctuations significatives et son niveau reste conforme à la norme minimale réglementaire fixée à 80%, comme l'attestent les valeurs prises par le ratio (729% en 2002, et environ 641% en 2003).

Malgré l'évolution en dents de scie observée sur la période 2001 et 2003, le ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources durables varie de 8% en 2002 à 18,3% tout en restant largement en dessous de la norme maximale admise qui est de 100%

VII-1.1.5 Analyse des opportunités qu'offre IMF1

Les relations avec les institutions de micro finance présentent deux opportunités majeures : la domiciliation des comptes de fonctionnement et le refinancement.

La gestion de la trésorerie à travers l'ouverture des comptes à ECOBANK peut générer des ressources non négligeables encore que le IMF1 ne dispose pas encore d'équipements sécuritaires adéquats (guichets et coffre fort) pour conserver ses disponibilités.

Les liquidités gérées par les institutions bancaires sont évaluées à plus de **413** millions en 2002 et à près de **485** millions en 2003 soit respectivement 13% et 11% du patrimoine de IMF1. Cette relation concerne la gestion des comptes de fonctionnement et des lignes de crédit dont la répartition par Banque est présentée dans le tableau suivant :

Tableau : Evolution des comptes à vue et opérations avec les institutions financières

Concurrents	2002		2003	
	Montant (milliers de FCFA)	%	Montant (milliers de FCFA)	%
BANK1		0	324 694	67
BANK2	290 491	70	93 581	19
BANK3	121 612	29	65 532	14
BANK4	887	0,21	870	0,18
BANK5	119	0,03	119	0,02
Autres			519	0,11
Total	413 109	100	485 315	100

Il ressort de ce tableau que l'intensité des relations de gestion de liquidité de IMF1 par ECOBANK a considérablement baissé au profit de la SGBBE.

L'endettement global de IMF1 s'élève à près de 2 550 millions en 31/12/2003, soit 1,7 fois plus grand que le niveau de 2002. Cet endettement est entièrement composé d'emprunts à moyen terme d'échéances comprises entre 1 et 4 ans. ECOBANK est le principal partenaire financier de cette structure avec 40% des encours de prêts en 2003. Les partenaires financiers internationaux comme ETIMOS, un partenaire financier italien, ADA, une ONG Luxembourgeoise et TRIODOS DOEN lui ont accordé des crédits dont les encours sont respectivement de 26%, de 16% et de 2% du total de l'endettement en 2003.

ECOBANK (38%) et FECECAM (33%) ont à elles seules engranger plus de 71% des charges d'intérêts versées par IMF1 qui s'élèvent à plus de 122 millions au titre de l'exercice 2003 contre 64 millions en 2002 malgré le taux d'intérêt bonifié de 2% dont il a bénéficié de l'institution ADA.

VII-1.1.6 Estimation des facilités à accorder IMF1 pour l'année 2004.

Vue le niveau d'endettement relativement élevé du client : 47% d'emprunts bancaires en 2003, on pourrait s'interroger sur la capacité d'endettement du client. En attendant une analyse plus approfondie, on peut, sur la base de quelques hypothèses estimer les facilités à accorder à la relation.

En effet, en se basant sur le taux de croissance moyen annuel des encours entre 2001 et 2003 qui est de 23%, nous estimons le patrimoine de IMF1 pour l'année 2004 à 5 926 millions de FCFA pour un encours total des emprunts bancaires de 2 700 millions. L'encours des crédits à la clientèle de IMF1 est estimé à FCFA 4.527 millions soit le même poids observé qu'en 2003 (76,4% du total actif). Vu que les performances n'ont pas été les meilleures, il serait risqué d'envisager une augmentation des concours en faveur de ce client. Le mieux qu'on puisse faire est de conserver le niveau actuel des relations ; ce qui suppose que ECOBANK conserve sa part de marché de 40% (en 2003) sur le client soit un milliard de facilité.

Les besoins de financement évalués par l' IMF1 sont de l'ordre de 1 à 1,3 milliards de FCFA pour l'année 2004. A ceci s'ajoute la recommandation du PLANET FINANCE, une institution spécialisée dans l'accompagnement et l'évaluation des IMF, qui en 2003 estimait déjà, avec un peu de réserve, que Vital Finance est une institution solide pouvant gérer des emprunts commerciaux à court et à moyen terme au regard de sa maîtrise des défis opérationnels, sa capacité à générer des profits et à rembourser plusieurs emprunts commerciaux.

Tableau prévisionnel de la structure de financement de IMF1

	2003		2004*	
	Montant (en millier)	%	Montant (en millier)	%
Dépôt	551 600	13	770 344	13
Emprunt à terme	1 998 823	47	2 785 092	47
Fonds propre	1 465 048	34	2 014 747	34
Autre	268 232	6	355 544	6
Total	4 283 703	100	5 925 727	100

*Estimation faite par nous- même

(En millions de FCFA)	Encours emprunts	Charge financières	Charges financières pour emprunts à court terme
2003	1 999	122	
2004	2 785	170	
Part des charges financières à engranger	Facilité à accorder	Revenus attendus	
40%	1114	68	
30%	836	51	
25%	696	43	
20%	557	34	

Sous l'hypothèse que la structure de financement de IMF1 ne connaîtra pas de changement significatif par rapport à la situation de 2003, les projections suivantes sont valables :

- Pour une facilité de l'ordre de FCFA 1.000 million, la banque pourrait engranger FCFA 68 millions comme revenus soit 40% des charges d'intérêts du client pour 2004.
- Pour une facilité de l'ordre 500 millions, il faudra s'attendre à des revenus de FCFA 34 millions soit 20% du total des charges d'intérêts du client pour.

Tableau : Evolution des encours d'emprunts à terme suivants les partenaires financiers

Concurrents	2002		2003	
	Montant (milliers de FCFA)	%	Montant (milliers de FCFA)	%
BANQUE1	500 000	43	800 000	40
BANQUE2	140 785	12	524 766	26
BANQUE3			327 979	16
BANQUE4	520 238	45	157 143	8
BANQUE5			77 904	4
BANQUE6	65 596	6	65 596	3
DETTES RATTACHEES	20 457	2	45 448	2
Total	1 247 076	100	1 998 836	100

D'après le modèle d'estimation du taux d'intérêt référentiel qui prend en compte la qualité du portefeuille, la capacité de remboursement des dettes et du niveau d'endettement, il ressort pour IMF1 un taux de référence de 9,3%. Le mode de calcul est retracé dans le tableau suivant :

Tableau : Calcul du taux de base pour IMF1

IMF1	PAR	RCI	DFP	TAUX
	Portefeuille à Risque (%)	Ratio de Couverture des Intérêts	Dette/Fonds Propres	
Ratio moyen	0,85	3,42	1,48	
PAR	+ 0,51*0,85			+0,43
RCI >= 7				
RCI < 7		-0,29*3,42		-1
DFP > 4			+0,33*1,48	
DFP <= 4			+0,33	+0,33
BASE				+9,4
TAUX d'INTERET				9,16

Voir l'estimation du modèle dans la dernière partie du document.

VII-1.2 IMF2

Fiche signalétique

Dénomination	:
SIGLE	:
Date de création	:
Statut juridique	:
Organisation	:
Siège	:
Activité	:
Taux d'intérêt nominal mensuel	:
Echéance maximale	:
Montant de crédit	:
Autorité de tutelle	:

VII-1.2.1 Evolution des activités : En phase de développement avancé

Les activités de IMF2 ont connu un développement structurel au cours de ces trois dernières années (2001, 2002 et 2003). Malgré la concurrence des autres structures notamment la FECECAM et le FINADEV qui pratiquent des taux très compétitifs (respectivement de 17% et de 18%) et IMF1 qui opère sur le même segment que lui, IMF2 a réussi à maintenir sa progression en réalisant un chiffre d'affaires global de 2 936 millions en 2003 contre 2354 millions en 2002, soit un taux de progression annuelle de 24,7%.

Les produits financiers constituent la principale source de revenus de cette institution et contribuent pour plus de 83% du revenu total en 2002 et de 86% en 2003.

Des performances sont également réalisées en matière de gestion de portefeuille. En effet, le portefeuille à risque, c'est - à - dire la proportion des crédits en souffrance par rapport à l'encours de crédit est maintenu au seuil de 0,6%. Ceci est une performance louable quand on sait que le seuil critique admis est de 5%.

Des difficultés conjoncturelles ne pourront donc détériorer ce portefeuille jusqu'à dépasser le seuil limite quand on sait que 58% des créances en souffrance sont provisionnées en 2003.

VII-1.2.2 La rentabilité : Une autonomie opérationnelle et financière confirmée

IMF2 reste une structure viable et rentable quand on analyse la structure de ses soldes intermédiaires de gestion. Son autonomie opérationnelle et financière n'a cessé de s'améliorer. Au 31 décembre 2003e, le ratio d'autonomie opérationnelle a atteint 196%. Cette. Le résultat net des subventions d'exploitation est passé de 1 281 millions en 2002 à 1 475 millions en 2003 soit une progression de 15%. Ce résultat représente en 2003, 9% du patrimoine risqué.

De l'analyse de l'évolution du ratio de couverture des charges financières, au moins supérieur à 7, il se dégage que IMF2 possède de réelle capacité de remboursement de ses dettes.

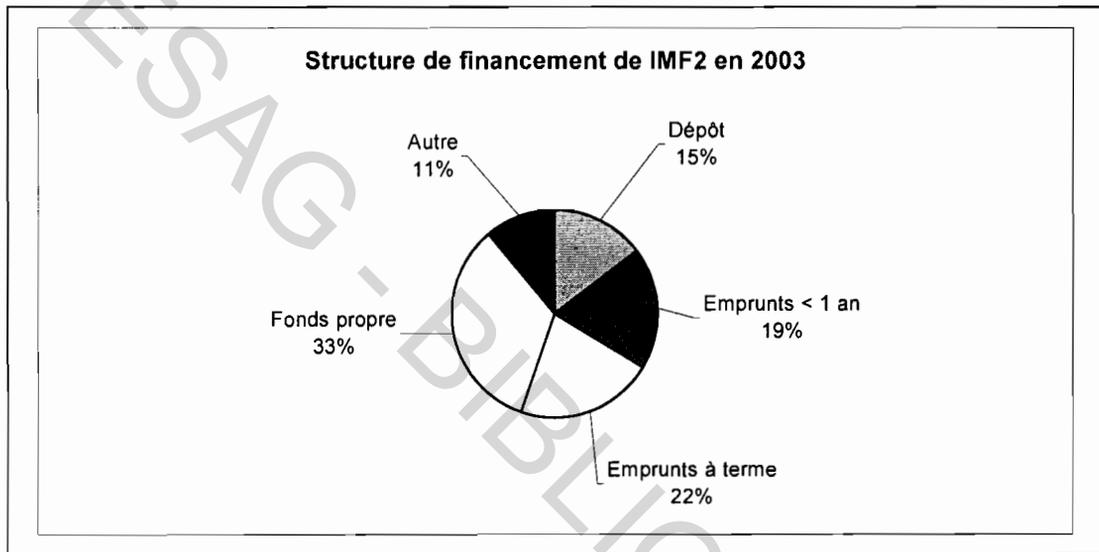
Ces résultats montrent la consistance de la capacité de IMF2 à générer des revenus largement au dessus des charges d'exploitation.

VII-1.2.3 Structure financière : Une santé financière garante de la pérennité

La structure financière de IMF2 est équilibrée avec un fonds de roulement structurellement excédentaire. L'institution a dégagé en 2003, un fonds de roulement de plus de 56% des encours de prêt ce qui lui permet de réduire la pression des dettes d'exploitation.

Il doit cette santé financière à la relative importance des fonds propres (34% en 2003). L'exonération fiscale dont bénéficient les structures de micro finance et la non distribution de dividende¹⁵ contribuent aussi à la consolidation des ressources stables vu que la totalité des résultats nets est systématiquement affectée aux postes fonds propres et assimilés. Cette santé financière est donc un gage pour la pérennité de IMF2.

Le niveau d'endettement de IMF2 est relativement plus faible quand on le compare à celui de IMF1. Les emprunts bancaires représentent 41% des ressources du client. La prédominance des emprunts à terme (53%) sur les autres dettes bancaires traduit une bonne stratégie de financement.



VII-1.2.4 Liquidité :

Le niveau de la liquidité générale de IMF2 est l'un des facteurs qui consolident sa viabilité. Il affiche en 2003, une liquidité qui est le double de la norme minimale de 80%. L'historique n'a montré aucune période de détérioration de cette performance. Au contraire elle s'est même améliorée.

VII-1.2.5 Analyse des opportunités qu'offre IMF2

Gestion de comptes ordinaires et le refinancement

Dans ses opérations avec les institutions financières, IMF2 a fait gérer en comptes ordinaires environ 410 millions de FCFA en 2003.

Ses dépôts à terme s'élèvent à près de 2 320 millions de FCFA et sont essentiellement domiciliés à la Banque Internationale du Bénin (33,8%), à la Bank Of Africa (23,5%), à la Société Générale des Banques (21,5%). ECOBANK est presque absente pour ce type de relation.

Les charges financières dues par IMF2 au titre de l'exercice 2003 s'élèvent à plus de 246 millions.

¹⁵ La plupart des actionnaires de IMF2 sont des institutions nationales ou internationales qui ont apporté les fonds sous forme de subvention. Ce qui explique que IMF2 n'a pas distribué de dividende depuis sa création

L'encours total des emprunts est évalué à **6 917** millions de FCFA avec 47% d'emprunts à moins d'un an (plus de 3 200 millions de FCFA). Les emprunts à court terme rapportent plus de 47% des charges financières servies par IMF2 en 2003 contre 53% pour les emprunts à terme qui vont essentiellement à des institutions spécifiques que sont la Banque mondiale et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi (MICPE).

Parmi les institutions financières, les deux banques, la SGBBE et la BOA contribuent à elles seules près de 90% des emprunts à court terme (3 227 millions de FCFA) dans des proportions respectives de 60,5% et 30%. La Banque Internationale du Bénin (BIBE) contribue pour sa part dans l'ordre 8%.

Vu la santé financière et les performances réalisées par cette institution sur ces trois dernières années, ECOBANK peut se fixer comme objectif d'atteindre la part du marché de son concurrent la BOA. Ce qui porterait dans un premier temps l'enveloppe de micro finance à 30% des emprunts à moins d'un an de l'institution.

VII-1.2.6 Estimation des facilités à accorder à IMF2 pour l'année 2004.

En considérant le taux de croissance de l'actif entre 2002 et 2003 qui est de 50%, le total actif au 31/12/2004 sera d'environ 25 600 millions de FCFA. En calculant la moyenne de cette estimation et le total actif au 30/06/2004, on obtient 21 500 millions comme valeur estimative du total actif dont l'emprunt bancaire s'élèvera à 8 735 millions.

Sur la base de ces estimations, le montant des facilités à accorder à IMF2 dépend désormais des objectifs de recettes de la banque.

Par exemple, si la banque ambitionne d'enregistrer 40% des frais financiers servies par IMF2 en 2004, il faudra qu'elle lui accorde une ligne de crédit à court terme de l'ordre de 1 600 millions de FCFA.

Le tableau suivant donne une idée des facilités à accorder au client et du montant des revenus attendus.

(En millions de FCFA)	Encours emprunts	Charge financières	Charges financières pour emprunts à court terme
2003	6 917	246	116
2004	8 735	310	146
Part des charges financières à engranger	Facilité à accorder	Revenus attendus	
40%	1642	58	
30%	1232	44	
25%	1026	36	
20%	821	29	

Vu les performances réalisées par cette institution et ses potentialités de progrès, la prise en compte des conditions du marché permet d'estimer le taux d'intérêt référentiel à 8%. Le mode de calcul se trouve résumé dans le tableau qui suit.

Tableau : Calcul du taux de base pour IMF2

IMF2	PAR	RCI	DFP	TAUX
	Portefeuille à Risque (%)	Ratio de Couverture des Intérêts	Dette/Fonds Propres	
Ratio moyen	0,50	7	1,27	
PAR	+ 0,51*0,5			+0,26
RCI >= 7		-2		
RCI < 7				-2
DFP > 4			+0,33*1,27	
DFP < = 4			+0,33	+0,33
BASE				+9,4
TAUX d'INTERET				7,99

Voir mode de calcul à la fin du document

Tableau : Situation des relations de IMF2 avec les Institutions financières en 2003.

IMF2 (Franc FCA)		2003	
		Montant	%
Comptes ordinaires	Banques	410 309 283	17,7
Dépôt à terme de IMF2 auprès des Institutions financières	BANK1	80 000 000	3,4
	BANK2	785 000 000	33,8
	BANK3	545 000 000	23,5
	BANK4	500 000 000	21,5
	Total DAT	2 320 309 283	100,0
Emprunt à moins d'un an	BANK2	255 000 000	7,9
	Av./DAT Crédit relais	45 000 000	1,4
	BANK4	1 952 409 035	60,5
	BANK3	974 449 630	30,2
	Total	3 226 858 665	100,0
Emprunt à terme	BANK5	3 439 980 000	93,2
	BANK6	0	0,0
	Bailleurs	250 000 000	6,8
	Total	3 689 980 000	100,0

VII-1.3 IMF3

Dénomination	:
SIGLE	:
Date de création	:
Statut juridique	:
Organisation	:
Siège	:
Activité	:
Taux d'intérêt nominal mensuel	:
Echéance maximale	:
Montant de crédit	:
Autorité de tutelle	:

VII-1.3.1 Les activités : Des activités prospères

Le niveau et l'évolution du patrimoine de IMF3 le placent parmi les structures les plus dominantes du secteur de la micro finance au Bénin.

En effet, on reste impressionné par la progression de son patrimoine qui est passé de 7 305 millions de FCFA en 2001 à plus de 16 337 millions en 2003, soit un taux de progression moyen annuel de 50% en trois ans.

Grâce à sa principale clientèle des Petites et Moyennes Entreprises Commerciales et Industrielles (PME/PMI), elle draine chaque année, des milliards de chiffre d'affaires. De 2 600 millions de FCFA en 2002, elle est passée à plus de 3 366 millions de nos francs au 31 décembre 2003 connaissant ainsi une progression de 29,5%. Corrigé des subventions d'exploitation, le chiffre d'affaires net maintient sa tendance à la hausse et s'élève à 3 191 millions en 2003.

La contribution des produits financiers au revenu total s'est améliorée en passant de 61% du revenu total à 68% en 2003.

On peut noter la bonne tenue du portefeuille de IMF3 au cours de ces trois dernières années. Malgré le caractère risqué qu'on attribue aux PME/PMI du fait de leur proximité avec le secteur informel, la faible proportion de crédits en souffrance enregistrés au cours de cette période traduit un bon suivi des crédits octroyés. Oscillant autour de 2%, le portefeuille à risque n'a pu franchir le plafond de 3% et mieux, il reste en deçà du seuil maximal admis qui est de 5%. De 2,41% en 2002, le portefeuille à risque est descendu à 2,16% en 2003 avec près de 70% de provision.

Les activités de IMF3 progressent et n'ont présenté aucun signe d'essoufflement au cours de ces dernières années. En 2003, l'encours de crédits s'élève à 15 168 millions de FCFA contre 10 384 millions en 2002. La progression moyenne annuelle est de 49%. Le niveau des dépôts (essentiellement des garanties exigées) s'améliore et s'élève à 4 000 millions en 2003.

IMF3 conserve toujours une réelle capacité de remboursement de ses dettes. Malgré quelques fluctuations, le ratio de couverture des intérêts net des subventions reste au dessus de la barre de 6%. Entre 2002 et 2003, il a atteint les niveaux respectifs de 16,7% et 6,6%.

VII-1.3.2 La rentabilité : Une exploitation structurellement bénéficiaire

IMF3 est une structure rentable quand on analyse la structure de ses soldes intermédiaires de gestion. Le niveau de l'autonomie opérationnelle, c'est-à-dire la capacité des produits nets de subventions à couvrir toutes les charges, est satisfaisant malgré quelques fluctuations. Il est passé de 207% en 2002 à 152,4% en 2003 pour une norme minimale de 130%. Vu l'évolution de ce ratio au cours de ces trois dernières années, on s'aperçoit de la capacité intrinsèque du client à générer de ressources suffisantes pour faire face à ses charges.

L'exploitation est demeurée bénéficiaire sur la période avec un résultat net de subvention de 1 098 millions en 2003 contre 1 161 millions en 2002 soit une diminution de 5%. Malgré une évolution à la baisse, le ratio de rentabilité (RN/CA) net de subvention fluctue entre 34% et 56%.

Ces résultats montrent la consistance de la capacité de IMF3 à assurer la rentabilité de son exploitation.

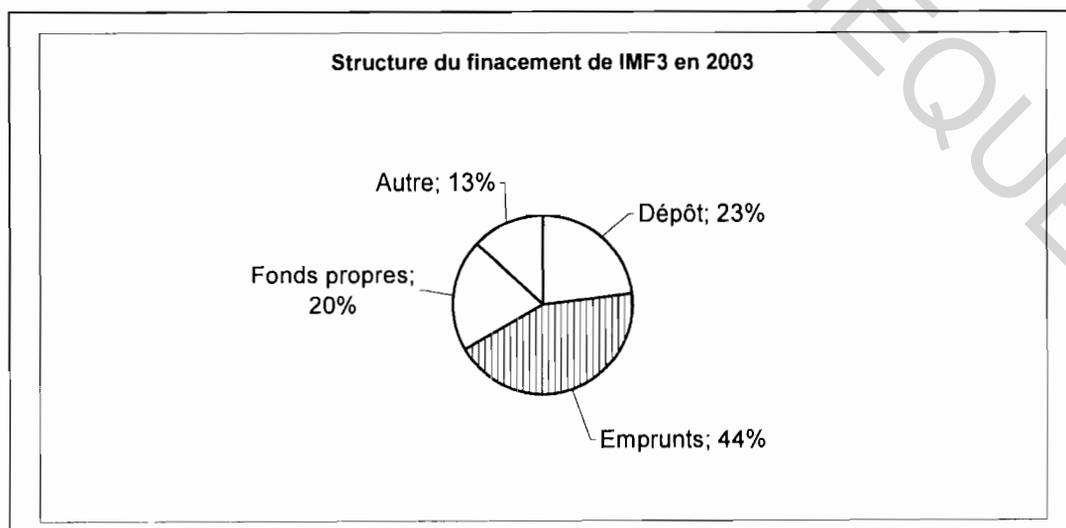
VII-1.3.3 Structure financière : Une situation financière équilibrée et un endettement pesant

IMF3 a une structure financière équilibrée avec un fonds de roulement structurellement excédentaire. L'institution a dégagé en 2003, un fonds de roulement de plus de 2/3 des encours de prêt. Ce qui lui permet de réduire la pression des dettes d'exploitation.

Il doit cette santé financière à la relative importance des fonds propres qui n'a cessé de s'améliorer en renforçant les ressources stables de l'institution. L'exonération fiscale dont bénéficient aussi IMF3 et la non distribution de dividende¹⁶ sont de facteurs explicatifs de la consolidation des fonds propres qui représentent 20,3% du total actif en 2003 contre 17,5% en 2002.

Le niveau d'endettement de IMF3 est relativement élevé car sur la période des trois dernières années, les dettes (épargnes+emprunts) représentent les 2/3 du total actif. L'analyse de la structure des dettes révèle une dominance des emprunts à terme qui proviennent principalement de la Banque mondiale. De 2002 à 2003, la proportion des emprunts à terme est passée de 38% à 44% du total actif. En retenant le caractère spécial des relations entre IMF3 et la Banque mondiale, on peut se garder de dramatiser le degré d'endettement du client tout en restant vigilant.

On pourra aussi s'interroger sur la capacité d'endettement de cette institution. Une analyse approfondie sur la capitalisation de l'institution pourrait permettre d'évaluer cette capacité d'endettement. Ceci permettra à la banque d'asseoir ses relations sur des bases objectives.



¹⁶ La plupart des actionnaires de IMF3 sont des institutions nationales ou internationales qui ont apporté les fonds sous forme de subvention. Ce qui explique que IMF3 n'a pas distribué de dividende depuis sa création

Tableau : Evolution de la structure de financement de IMF3

En FCFA	2001		2002		2003	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Dépôt	1 408 693 791	19,3	26 469 144	0,3	3 748 338 307	22,9
Emprunts	3 829 360 717	52,4	3 945 070 149	37,9	7 147 573 564	43,8
Fonds propre	1 092 863 089	15,0	1 824 489 672	17,5	3 319 037 165	20,3
Autre	974 307 392	13,3	4 614 660 462	44,3	2 122 189 815	13,0
Actif	7 305 224 989	100	10 410 689 427	100	16 337 138 851	100

VII-1.3.4 Liquidité :

Le niveau de la liquidité générale d'une structure est l'un des facteurs consolidant de sa viabilité. En 2003, IMF3 affiche un ratio de liquidité qui est de l'ordre de 206,12% ; largement au dessus de la norme réglementaire minimale de 80%. L'historique a montré une tendance à la baisse, ce qui signifie une augmentation plus rapide des dettes exigibles sur les actifs liquides. Cependant, la marge sur le seuil limite est largement suffisante pour prémunir le client contre tout risque d'inadéquation d'échéances.

VII-1.3.5 Analyse des opportunités qu'offre IMF3

On peut situer les opportunités d'affaires chez IMF3 à deux niveaux : La gestion des disponibilités et le refinancement.

Le développement des activités de IMF3 s'est aussi traduit à travers le niveau de plus en plus élevé des disponibilités. De près de 170 millions en 2001, le montant des disponibilités s'est hissé à 294 millions de FCFA en 2003. En plus des caisses propres à IMF3, se sont les comptes spécialisés de la Banque Mondiale qui concentrent l'essentiel de la gestion des encaisses de IMF3. En 2003 par exemple, les 294 millions sont répartis entre les caisses (31,8%), la Banque mondiale (31%), la Bank of Africa (16,5%) et la CLCAM (13,4%). Les 7,6% restants sont partagés entre ECOBANK (6,6%) et le FINANCIAL Bank (0,7%).

Il est important d'évaluer le manque à gagner afin d'apprécier l'opportunité de développer ce type de relation avec le client.

Quant aux opérations d'emprunts, IMF3 a développé trois types de produits avec ses partenaires financiers. Il s'agit des avances sur dépôts à terme (27% en 2003), des lignes de crédits (19%) et des emprunts à terme proprement dits (54%) pour un total actif de 16 337 millions en 2003.

L'intensité du partenariat varie d'un partenaire financier à l'autre. En effet, en dehors de la banque mondiale qui a fourni la quasi-totalité des emprunts à terme, ECOBANK (1000 millions de FCFA en 2003) et la BOA (1 755 millions de FCFA en 2003) s'affirment respectivement sur les lignes de crédits et les avances sur DAT. En 2003, les concours de ECOBANK en faveur du client s'élèvent à 1 milliard de FCFA contre 1,755 milliard pour son concurrent direct la BOA. La faible part des lignes de crédits dans l'ensemble des emprunts relègue ECOBANK au troisième rang après la BOA.

Entre 2002 et 2003, IMF3 a servi respectivement 73 858 millions et 194 341 millions de charges financières (intérêts et commissions sur dépôts à terme et emprunts); soit une progression annuelle de 62%.

Fort de la santé financière du client et des perspectives de croissances notées dans le secteur, ECOBANK peut encore augmenter sa part de marché auprès de cette institution. Cet engagement est nécessaire pour plusieurs raisons. D'une part, la bonne tenue des principaux indicateurs d'activité et de performances du client permet de croire que le risque de défaut est gérable. Et

donc toute augmentation des facilités à ce client présente une forte potentialité de gain que de perte. D'autre part, une éventuelle augmentation de la part du marché ne peut que renforcer la place de challenger redoutable qu'occupe ECOBANK sur le marché de la micro finance au Bénin.

VII-1.3.6 Estimation des facilités à accorder à IMF3 pour l'année 2004.

En supposant que le rythme de croissance des encours de prêts de IMF3 ne vas pas trop changer par rapport a celui enregistré entre 2002 et 2003 (46%), on projette le total actif à 23 800 millions de FCFA pour l'année 2004 pour un total d'emprunts bancaires de l'ordre 10 400 millions de FCFA dont 5 800 millions de dettes bancaires à court terme.

La projection des charges financières liées à ces dettes de court terme est de 159 millions de FCFA. Le tableau ci-dessous montre la plage des facilités potentielles qu'on peut accorder au client et les revenus attendus. Il reste à confronter ces résultats avec les besoins réellement exprimés par le client pour 2004 et 2005.

Tableau : Projection des concours potentiels en faveur de IMF3

(En millions de FCFA)	Encours emprunts	Charge financières	Charges financières pour emprunts à court terme
2003	7 147	194	
2004	10 400	284	159
Part des charges financières à engranger	Facilité à accorder	Revenus attendus	
40%	2 300	63	
30%	1 700	48	
25%	1 400	40	
20%	1 000	30	

Tableau : Calcul du taux de base pour IMF3

IMF3	PAR	RCI	DFP	TAUX
	Portefeuille à Risque (%)	Ratio de Couverture des Intérêts	Dettes/Fonds Propres	
Ratio moyen	2,3	11,65	3,55	
PAR	+0,51*2,3			+1,2
RCI >= 7 1 <= RCI < 7		-2		-2
DFP > 4			+0,33*3,55	
DFP <= 4			+0,33	+0,33
BASE				+9,4
TAUX d'INTERET				8,9

Tableau : Evolution des relations du IMF3 avec les institutions financières.

XOF FCFA		2003		2002		2001	
EMPLOIS							
Disponibilités		Montant	%	Montant	%	Montant	%
	CAISSE	93239696	31,8	63388416	31,0	396582	0,2
	BANK1	48584265	16,5		0,0	91853062	54,
	BANK2	91164260	31,0	71665179	35,0	53670312	31,6
	BANK3	19450720	6,6	641202	0,3		
	BANK4	1980167	0,7	3408560	1,7	2000000	1,2
	CLCAM Réseau	39207753	13,4	65667332	32,1	22156668	13,
	Total	293 626 861	100,0	204770689	100,0	170 076 624	100,0

Tableau : Evolution des relations du IMF3 avec les institutions financières.

DETTES							
Avances	BANK1	1743527430	24,4	666913783			
	BANK5	161893964	2,3		0,0		0,0
	BANK3		0,0		0,0	43373	0,0
	Total1	1905421394	26,7	666913783	5,3	43373	0,0
Emprunts	BANK1	11452170	0,2	33318122	0,3	53910717	0,5
	BANK2	3 880 700 000	54,3	3880700000	31,0	3680700000	32,0
	BANK5		0,0	31052027	0,2	94750000	0,8
	Total2	3 892 152 170	54,5	3 945 070 149	31,6	3 829 360 717	33,3
Ligne de crédit	INVEST	300 000 000	4,2		0,0		0,0
	ONG	50 000 000	0,7		0,0		0,0
	BANK3	1 000 000 000	14,0		0,0		0,0
	Total3	1 350 000 000	18,9	7890140298	63,1	7658721434	66,7
	TOTAL	7 147 573 564	100,0	12 502 124 230	100,0	11 488 125 524	100,0

VIII- LES RISQUES LIES AU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

VIII-1 Le risque de remboursement anticipé :

Il s'agit du cas de figure où une Institution de Microfinance (IMF) trouve de crédit auprès d'autres concurrents à des taux d'intérêts plus bas que celui de ses premiers créanciers. Elle contracte un nouveau crédit avec des conditions plus favorables pour faire un remboursement anticipé de ses dettes. La banque qui reçoit ce type de remboursement risque de connaître une modification significative de ses projections. Elle peut, de ce fait, se retrouver dans une situation anormale de surliquidité.

VIII-2 Le risque d'illiquidité :

C'est le cas de situations conjoncturelles où il se produit une inadéquation entre l'échéancier des encaissements et l'échéancier des décaissements de l'IMF. C'est-à-dire des retards importants sont observés dans le versement des annuités des clients de la structure de micro finance. Cette dernière peut être mise en difficulté si en volume, les encaissements ne suffisent pas pour couvrir les charges d'intérêts. Les performances de cette IMF seront sérieusement perturbées et si la situation perdure alors des risques de crédits augmenteront.

VIII-3 Le risque de dépréciation du sous-jacent des nantissements

Si le nantissement permet à la banque de recouvrer ses créances en cas de faillite de l'IMF-client, il n'en demeure pas moins vrai que des risques subsistent. En effet, en cas de faillite ou de défaillance de l'IMF, le système actuel de garantie permet à ECOBANK de se faire directement rembourser sur les créances saines du portefeuille de l'IMF. Mais en envisageant le cas critique où la part de créances saines ne permettra pas de couvrir les créances de la banque sur l'IMF, il faudra envisager la réalisations des garanties non solidaires (les garanties solidaires repose sur la solidarité des membres d'un même groupe) qui sont généralement des garanties réelles comme des terrains lotis ou non, nus ou bâtis, des véhicules et autres matériels d'exploitation des micro entreprises débitrices de l'IMF.

La réalisation des garanties doit permettre à la banque de recouvrer ses créances ; d'où l'intérêt de suivre l'évolution de la valeur marchande des biens indiqués dans les nantissements. Hormis les terrains qui s'apprécient suivant le degré d'urbanisation de la zone géographique, toutes les autres formes de garanties se déprécient dans le temps.

VIII-4 Le risque de dégradation de la qualité du portefeuille

Etant donné la saisonnalité de l'activité de micro-finance, la qualité des créances refinancées change au fur et à mesure de leur remboursement. Il est donc possible qu'avant l'échéance de la ligne de refinancement, la part dans le portefeuille des crédits sains ait notablement diminué.

VIII-5 Le risque de dépendance, lié à la concentration des sources de financement

A des degrés donnés, l'intervention d'un bailleur de fonds dans le fonctionnement d'une structure de microfinance peut être vue comme un facteur de risque. En effet, lorsque les ressources de financement proviennent principalement d'un partenaire au développement, l'autonomie d'action de la structure peut en souffrir et plus grave encore, le retrait de ces bailleurs engendre de sérieuses difficultés à la suivie de institutions bénéficiaires (c'est le cas de la FENACREP qui s'est retrouver en situation très difficile juste après le retrait non négocié de son principal bailleurs de fonds). Dans ces conditions toute action de refinancement de la part d'une banque doit intégrer le degré d'implication du partenaire financier et la durée de ses coopérations.

VIII-6 Le risque de change

Refinancement en devises étrangères : Risques spécifiques à IMF1

Si les risques de maturité et de taux sont couverts car les emprunts du client sont à des taux fixes et à échéance au moins égale à un, le risque de change demeure et sa mauvaise gestion peut entraîner le client dans une situation d'insolvabilité.

Les crédits de certaines institutions internationales dont l'encours s'élève à près de 850 millions en 2003 sont négociés en Euro et d'autres 66 millions pour une ONG sont libellés en dollar américain (USD). Ceci entraîne un risque de change à deux volets à IMF1.

Il s'agit :

- Du risque de change ordinaire entre le Franc CFA et le dollar par le canal de la parité entre l'Euro et le CFA. ECOBANK, peut proposer ses services en matière de gestion de risque de change par les stratégies de couverture soit par des contrats à terme ou soit par les swaps de devises.
- Une révision de la parité fixe entre le FCFA et l'Euro au détriment de la monnaie national pèsera lourdement sur les charges financières du client et risque de le conduire en situation de faillite. Ici encore, les stratégies de swap peuvent permettre de se couvrir contre le risque de dévaluation.

Une façon pour ECOBANK de se prémunir contre tout risque de défaut lié à la survenance de la dévaluation est d'exiger du client d'être classé en première place parmi les créanciers prioritaires (Senior debts). Cet accord permettra à la banque d'être la première à recouvrer ses créances en cas de grave crise. De même, le nantissement sur les créances saines nécessite aussi un dispositif de suivi plus élaboré intégrant la dynamique du marché en terme de risques liés aux secteurs d'activités et à la valorisation ou détérioration des garanties qui supportent les crédits octroyés.

IX- LES DETERMINANTS DU TAUX D'INTERET POUR LE REFINANCEMENT DE LA MICRO FINANCE

Pendant longtemps, les institutions de micro finance ont bénéficié de l'appui technique et financier de l'Etat et des partenaires au développement. Elles ont fonctionné pendant près d'une décennie sur des ressources largement subventionnées qui les ont mis à l'abri de l'endettement. Mais depuis peu, on note un retrait progressif des bailleurs de fonds de la gestion et du financement des structures de micro finance au Bénin. Dès lors, les autorités en charge de ces institutions sont de plus en plus soumises aux conditions du marché afin de trouver les ressources financières nécessaires au développement de leurs activités.

C'est ainsi que les besoins de refinancement du secteur se sont accrus avec un nouveau partenariat entre structures de micro finance et les institutions financières classiques que sont les banques commerciales et autres institutions financières internationales.

Le défi pour ces nouveaux partenaires financiers est de mettre en place un système adéquat et efficace d'évaluation des activités et de gestion des risques liés au financement de ce secteur très particulier. Le caractère particulier des institutions de micro finance rend difficile leur évaluation comme de simples établissements financiers. Contrairement aux établissements financiers classiques, leur forme juridique fait d'elles des prestataires de services d'utilité publique. Elles ont

aussi la particularité de financer le secteur informel dont l'accès au système bancaire est très limité.

Il revient donc au banquier de faire sa propre analyse des principaux indicateurs du secteur afin d'avoir une juste appréciation de la viabilité et de la rentabilité de cette clientèle particulière. Il existe plusieurs facteurs qui agissent sur la viabilité et la rentabilité d'une structure de micro finance. Il y a des facteurs qualitatifs, tels que le cadre juridique (caractère d'utilité public, loi PARMEC), la qualité du personnel, la pertinence des procédures d'octroi de crédit en vigueur et des facteurs quantitatifs qui permettent de mesurer la croissance et la rentabilité des activités.

La décision de financer ou non une structure de micro finance devrait donc découler d'une synthèse de l'analyse de ces facteurs qualitatifs et des principaux ratios d'activité (encours de crédits sains, créances en souffrance, provision etc.), d'efficacité et de productivité (taux de remboursement, taux de portefeuille à risque etc.) et de rentabilité (autonomie opérationnelle¹⁷, autonomie financière, etc.).

Une fois que la décision d'accorder le crédit est prise, il faudra ensuite déterminer le taux de rémunération des fonds prêtés. La rémunération d'un prêt est une fonction croissance du risque de défaut lié au client. Ainsi, plus un client présente un risque de défaut élevé, plus son banquier voudra lui faire payer un taux d'intérêt plus élevé. La prise en compte de l'inflation dans ce modèle est elle opportune quand on sait le secteur a souvent bénéficié des crédits à court terme de la part des banques commerciales. La question est donc de savoir comment mesurer le risque de défaut d'une structure de micro finance sachant que sa viabilité est saisie à travers les ratios prudentiels de la loi PARMEC (voir annexe).

Lorsque l'analyse des indicateurs macro économiques révèle un environnement socio-économique favorable, le banquier s'intéresse à la capacité de remboursement de son client. Cette capacité de remboursement dépend de plusieurs déterminants :

- **Le risque de transformation des échéances** : C'est le phénomène analogue dans le cas d'une entreprise ordinaire qui affiche un délai client significativement supérieur au délai fournisseur. Lorsque la structure de micro accorde de crédit, elle veille à ce que les échéances de ses recettes soient de telle sorte qu'elle puisse faire face à ses engagements qui sont aussi planifiés dans le temps. Lorsque la marge entre les actifs à court terme et les dettes exigibles se réduit, le risque de défaut augmente car il suffirait d'une augmentation inattendue des impayés et l'institution de micro finance aura des peines à honorer ses engagements vis-à-vis de ses créanciers. Le taux d'impayé est une mesure indirecte de ce risque sous l'hypothèse la distribution des crédits tient déjà compte de la transformation des ressources.
- **L'endettement** : Le niveau d'endettement de n'importe quelle entreprise est un facteur explicatif de sa capacité de remboursement. Un endettement trop important non ajusté au besoin réel entraîne des surcoûts qui alourdissent les charges financières et par ricochet les charges d'exploitation. Le ratio dettes (dépôt + emprunt)/fonds propres des structures est un indicateur de risque. Ce ratio est positivement corrélé avec le risque de défaut. Donc plus il est élevé, plus grand sera le taux d'intérêt.
- **La consistance des revenus** : Le capital est l'un des facteurs de production. Pour mesurer la capacité de remboursement d'une entreprise, on analyse sa capacité à rémunérer tous les facteurs de production à partir des revenus générés par l'activité. Si la marge entre le

¹⁷ Voir mode de calcul en annexe

revenu disponible après rémunération des autres facteurs de production (profit avant impôts et taxes ou EBIT) et le montant des charges financières se réduit, alors le risque de défaut devient grand. D'où le taux d'intérêt est une fonction décroissante du ratio de couverture des intérêts.

- Le montant de crédit accordé : Les faits ont montré que plus le montant de crédit accordé est grand, faible est le taux d'intérêt toute chose égale par ailleurs c'est-à-dire pour deux entreprises ayant même caractéristiques, le taux d'intérêt appliqué au plus gros crédit est inférieur au taux appliqué au plus petit crédit. Or théorique on devrait s'attendre à la situation inverse, c'est-à-dire plus grand est le crédit accordé plus grand devrait être le risque couru (cf. le chapitre V).

En plus de la capacité de remboursement du client, le banquier intègre le coût de revient de ses ressources.

IX-1 Estimation du taux d'intérêt référentiel

La concurrence de plus en forte que les banques se livrent sur le marché du secteur de la micro finance a pour arme de bataille le taux d'intérêt. Se confiner donc dans une optique exclusive de taux d'intérêt basé sur le coût de revient des ressources ou le Taux de Base Bancaire (TBB) ECOBANK serait préjudiciable à la compétitivité de la banque sur ce secteur de micro finance.

En privilégiant donc une approche de détermination des taux d'intérêt basés sur les conditions du marché, ECOBANK peut mieux cerner ses forces et faiblesses afin de mieux résister à la concurrence tout en faisant des affaires prospères. C'est pourquoi nous avons choisi de tester et de mesurer les liens entre le coût du financement (intérêts versés et charges assimilées/Endettement moyen) des structures de micro finance et leur ratios de performance, de rentabilité et d'endettement.

L'analyse exploratoire a révélé une forte corrélation positive entre le coût du financement des structures de micro finance et le ratio de couverture des intérêts tandis que la corrélation est faible avec le taux d'impayé et le degré d'endettement. C'est à croire que les banques concurrentes ont jusque là privilégié le ratio de couverture des intérêts comme étant le facteur déterminant du taux d'intérêt en négligent (ou en ignorant) le risque qu'elle courent lorsque la qualité du portefeuille se dégrade.

Au regard des résultats de l'analyse des corrélations entre les facteurs explicatifs de la capacité de remboursement nous avons retenus trois variables qui permettent de saisir l'essentiel du coût de financement. Il s'agit : du ratio de couverture des intérêts (EBIT/charge financières), du ratio d'endettement (Dettes/Fonds propres) et du taux de crédits en souffrances.

$$\text{TAUX D'INTERET} = C + A \cdot \text{PAR} + B \cdot \text{RCI} + C \cdot \text{DFP} + E$$

C : C'est le taux de base qui rémunérerait un prêt accordé à une IMF non endettée et disposant d'un portefeuille sain. Le seul risque à gérer est celui de la couverture des intérêts.

PAR : Portefeuille à Risque (c'est le taux d'impayé)

RCI : Ratio de Couverture des Intérêts

DFP : Le ratio d'endettement (Dettes/ fonds propres)

E : C'est la variable représentante de tous les autres facteurs non cités.

- A, quantifie la variation des taux d'intérêts induite par la variation d'une unité du taux d'impayé enregistré par la structure de micro finance. Nous attendons un signe positif.
- B, quantifie la variation des taux d'intérêts induite par la variation d'une unité du ratio de couverture des intérêts. Nous attendons ici un signe négatif.
- D, quantifie la variation des taux d'intérêts induite par la variation d'une unité du degré d'endettement. Positif est le signe attendu.

L'estimation du modèle donne :

$$(I) \quad \text{TAUX D'INTERET} = 11,4 - 0,51*PAR - 0,29*RCI - 0,33*DFP$$

IX-2 Interprétation des résultats

Il est important de rappeler qu'au stade actuel des données (ou des pratiques), il n'a pas été possible de mettre en évidence l'impact de l'autonomie opérationnelle et de l'autonomie financière sur le niveau de rémunération des crédits de refinancement.

Les seuls paramètres significativement non nuls sont la constante (11,4 ; prob = 0,000) et celui du ratio de couverture des intérêts (-0,29 ; prob = 0,006). On comprend donc pourquoi les signes des autres paramètres semblent illustrer des incohérences.

Mais en ajustant cette équation (I) nous obtenons l'équation (II) qui est un outil de prévision applicable et cohérent.

$$(II) \quad \text{TAUX D'INTERET} = 11,4 + (-1 + 0,51*PAR) - 0,29*RCI + (-1 + 0,33*DFP)$$

Soit : $\text{TAUX D'INTERET} = 9,4 + 0,51*PAR - 0,29*RCI + 0,33*DFP$

De cette transformation, on retient que :

Le taux de référence pour ce secteur de microfinance devrait être 9,4%. C'est-à-dire que pour un portefeuille de crédits dont la proportion de crédits impayés est presque nulle (PAR = 0) et que l'endettement est également presque nul (Dette/ Fonds propres = 0) alors le taux d'intérêt de base devrait être de 9,4% quelle que soit la structure de microfinance. A partir de ce taux, on jugera de la capacité du client à payer les intérêts et commissions selon que le ratio de couverture des intérêts sur supérieur ou inférieur au seuil de 7.

Pour calculer ce taux, il suffit donc de remplir le tableau suivant et de reporter le chiffre de chaque ligne dans la dernière colonne « TAUX ». Enfin, faire la somme de tous les chiffres contenus dans cette colonne, on obtient le taux d'intérêt référentiel du marché de la micro finance.

Pour la ligne « Ratio moyen », il suffit de reporter les valeurs moyennes de chaque ratio sur les deux dernières années. Les autres lignes seront remplies comme indiquées suivant les opérations à effectuer.

Tableau : Mode de calcul des taux d'intérêts référentiels pour les IMF

IMF	PAR	RCI	DFP	TAUX
	Portefeuille à Risque (%)	Ratio de Couverture des Intérêts	Dette/Fonds Propres	
Ratio moyen				
PAR	$0,51 * PAR$			
RCI ≥ 7		-2		
$1 < RCI < 7$		$-0,29 * RCI$		
DFP > 4			$+0,33 * DFP$	
DFP ≤ 4			+0,33	
BASE				9,4
TAUX d'INTERET				

Nous avons retenu le seuil 4 du ratio d'endettement pour plusieurs raisons : Le seuil de l'endettement pour les trois IMF du portefeuille est de 2. Et vue que ces structures viennent d'entrer dans le cycle d'endettement, nous avons estimé que ce seuil sous estime le besoin réel de ces institutions. Par exemple, le niveau d'endettement d'une des meilleures banques de la place tourne au tour de 15 depuis ces cinq dernières années. Le ratio d'endettement de l'ensemble des entreprises contenues dans le portefeuille de la banque est de 4. D'où nous avons retenu le seuil 4 pour le secteur de la microfinance.

Le seuil du portefeuille à risque (PAR) de 7 est la moyenne obtenue sur les trois structures au cours de ces trois dernières années.

Simulation

Entreprises	Montant (Millions de FCFA)	Taux appliqué	Taux issu du modèle de prévision	Ecart
IMF1	900	8,5	9,3	-0,8
IMF2	700	7	8,1	-1,1
IMF3	1000	8	8,5	-0,5

Note de synthèse sur le portefeuille micro finance de la Banque :

L'analyse comparative, place IMF2 en première place parmi les trois clients micro finance de la Banque. En suite viennent IMF3 et IMF1.

En effet, IMF2 dégage une rentabilité globale corrigé des subventions d'exploitation de l'ordre de 49%, soit 17 points de plus que IMF1 son concurrent qui opère sur le même segment et offrant les mêmes services. Tandis que IMF3 peine à franchir la barre des 34% malgré l'importance de son actif.

Suivant le ratio d'autonomie opérationnelle, pour un point exigé, IMF2 dégage un surplus de 1,4 point par rapport à la norme réglementaire tandis que IMF3 et IMF1 réalisent une performance moins forte qui tourne autour de 0,9 point de surplus.

Par rapport à la gestion des risques d'échéances, IMF1 affiche une nette marge de sécurité et se place en première place avec un surplus de 7 points pour un point exigé. Ce ratio de liquidité ne discrimine pas fondamentalement les deux autres concurrents.

Quant à la qualité du portefeuille, la performance de IMF2 s'est imposée avec un taux d'impayé de 0,6% contre 2% minimum pour les deux concurrents. Il est à noter que les trois portefeuilles sont de très bonne qualité vu que la norme critique tolérable est de 5%.

La capacité de remboursement des dettes nette des subventions est très consistante chez IMF2 et IMF3 alors que la marge excédentaire est limitée chez IMF1 qui enregistre la plus forte dose d'endettement bancaire. Les emprunts bancaires représentent plus de 47 de l'actif de IMF1 tandis que les proportions sont respectivement de 44% et 41% pour IMF3 et IMF2.

En somme, ces résultats viennent montrer que le portefeuille micro finance de la banque est viable et rentable. La seule touche qui est nécessaire pour un meilleur rendement est de revoir la clef de répartition des facilités à accorder aux clients.

D'après nos estimations, il faudra une enveloppe de près de 4 300 millions pour le refinancement de ce secteur. Les revenus d'intérêts attendus sont estimés à plus de 152 millions.

Tableau : Indicateurs synthétiques

SYNTHESE	2003		
	IMF1	IMF2	IMF3
Chiffre d'affaires net subv. d'exploitation en milliers de FCFA	737 504	2 888 807	3 191 010
Résultats net de subv. d'exploitation en milliers de FCFA	235 011	1 427 680	1 097 613
RN/CA	32 %	49 %	34 %
Autonomie opérationnelle (min 130%)	147 %	195 %	151,4 %
Ratio de liquidité (min 80%)	642 %	178,8 %	206,1 %
Portefeuille à risque (max 5%)	2,6 %	0,6 %	2,2 %
Ratio de couverture des intérêts	2,9	7	6,6
FP/ (emprunts+ épargne)	57 %	61 %	29 %
Emprunts bancaires/Actifs	47 %	41 %	44 %
FP/Actif	34 %	34 %	20 %
Projection pour 2004			
Facilités potentielles à accorder (en millions)	1 000	1 600	1 700
Actif en millions	5 926	25 600	23 800
FACILITE /Actif	17 %	6 %	7 %
% de revenus à engranger	38 %	40 %	30 %
Taux d'intérêts de référence (%)	9,3	8,07	8,5

X- CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

De cette étude nous retenons les observations que voici

Evaluation des entreprises :

Forces :

- Existence d'un document cadre actualisé
- Existence d'un minimum de normes standard
- Le souci constant de mieux suivre les activités du client et de son secteur d'activité.
- La réalisation des CALL (visite des clients) pour mieux s'informer de l'évolution des activités et recueillir les attentes du client.

Faiblesses :

- Manque d'un cadre méthodologique pour l'élaboration des normes de sélection (définition et norme).
- L'inexistence d'une base de données de synthèse des informations financières de tout le portefeuille par département et au niveau de la banque en vue d'un meilleur suivi des activités par secteur et par client.
- Un système de tarification (taux d'intérêt) moins élaboré.

Recommandation d'ordre général :

- Mettre en place, dans les meilleurs délais, une base de données financières en vue d'affiner les outils de stratégie d'anticipation et pour un meilleur contrôle de la concurrence.
- Intégrer l'utilisation des formulaires ou de guides d'entretien plus élaborés qui serviront de support pour recueillir et archiver sous des formes quantifiées les précieuses informations recueillies lors des CALL.
- Créer au sein de la banque une unité ou une Direction des études macro économiques et financières en vue d'accompagner la Direction Générale et les différents chefs de Départements dans leurs prises de décisions stratégiques.

Recommandations spécifiques pour l'évaluation des risques de crédits :

- Mettre en place un Panel d'entreprises en vue d'y extraire les normes des critères de sélection des entreprises qui seront ensuite renforcées par des sources externes.
- Mettre en place un système de suivi de l'évolution des ratios prudentiels des différents clients du secteur de la micro finance.
- Mettre également en place un système de suivi des principaux indicateurs du portefeuille microfinance de EBB et ceux de l'environnement macro économique.

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE :

- 1°) Marché Financiers, Gestion de portefeuille et de Risques (Bertand Jacquillat – Bruno Solnik). DUNOD 3^{ème} édition.
- 2°) Corporate Finance, DAMODARAN
- 3°) Extrait du Plan pluriannuel 2004-2006 pour le Bénin.
- 4°) Target Market, édition 2004, ECOBANK – BENIN.
- 5°) Rapports d'activité de ECOBANK - BENIN
- 6°) Rapport d'audit de CANAL AUDIT sur la viabilité et la pérennité des Institutions de Microfinance au Bénin (BCEAO).
- 7°) La Loi PARMEC pour la réglementation du secteur de la microfinance dans la zone UEMOA.
- 8°) Rapport de Rating de l'Institution internationale spécialisée PLANET RATING

LOGICIELS SPECIALISES

- 1°) Statat (Pour l'estimation des modèles)
- 2°) Spad (Pour l'exploration des corrélations)

SOURCES DES DONNEES UTILISEES

- Plan interne : Les informations financières du portefeuille (2001 -2004), Rapport d'activité Ecobank – Benin,
- Plan externe : Institut National de la Statistiques et de l'Analyse Economique
- Internet : Site Web de la BCEAO, du Ministère des Finances et de l'économie.

I°) PRESENTATION DE ECOBANK - BENIN

Ecobank-Bénin est une société anonyme au capital de francs CFA trois milliards. Elle est une filiale du Groupe Ecobank dénommé ETI (Ecobank Transnational Incorporated) dont le siège est à Lomé-Togo.

Siège social : Rue du gouverneur Bayol – Cotonou

Date de création : 28 Mars 1990

Nombre d'Agence à la création : un (1)

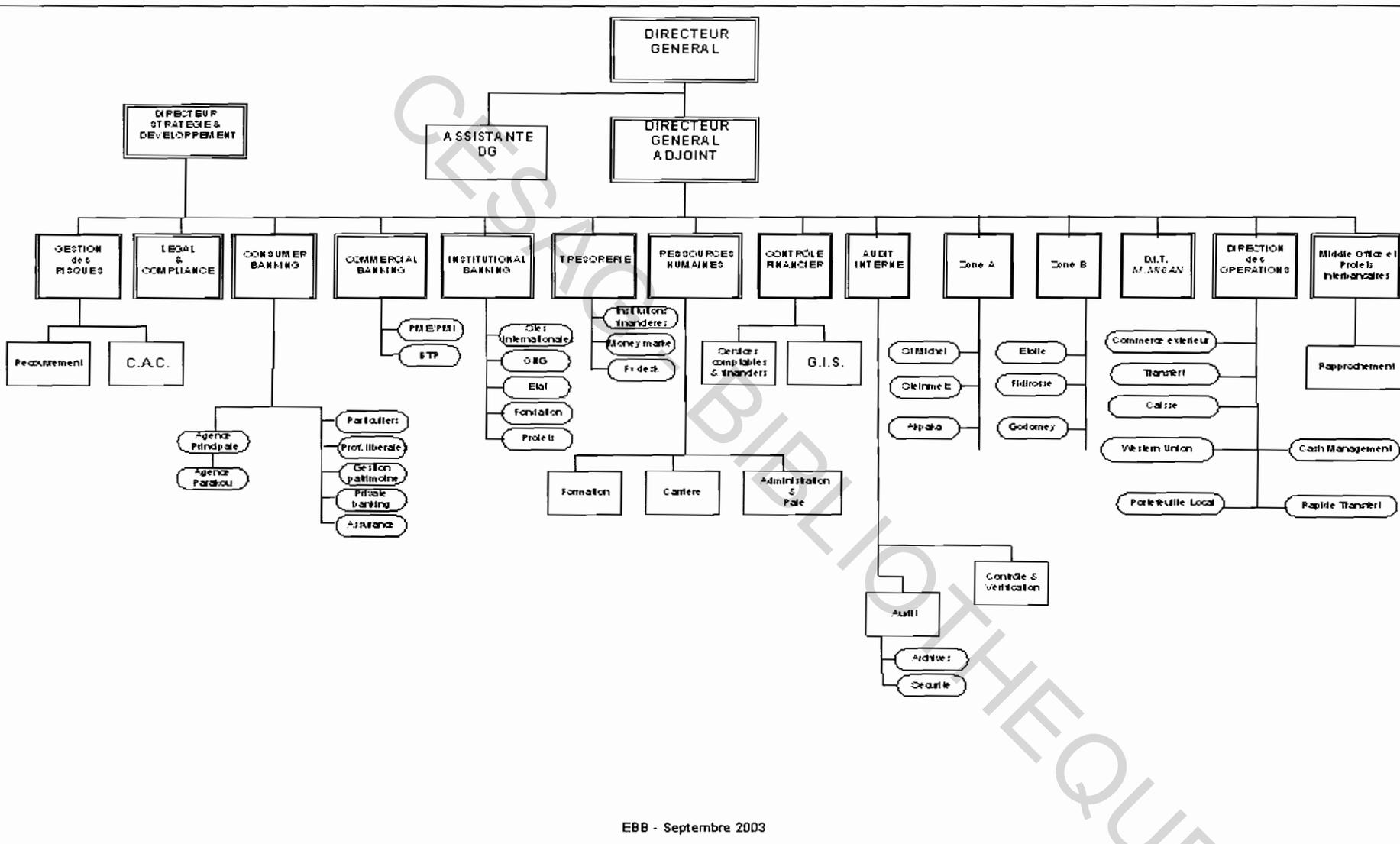
Noms des Directeurs Généraux :

- 1-Peter GRAHAM BATES (1990 - 1992)
- 2- Rizwan HAIDER (1993 - 1997)
- 3- Fogan SOSSAH (1998 - 2001)
- 4 - Christophe JOCKTANE (actuel : depuis Janvier 2002)

Noms des présidents du Conseil d'Administration (CA)-BENIN :

- 1-David ANSELL (1991)
- 2-Birima Fall MAHENTA (1992)
- 3-Issa DIOP (1993 - 1996)
- 4-Gilbert MEDJE (actuel depuis 1997)

ORGANIGRAMME



EBB - Septembre 2003

II) DISPOSITIFS DE SUIVI A METTRE EN PLACE

Tableau de bord 1 : Evolution des ratios prudentiels du secteur de la microfinance

ANNEES	NORMES	Ratio de liquidité (%)	Ratio de couverture des emplois (%)	Limitation des risques sur un seul membre (%)	Limitation des opérations (%)	Crédit aux organes dirigeants (%)
		>= 80	<= 100	<= 10	<= 5	<= 20
2001	IMF3		2			0,13
	IFM2					
	IFM1					
	SECTEUR	-	-	-	-	-
2002	IMF3		3			0,29
	IFM2					
	IFM1	713	8	1	0	0
	SECTEUR	-	-	-	-	-
2003	IMF3					
	IFM2	178,8	31,2	0,3	0	0,2
	IFM1	642	18,3	0,1	0	0
	SECTEUR	-	-	-	-	-
2004	IMF3					
	IFM2					
	IFM1					
	SECTEUR	-	-	-	-	-

Tableau de bord 2 Evolution des performances financières

ANNEES		Autonomie Opérationnelle	Autonomie financière	Emprunt/Passif	Dettes/FP	Couverture des intérêts	PAR
2001	IMF3						
	IFM2						
	IFM1						
	SECTEUR						
2002	IMF3						
	IFM2						
	IFM1						
	SECTEUR						
2003	IMF3						
	IFM2						
	IFM1						
	SECTEUR						
2004	IMF3						
	IFM2						
	IFM1						
	SECTEUR						

Tableau de bord 5 Evolution des critères d'acceptation de risque par secteur d'activité (Constituer une base de données financière sur les entreprises)

ANNEES	SECTEUR	Agro Industrie	Pétrole	Télécom	Energie	Coton	BTP	Ciment	Automobile	Commerce	Import -Export	Transit	Services
2001	CA min Volatilité CA RN Ratio d'endet. Couverture int. Ratio liquidité Délai client Délai fournis. Délai rotation												
2002	CA min Volatilité CA RN Ratio d'endet. Couverture int. Ratio liquidité Délai client Délai fournis. Délai rotation												
2003	CA min Volatilité CA RN Ratio d'endet. Couverture int. Ratio liquidité Délai client Délai fournis. Délai rotation												
2004	CA min Volatilité CA RN Ratio d'endet. Couverture int. Ratio liquidité Délai client Délai fournis. Délai rotation												

Tableau de bord 4 Evolution du portefeuille des institutions de micro finance

ANNEES	Encours de crédits	Commerce	Transformation	Restauration	Service	Artisanat	Elevage
2001	PAPME PADME VITAL SECTEUR						
2002	PAPME PADME VITAL SECTEUR						
2003	PAPME PADME VITAL SECTEUR						
2004	PAPME PADME VITAL SECTEUR						

Tableau de bord 4 Evolution de la production par secteur d'activité

ANNEES	SECTEUR	Agriculture	Agro-industrie	Industrie	Commerce	Services	Autres
2001	Import Export PIB Formel Informel Indice des prix						
2002	Import Export PIB Formel Informel Indice des prix						
2003	Import Export PIB Formel Informel Indice des prix						
2004	Import Export PIB Formel Informel Indice des prix						