



CESAG
CENTRE AFRICAINE
D'ETUDES
SUPERIEURES EN
CESAG

ECOBANK-CI

ANNEE ACADEMIQUE
2001 - 2002

PROJET MASTERE
BANQUE ET
FINANCE

Option : GESTION
BANCAIRE ET
MAITRISE DES
RISQUES

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**LA GESTION DU RISQUE CREDIT LIE
A LA CLIENTELE ENTREPRISE : LE CAS
D'ECOBANK CÔTE D'IVOIRE**

Bibliothèque du CESAG



107792

Préparé et Présenté par :

KOUAME ISRAEL ALPHONSE

Maitre de Stage :

M. BOLOU René

MBF14MBF02

2



***** DEDICACE ET REMERCIEMENT *****

Je dédie ce rapport à ma très chère famille, particulièrement à mes grandes sœurs Mme Koffi Florentine et Mme AMON Bénédicte ainsi qu'à leurs époux et à ma fiancée qui n'ont jamais cessé de me soutenir moralement et financièrement.

Je remercie M. DJIKO Dassi Etienne et mon tuteur M. AIWA Jean Marc et sa famille et toutes les personnes qui m'ont soutenu durant tout mon séjour à Dakar.

Qu'il me soit également permis d'exprimer mes sincères et respectueuses reconnaissances à tous ceux qui ont contribué à la conception de ce programme : M. PEGUES Joseph, M. Gérard MAZZIOTA ; ainsi que les partenaires techniques et financiers de ce projet.

Un clin d'œil particulier pour tous les intervenants du projet MBA Banque et Finance et principalement à M. Gilles MORISSON , Chef du projet, et M. SEGA Baldé qui ont tous deux joué efficacement le rôle de père durant toute la durée de notre formation. A tout le personnel d'ECOBANK-CI avec à leur tête M. FOGAN SOSSAH et de manière restreinte au Département Risque dirigé par M. Guy BILEY secondé par M. Armand OBIN, sans oublier M. BOLOU René, mon maître de stage, pour leur disponibilité et l'accueil chaleureux que chacun d'eux n'a cessé de me témoigner. Grand merci au grand frère Patrick D'ALMEIDA pour ses actions.

Je ne saurais terminer sans avoir une reconnaissance profonde envers Dieu sans qui rien de tout cela n'aurait pu exister.

Et que ce travail qui est le résumé des difficultés traversées durant toute ma vie d'étudiant serve à mes frères et sœurs ainsi qu'à mes camarades de modèle de persévérance.

INTRODUCTION

L'économie des pays africains est dite en générale une économie de sous développement. Cette situation se caractérise par le faible potentiel productif de l'économie qui s'explique par une faiblesse voir une quasi inexistence d'un tissu industriel fiable. Or, nous savons que les entreprises, notamment industrielles favorisent la création de fortes valeurs ajoutées. Cette notion de la valeur ajoutée pour une économie de production montre pour l'Afrique deux éléments :

- un débouché sûr et plus rentable, en ce sens que les aspirations des offreurs, les paysans, de ces matières premières sont prises. Ainsi ils ne seront plus soumis directement aux tendances imposées par de grands lobbies issues des pays industrialisés.

- La création d'un regain du niveau de l'effet de richesse qu'elle crée en renchérissant le PIB et simultanément une réduction du chômage donc de la pauvreté.

Cela ne devra pas occulter le contexte international des relations économiques imposant de plus en plus d'exigences qui constituent des contraintes incontournables à l'activité des banques. Cette relance tant souhaitée par les populations et les dirigeants des pays africains ne peuvent se faire qu'au travers d'une approche plus adaptée au contexte africain tout en tenant compte des contraintes internationales. Dans cette optique nous expliquerons l'apport d'un système bancaire plus précisément d'une banque commerciale.

Comment arriver à assister au développement des entreprises existantes et susciter une initiative des personnes morales ou physiques dans la création d'une entreprise.

A la réalité du marché des entreprises, économies sous développées constituée en majeure parties des PME, il faut ajouter le désir des banquiers de se prémunir des risques liés à la clientèle et plus se donner des opportunités d'accroître son marché. En somme, d'augmenter son return on equity (la rentabilité des capitaux) afin de satisfaire les exigences des actionnaires, propriétaires de la banque, et ceci au moyen de la nouvelle vogue qui est du management par la valeur actionnaire.

En somme, nous voyons un contexte très complexe et parsemé de garde-fous, mais qui mérite une analyse fine des besoins de l'économie et des contraintes liées à la gestion du risque bancaire.

i) LA PROBLEMATIQUE

A partir de 1980, on assiste au niveau international à la fin de l'encadrement du crédit et toutes les autres limites à l'activité bancaire; c'est la déréglementation bancaire. Les banques ont plus de liberté en ce qui concerne l'exercice de leur activité. Elles se lancent dans des domaines nouveaux afin de satisfaire un besoin croissant de parts de marché. C'est ainsi que l'on assiste à un développement très important des activités de hors bilan, principalement dues aux opérations effectuées sur les marchés financiers, avec un recours accru aux produits dérivés. On constate au même moment le développement de la concurrence dans ce secteur d'activité qui s'explique par la perception du secteur bancaire comme étant rentable. Cette situation conduit les banques à se livrer une concurrence très rude afin de survivre. Les taux d'intérêts créditeurs deviennent très énormes face aux taux d'intérêts débiteurs qui ne cessent de décroître compte tenu de la pression concurrentielle. Ces faits encouragent les banques à opérer une diversification de leur activité pour bénéficier des avantages de la croissance économique. Les banques opèrent une mutation à travers la plus grande importance donnée à l'outil informatique et au licenciement pour répondre aux exigences des fusions ou acquisition permettant de bénéficier des effets de synergie. Tous ces mouvements des banques ont un impact sur l'économie puisqu'elles sont responsables principalement de la création monétaire, et de la stabilité ou non des systèmes économiques. Elles drainent des flux financiers énormes.

C'est ainsi que nous avons le Comité de Bâle, logé dans les locaux de la Banque des Règlements Internationaux, qui a édicté un ensemble de principes « 25 core principales », afin d'éviter des crises économiques internationales issues de l'activité des banques. Ces principes portent sur une surveillance plus étroite des banques commerciales. Au niveau de chaque zone économique il y a des autorités chargées de suivre le respect de l'application de ces principes. Dans la zone UEMOA, le Secrétariat Général de la Commission Bancaire a mis en place un contrôle bancaire qu'il exerce en conformité avec les 25 principes de Bales et a rédigé des normes prudentielles en tenant compte de leur environnement.

Néanmoins on ne peut interdire à une banque de prendre des risques puisque tout accord de crédit sous entend la prise d'un grand nombre risques. Ainsi l'étude menée par les analystes de crédit, les chargés de comptes et les chargés d'affaires se trouve confrontée au vicieux problème de minimisation des risques et recherche à cet effet toutes les informations pour mieux appréhender le client : particulier ou entreprise. Ces études n'ont pas pu arrêter la dégradation du portefeuille de crédit puis les postes du bilan et du hors bilan des banques et les obligent en fin d'exercice à constituer des provisions souvent très élevées qui viennent diminuer les résultats

escomptés. Les risques se présentent de façon permanente et un peu partout. Et les risques les plus courants sont ceux liés à la défaillance du client. Mais le contraste pour le banquier est comment arriver à satisfaire sa clientèle entreprise tout en prenant soin de minimiser les risques de pertes sur chacun d'eux et dans l'ensemble. La difficulté n'est pas d'éviter les risques, mais plutôt de mettre en place un arsenal de méthodes et de règles permettant de gérer au mieux son prospect, et les risques qui se présenteront au cours des relations avec la clientèle. C'est en ce sens que nous jugeons après une formation à la gestion bancaire et maîtrise des risques de nous intéresser à la difficulté majeure de la banque c'est-à-dire comment circonscrire les risques potentiels au cours de son activité et par la suite comment maîtriser tous les mécanismes dont elle dispose afin de se faire une bonne position sur le marché avec des conditions très attractives pour la clientèle tout en maintenant un niveau de risques acceptables.

(ii) L'INTERET DE L'ETUDE

Au niveau international il y a une plus grande inquiétude concernant le déroulement des activités des banques puisqu'elles sont au centre de l'économie mondiale de par leur activité principale de pourvoyeuse de fonds et de gestion de l'ensemble des moyens de paiement.

En somme elles sont émettrices de risques et réceptrices de risques. L'arrivée et le développement des bourses de valeurs mobilières détournent une partie de la clientèle traditionnelle des banques commerciales et les obligent à développer de nouvelles relations avec d'autres types de clients pour lesquels les risques sont nouveaux et généralement plus importants. Ainsi elles font l'objet d'une réglementation très stricte dont le but principal est de mieux contrôler la politique d'octroi de crédits. L'entrée en vigueur en 2005 des résolutions décidées au Comité de Bâle (Bâle 2) avec la formulation du ratio Cooke pour devenir le ratio Mac Donough, introduit une classification propre à l'intérieur de chaque banque en fonction du profil de sa clientèle. Les banques en Afrique sont au cœur des activités de l'économie puisque les bourses de valeurs sont pratiquement inexistantes et que la grande majorité des financements se fait à travers elles. Elles sont de plus en plus réticentes à prêter compte tenu des difficultés qu'elles ont rencontrées dans le passé à recouvrer leurs créances. L'étude donnera l'occasion de relancer l'activité des banques sur des bases saines et d'offrir l'opportunité d'un plus grand engagement de celles-ci dans le financement de l'économie. C'est dans ce contexte que nous avons choisi, au terme de la formation de troisième cycle en banque, de nous intéresser à l'étude du portefeuille de crédits de la clientèle entreprise et plus précisément à la manière dont il est géré en vue d'un accroissement de l'activité tout en ayant une meilleure rentabilité. Le cadre

d'étude fourni par Ecobank-CI est tout à fait approprié dans la mesure où cette banque vient de traverser une période de turbulence lié au caractère devenu douteux d'un grand nombre de créances de son portefeuille. L'importance de sa maison mère Ecobank Transnational Incorporated (ETI) compte tenu de son origine (les actionnaires privés ouest africains) et son but qui est de soutenir le développement de toute la sous région Ouest Africaine.

(iii) LE PLAN D'ETUDE

Il s'agit pour nous de montrer dans une première partie les différentes facettes des banques commerciales notamment leur particularité par rapport à l'ensemble des entreprises commerciales et industrielles, ensuite le contexte environnemental dans lequel évoluent les banques pour mieux situer leurs actions quotidiennes en matière d'octroi de crédits sans oublier les différentes pressions réglementaires. Dans cette même partie nous présenterons les différents risques auxquels sont soumis les banques et les méthodes qui sont utilisées pour cerner ces risques. Et dans la seconde partie, il sera question du cas particulier que représente le groupe Ecobank et plus précisément le profil de sa filiale Ecobank-CI en ce qui concerne la gestion des risques. Cette partie sera faite après avoir cerner les différentes tâches accomplies par le Département Crédit et rechercher dans les archives des crédits octroyés pour comprendre dans un premier temps sa méthode d'octroi de crédits et dans une seconde étape mener une analyse plus profonde sur cette méthode. A la fin de cette partie nous allons apporter notre contribution pour une meilleure gestion des risques crédits dans cette banque.

1^{ère} PARTIE

**LES ASPECTS THEORIQUES
DE LA GESTION DES
RISQUES CREDIT PAR UNE
BANQUE COMMERCIALE**

CHAPITRE 1 : LA BANQUE COMMERCIALE

La notion de banque a beaucoup évolué surtout au cours de la période récente avec la désintermédiation qui fait intervenir dans le marché monétaire, où circule les flux de l'argent à court et moyen terme, et le marché financier, représentant les flux d'argent à plus long terme, un acteur de plus en plus puissant: la bourse de valeur. La finance directe qui traduit ce phénomène prend de plus en plus d'ampleur et favorise le repli des banques dans les domaines où elles avaient le monopole en matière de financement. Ainsi, les agents à besoins de financement (ABF) arrivent à obtenir un financement à des coûts moindres tandis que les agents à capacité de financement (ACF) obtiennent un plus grand gain à travers des placements de leur épargne sur le marché. Du fait de la concurrence accrue on assiste une spéculation des banques et à l'apparition d'une dichotomie entre banque spécialisée et banque universelle.

I/ LA BANQUE EN TANT QUE FIRME BANCAIRE

La banque est une entreprise commerciale en ce sens qu'elle réunit plusieurs personnes dans le but de réaliser des produits et des services afin de les mettre à la disposition de la clientèle. Elle réalise des profits pour ensuite les distribuer aux actionnaires. L'objectif des dirigeants de banques, comme de toutes autres entreprises industrielles, est d'accroître la rentabilité afin de maximiser la valeur boursière. Cette ambition donne aux responsables l'obligation de combiner les facteurs de production, facteurs humains et ressources financières afin d'atteindre une production optimale ; c'est à dire maximiser les profits.

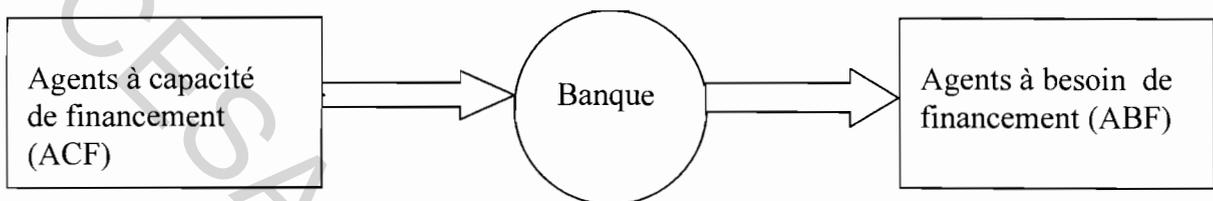
Néanmoins, cette profession garde une grande différence avec les autres entreprises dans plusieurs domaines. la banque exerce trois fonctions qui la particularisent :

- la fonction d'intermédiaire financier
- la fonction de création de monnaie
- la fonction de prestataire de services financiers.

Ces fonctions sont des éléments fondamentaux qui distinguent les banques des autres entreprises. Ses produits et ses services sont uniquement fondés sur un seul bien, la monnaie. C'est à ce titre que la banque mérite l'appellation de firme bancaire.

A) La fonction d'intermédiaire financier

La rencontre entre les ACF et les ABF ne se fait pas directement, mais plutôt par l'intermédiaire des banques ayant reçu l'agrément pour recevoir les fonds du public et octroyer des crédits. Cette forme de financement des entreprises et des particuliers par les banques est très développée dans les pays en développement dans la mesure où les bourses des valeurs sont inexistantes ou dans un état embryonnaire.



Dans une situation d'intermédiation financière par la banque, le déposant se comporte comme un investisseur ayant une aversion pour le risque. Donc, il confie à la banque le soin de gérer ses fonds et perçoit à cet effet un intérêt sans prendre de risque. En revanche de la gestion des risques encourus par la banque, en octroyant les fonds qui ne leur appartiennent pas, naîtra des stratégies de sélection des emprunteurs.

B) La fonction créatrice de monnaie

La banque a cette possibilité très spéciale de créer de la monnaie et donc d'augmenter la masse monétaire de l'économie. La création de monnaie par les banques se fait à l'occasion de ses activités quotidiennes :

- octroi de crédit à l'Etat ou à l'économie.
- achat de devises au client
- escompte d'effet de commerce

1) L'octroi de crédit

La banque a pour activité principale : l'octroi de crédits. Or cet octroi de crédit ne vient pas diminuer le bilan de la banque. Le déposant possède toujours son argent et le nouveau bénéficiaire de crédit possède lui aussi des fonds. On parle dans cette circonstance de création monétaire ex nihilo ou à partir de rien. Lorsque le bénéficiaire rembourse les fonds reçus, il y a destruction de la monnaie créée.

BILAN DE BANQUE

Actif	Passif
Crédits	Dépôts
Variation de Crédit	Variation de Débit
ΔC	$\Delta D = \Delta M^*$
Autres Actifs	Autres Passifs

2) L'achat des devises au client

La banque achète les devises que son client détient. Cette procédure donne l'occasion à la banque d'intervenir sur le marché interbancaire des changes pour opérer la vente de ces devises. La création monétaire est liée à la transformation des devises en monnaie nationale qui permet à son détenteur d'effectuer des acquisitions de biens et services. La destruction de la monnaie se fait par le procédé inverse qui est la vente des devises au client.

3) L'escompte d'effet de commerce

L'effet de commerce représente une créance du bénéficiaire sur son client à court terme. Le banquier, après avoir vérifié l'authenticité de cette créance donnera son accord, pour anticiper le règlement de la facture en échange de celle-ci. Ce crédit que nous qualifions d'anticipation sur les entrées de fonds futures est très utilisé par les entreprises pour obtenir plus rapidement des fonds de la part de leur banquier. Mais dès le règlement de l'effet par le débiteur du client ou le client lui-même, il y a une destruction de la monnaie. Donc, nous qualifions cette création monétaire de temporaire.

C) La fonction de prestataires de service

Cette fonction permet à travers sa maîtrise de voir la qualité du banquier. Le banquier est vu comme un assistant, un soutien au bon déroulement de l'activité de sa clientèle. C'est en cela

* *Variation de la masse monétaire*

qu'il doit toujours être au faîte des besoins de ses clients afin de répondre rapidement et de manière adéquate aux besoins exprimés ou futurs de sa clientèle. Ce volet permet à la banque de se distinguer de ses consœurs sur la même place bancaire.

1) La détection dans l'attente de la clientèle

Elle répond aux questions : que veut le client ? et qu'aurait-il besoin dans le futur ? Le banquier se préoccupera de plus en plus d'une étude de marché pour cerner avec plus de finesse les goûts et les besoins de ses clients. C'est à partir de ce constat issu d'une telle étude qu'on aura des produits adaptés à un type de client répondant à un ensemble de caractéristiques communes. Ainsi à travers le gérant du compte, il y aura des ajustements pour sortir un produit qui répond au profile du client. Après avoir maîtrisé les besoins actuels des clients, le plus délicat est de se projeter dans l'avenir. Il est plus difficile d'obtenir des données fiables sur l'évolution des attentes du client , mais cette tâche est très importante dans la mesure où elle oriente la banque dans sa stratégie d'approche du client. Dans ce contexte, il y aura un fort développement du marketing à l'intérieur des banques. Il est important de souligner que ces innovations ont pour limites le soucis de la rentabilité.

2) La rentabilité

Sur ce plan, la banque n'est pas différente des autres entreprises privées. Puisque le souci de ces dirigeants est de permettre aux capitaux propres investis d'avoir des retours bénéfiques, un bon return on equity (ROE). Dans les pays développés, les banques sont cotées à la bourse des valeurs. Ceci les oblige à faire attention à leur gestion pour garder une bonne image aux yeux des investisseurs. Elles sont contraintes de toujours maintenir leur ROE supérieur à leur valeur boursière pour permettre au cours de leurs actions de croître. Aussi, les banques sont poussées à innover en produits et services et chercher d'autres créneaux plus rentables. Cette analyse est due au spéculateur sur le marché boursier qui voit dans le ROE un indicateur de la bonne santé de la structure et donc une bonne affaire sur laquelle, il faut investir le plus pour acquérir une action. Cette bonne image permet à la banque d'être plus crédible pour ses clients.

Ces deux facteurs indispensables dans l'approche du client ont permis d'observer de grandes améliorations des services proposés aux clients. Nous sommes passés de simples produits basés sur les différents comptes : le compte à terme (CAT) et le compte à vu (CAV) à un ensemble de services connexes qui doivent venir en réponses aux attentes et souhaits des clients.

II / LA BANQUE EN TANT QU'ETABLISSEMENT DE CREDIT

A) La fonction de banque commerciale

La banque commerciale fait partie d'un ensemble appelé établissement de crédit. La loi bancaire à cet effet distingue ces deux entités. Ainsi seront appelés banque selon l'article (3) de la loi bancaire de l'UEMOA : << les entreprises qui font profession habituelle de recevoir les fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement >>. Il est donc reconnu un monopôle de l'activité des banques concernant la réception des dépôts et l'octroi de crédit. Cette situation donne l'occasion à la banque de se distinguer des autres institutions financières et d'exercer son activité. Pour avoir plus de ressources les banques mettent en œuvre plusieurs actions se résumant toutes à agir sur le taux d'intérêt créditeur ou / et sur le réseau afin de se rapprocher de la clientèle et recevoir plus de ressources gratuites.

L'octroi de crédit dépend de la quantité de ressources dont disposent la banque et de la possibilité pour elle de transformer quantitativement et qualitativement ces ressources sans pour autant prendre trop de risques. C'est à cela que se résume le métier du banquier dans son activité quotidienne. Il est essentiel pour la banque d'effectuer une étude très approfondie de l'économie, pour voir les secteurs les moins risqués, et adopter une approche prudente du client. Mais la réalité de la concurrence n'offre toujours pas ce choix au banquier et le contraint à surveiller sa rentabilité. C'est dans ce contexte que se déclinent deux types de banques ainsi nous avons :

- la banque spécialisée
- la banque universelle

1) La Banque Spécialisée

Avec l'évolution de l'environnement bancaire et plus particulièrement de la réglementation, le désir des banques est d'offrir des produits et des services de qualité ou d'encourager plusieurs structures déjà existantes ou nouvelles à se spécialiser. La spécialisation se fait en fonction des segments rentables et surtout de la possibilité pour la banque d'être plus performante sur ce domaine. Ainsi, on aura une spécialisation par produits ou par segments de marché. Ce type de banques est le plus souvent rencontré dans les pays développés où le marché est plus vaste et offre des occasions à des structures spécialisées d'avoir une rentabilité confortable dans un environnement fortement concurrentiel.

2) La banque universelle

La banque universelle est une banque qui offre une large gamme de produits et de services bancaires. C'est le cas des banques à réseau qui ont une forte implantation sur toute l'étendue du territoire. Cette position de l'activité offre un avantage qui est de diversifier les risques et de tirer un profit sur plusieurs segments différents. Elles sont à l'abri du risque que peut présenter un seul de ces marchés. Généralement ce genre de banque se situe dans les pays en voie de développement notamment en Afrique.

Mais le risque de surdimensionnement en réseau est le grand danger qui guette la banque africaine dans le contexte mouvant des économies nationales⁽¹⁾.

La banque qu'elle soit spécialisée ou universelle est confrontée à des risques de plus en plus énormes et diversifiés. Ces risques entraînent des difficultés futures pour la banque et peuvent même en cas de persistance conduire la structure à la faillite.

B) Les activités de la banque universelle

La banque a de par sa particularité d'établissements à caractère financier, d'être l'assistant du développement économique des pays où le marché boursier est inexistant ou très peu développé. Ainsi, la banque est amenée à effectuer les opérations de financement de l'économie, de collecter les ressources et de gérer les moyens de paiements.

1) Le financement de l'économie

Le financement de l'économie par la banque se fait à travers l'octroi de crédit. Les banques octroient des crédits à une clientèle très diversifiée : l'Etat et ses démembrés, les autres établissements de crédits à travers le marché interbancaire, les entreprises qu'elles soient grandes entreprises ou petites et moyennes entreprises ou industries (PME/ PMI) et les ménages. En somme, cette activité de crédit dont les établissements de crédits détiennent le monopôle permet de se hisser à des rangs de préférence pour le développement de l'économie. Ainsi, elle présente à cet effet une gamme de produits répondant aux besoins de ses clients

(1) de Mr Noël KABORE Ex DG de la CNCA-BURKINA , lors de son intervention dans le cadre de la confédération internationale des associations des diplômés de l'ITB, Yaoundé Mars 1994.

a) Les crédits d'exploitation courante

Ce type de crédit s'adresse aux entreprises qui ont un besoin de financement de leur bas du bilan. Ce financement se fait aussi sous forme de prêt à court terme. Ainsi, nous avons :

- **La mobilisation des créances commerciales** : le crédit dans ce cas repose sur la présentation au besoin d'un effet de commerce prouvant que le client a des créances en cours et donc sollicite la banque pour financer sa trésorerie en échange de la remise de l'effet.

- **Les crédits de trésorerie** : ne reposent pas sur la présentation d'un support. C'est un crédit non fondé sur la présentation d'un quelconque document préalablement existant. Ils sont généralement difficile à obtenir puisque présentant un risque énorme pour le banquier. C'est en cela que le taux d'intérêt du débiteur appliqué est très important que celui de la mobilisation des créances commerciales. Ainsi le banquier peut demander, pour atténuer le risque couru des garanties réelles ou personnelles.

- **Les crédits d'exploitation** : viennent financer l'exploitation des clients en renforçant leurs besoins en fonds de roulement qui se trouvent en situation de déséquilibre de court terme.

- **Les engagements par signatures à l'égard de la clientèle** : ce type de crédit n'est pas suivi de décaissement immédiats puisque la banque se porte caution pour le règlement d'un montant convenu à l'avance pour son client dans le cas où celui ci est défaillant

b) Le financement des investissements

Ce type de financement permet un développement véritable de l'économie. Il vient en appui à la politique des Etats de voir le secteur industriel évolué afin de favoriser et de créer plus de valeur ajoutée dans l'économie. Le banquier est obligé dans cette situation d'immobiliser des sommes souvent importantes auprès de sa clientèle pour l'aider à financer de grands projets. Ce qui va l'obliger à une analyse minutieuse de l'entreprise, de son plan d'investissement et voir si à terme le remboursement ne pourra pas être compromis. Ainsi, on distingue comme type de financement des investissements :

- **Les crédits d'investissement distribués aux entreprises** : ce sont les crédits appuyés par une caution ou par la prise de garantis. Ils permettent d'apporter une assistance financière aux entreprises dans le cadre d'un programme de restructuration à moyen et long terme.

- **Le crédit bail** : lorsque l'entreprise est en difficulté pour trouver le financement à un investissement, elle a recours à la banque pour lui demander d'acheter le bien dont elle a besoin

et de le lui louer pour une durée déterminée à l'avance avec option d'achat par l'entreprise à terme.

c) Le financement du commerce extérieur

Ce financement prend de plus en plus d'importance dans la mesure où les sociétés ont des activités tournées vers l'extérieur, le processus d'internationalisation du marché. Le banquier se présente alors comme une aide au développement des activités des entreprises tournées vers l'extérieur.

- **Le paiement et le financement à l'importation** : notamment, le crédit documentaire qui permet l'octroi du crédit et le règlement sur la présentation de documents conformes au terme de contrat liant le banquier et le client importateur.

- **Les crédits à court terme ou moyen et long terme à l'exportation** : ce sont des lignes de crédits à l'intention de la demande du client afin de couvrir les frais des opérations effectuées avec l'étranger ou pour aider à résoudre les problèmes financiers dont fait face l'entreprise exportatrice en attendant que le règlement de ces exportations soit effectif.

d) Les crédits aux particuliers

La clientèle des particuliers est en nombre très important, elle regroupe les individus qui au travers d'une relation avec leur banquier sollicite une assistance. Cette assistance se fait par le crédit à la consommation pour se procurer un bien précis et au crédit lui permettant d'avoir un logement, crédit à l'habitat.

2) La réception des ressources de l'économie

L'octroi de crédit effectué pour la banque dépend énormément du niveau des ressources dont elle dispose et la nature de ces ressources selon les termes. Les types de ressources sont classés en fonction des options choisies par les déposants lors du dépôt.

a) Les dépôts effectués par la clientèle

Ici, il faut entendre par clientèle les agents économiques financiers ou non qui à titre individuel effectue des dépôts auprès des banques. On pourra citer :

- **Les dépôts à vue (DAV)** : ces ressources sont mises à la disposition du banquier par le client pour une période n'étant pas fixe puisque le client peut retirer tout ou une partie de ses ressources à tout moment.

- **Les dépôts à terme (DAT)** : ces ressources sont mises à la disposition de la banque pour une période déterminée et aucun retrait ne peut intervenir avant le terme.

b) Le marché interbancaire

Constitue les prêts et les emprunts de fonds dans le système bancaire entre les banques. La banque en situation de besoins financiers peut s'adresser par le processus de réescompte à la banque centrale pour obtenir la monnaie centrale ou elle peut directement s'adresser à une autre banque pour obtenir les moyens financiers dont elle a besoin au terme voulu.

c) Les certificats de dépôts

La banque a la possibilité d'émettre des certificats de dépôts afin de se procurer des ressources et de palier le déficit structurel qui se justifie par un problème de ratios prudentiels ou d'une politique de restructuration. Ces titres peuvent être à court terme, les titres de créances négociables (TCN), ou à moyen et long terme.

d) Les obligations subordonnées

Elles sont émises par la banque dans le but de renforcer leurs fonds propres pour respecter le ratio de solvabilité et soutenir la relance de l'activité.

e) Les actions

La banque dans le souci d'augmenter les capitaux propres est amenée à émettre des actions par augmentation de la contribution des actionnaires anciens et/ ou voir l'entrée de nouveaux propriétaires dans la structure.

3) La gestion du système de paiement

Le système de paiement est l'ensemble des infrastructures et des intervenants qui permettent la facilité et la sécurité des circulations de la monnaie. Dans ces relations avec la clientèle, la banque a la charge de s'occuper de la gestion des moyens de paiement pour le compte de sa clientèle. Les moyens de paiement représentent l'ensemble des instruments de paiement qui quelque soit le support ou le procédé technique utilisé, permet à toute personne de transférer des fonds. Comme principaux moyens de paiement, nous pouvons citer :

- la monnaie
- les moyens de paiement électronique
- les moyens de paiement papier

CHAPITRE 2 : L'ENVIRONNEMENT DE LA BANQUE

Le secteur bancaire fait l'objet de plusieurs regards extérieurs. Cette situation s'explique principalement par la position particulière de la banque en tant que maillon essentiel de l'économie, particulièrement dans une économie d'endettement, puisqu'elle fait le lien entre les autorités monétaires et les autres agents économiques. Nous pouvons aussi justifier cette attention particulière par la vive concurrence qui influence le fonctionnement interne de la banque et la conduit à prendre des risques sur de nouveaux créneaux. Il faut que le banquier concilie la rentabilité et l'efficacité pour satisfaire sa clientèle. Une gamme de produits qui répondent à des distinctions particulières dues au profil de besoins de plus en plus diverses. Parmi les organes et les institutions intéressées par le fonctionnement des banques nous pouvons citer : le Secrétariat Général de la Commission Bancaire, la BCEAO, le Ministère chargé de l'économie et des finances du pays, les actionnaires et les employés.

I/ LA SURVEILLANCE BANCAIRE :

Les différentes crises occasionnées par les défaillances des systèmes bancaires s'expliquent par la grande prise de risques par les banques au cours de leurs activités. Nous avons un ensemble de normes édictées au niveau international par le Comité de Bâles, les <<25 core principales>>. Elles régissent le fonctionnement des banques et organisent un système de surveillance des banques. Ces prescriptions constituent des normes minimales à respecter.

A) Le Secrétariat Général de la Commission Bancaire UEMOA

Dans la zone UEMOA, le contrôle des banques était exercé directement par la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Mais pour plus d'efficacité une Commission Bancaire a été créée afin de mieux suivre le système bancaire. La commission bancaire est un organe de l'UEMOA, placée directement sous l'autorité du conseil des ministres et présidée par le gouverneur de la BCEAO. Elle se réunit au moins 2 fois par an sous l'initiative du gouverneur de la BCEAO ou à la demande d'un de ces membres. Le Secrétariat Général de la Commission Bancaire est assuré par la banque centrale qui prend en charge ses frais de fonctionnement. Cette méthode de fonctionnement a pour but essentiel de faire naître une autonomie de la Commission Bancaire et donc facilité l'exercice de sa mission.

1) Les Attributions

Les attributions de la Commission Bancaire sont contenues dans la Convention portant création de cette institution. Elle est chargée de contrôler le respect par les établissements de crédits des dispositions juridiques et réglementaires rédigées par la Banque Centrale en concertation avec la Commission Bancaire; avant d'être adoptée par le conseil des ministres. Elle veille également au respect des règles de bonne conduite de la profession pour rendre le système bancaire et financier clair et crédible tant à l'intérieur de la zone qu' à l'extérieur. Pour ce faire, elle a autorité sur les établissements de crédits et dispose de deux types de sanctions :

- les sanctions administratives
- les sanctions disciplinaires

a) Les sanctions administratives :

Elles visent à notifier au gestionnaire les fautes qu'il a commises lors du déroulement de l'activité afin qu'il puisse y remédier dans un délai raisonnable fixé par la Commission :

- **La mise en garde** : consiste à faire connaître l'importance de l'erreur au dirigeant en lui faisant savoir les fautes commises et en l'avertissant pour qu'il s'améliore à l'avenir, cela dans le but d'éviter que le problème ne se répète.

- **L' injonction** : consiste pour les inspecteurs de la commission bancaire de faire savoir au gérant les mesures correctives.

b) Les sanctions disciplinaires :

Elles sont prises dans le cadre de fautes plus graves. Leur but essentiel est de remédier de manière formelle et le plus rapidement possible à la faute commise. Nous pouvons citer à cet effet⁽¹⁾ :

- l'avertissement
- le blâme
- la suspension ou l'interdiction de certaines opérations et toutes autres limitations dans l'exercice de la profession
- la suspension ou la démission d'office des dirigeants responsables
- le retrait d'agréments.

(1) Cours sur la réglementation bancaire ; Animateurs : M. Homalio GBEASSOR (BCEAO) et M. Ignace NGANGA (BEAC)

Ces sanctions correspondent à la gravité de l'infraction commise. Il est interdit de prononcer une sanction sans que l'intéressé ne soit entendu. Pour le retrait d'agrément, il est recommandé d'informer le ministre des finances avant sa mise à exécution.

La Commission Bancaire a plusieurs autres attributions qui rentrent dans le cadre du bon fonctionnement de la structure et partant de gardien de la fiabilité du système bancaire.

2) L'exercice du contrôle de l'activité bancaire

Le Secrétariat Général de la Commission Bancaire est l'organisme qui s'occupe de la coordination et la mise en pratique des décisions prises dans la zone économique pour le système bancaire. Pour se faire, il opère par deux méthodes qui se complètent : le contrôle permanent et le contrôle sur place.

a) Le contrôle permanent

Le contrôle permanent se fait pour suivre de près les établissements de crédit à travers les documents exigés aux dirigeants d'établissement de crédit. Les documents reçus permettent de couvrir l'ensemble de la réglementation bancaire afin de détecter les failles de la gestion et les manquements au respect des normes réglementaires.

Ce type de contrôle très approfondi reste néanmoins incomplet dans la mesure où il n'est fondé que sur les documents qui présentent souvent des informations incomplètes. La non certitude de la sincérité et de l'exhaustivité de l'information comptable et financière reçue des établissements a conduit à développer le contrôle sur place.

b) Le contrôle sur place

• Objectif du contrôle sur place

Ce contrôle en complément du contrôle permanent permet à la Commission Bancaire de rentrer en contact avec les établissements de crédit et suivre de près les réalités que vivent les dirigeants et de mieux s'enquérir des évolutions et de la pratique courante des dirigeants de banques. Après le passage de la Commission Bancaire, il est apporté une infirmation ou une confirmation sur la sincérité et l'exhaustivité des états financiers reçus et du respect de toutes les dispositions réglementaires. L'exercice du contrôle sur place permet de se prononcer sur la qualité de la gestion, la rentabilité, la solidité financière et la qualité de l'actionnariat.

• Les différents types de vérifications :

Deux grandes types de contrôle sur place existent: le contrôle global et les vérifications ponctuelles. Le contrôle global pour la commission bancaire consiste à faire une étude sur place

de la banque dans tous les détails afin de pouvoir déceler les anomalies et se prononcer sur la gestion globale de la banque. Les contrôles ponctuels concernent l'éclaircissement d'un ensemble réduit de points de la gestion de l'établissement.

Le contrôle permet de voir si les procédures internes de la banque et de contrôle de gestion sont optimales.

B) Les éléments couverts par des réglementations bancaires

La Commission Bancaire émet des normes de gestion permettant d'harmoniser la gestion des banques et faciliter le suivi du fonctionnement du système bancaire qui passe par le suivi des banques selon les procédures et méthodes vues en A). Ainsi en accord avec la réglementation internationale l'activité bancaire est normée à son entrée dans la profession par l'obtention d'un agrément puis au cours de son déroulement par les exigences de nature prudentielle à suivre de manière formelle.

1) L'agrément

L'accès à la profession est limitée à son entrée par l'obtention d'un agrément. On distingue l'agrément large pour les banques et l'agrément restreint pour les établissements financiers. L'obtention de cet agrément est subordonnée à un respect de normes concernant le capital, et la qualité des dirigeants et des apporteurs de fonds. Un capital minimum est exigé bien avant l'accord. Il est effectué une étude approfondie sur la qualité des dirigeants avant de remettre l'agrément indispensable à la profession comme le stipule l'article 7 de la loi portant réglementation bancaire « nul ne peut sans avoir été préalablement agréé et inscrit sur la liste des banques, exercer l'activité bancaire définie à l'article 3, ni se prévaloir de la qualité de banque ou de banquier, ni créer l'apparence de cette qualité notamment par l'emploi des termes tels que banque, banquier ou bancaire dans sa dénomination ou raison sociale, son nom commercial, sa publicité ou d'une manière quelconque dans son activité...>>. Dans la zone couverte par la BCEAO, il est possible d'obtenir un agrément unique décidé suite à la séance du conseil des ministres du 3 Juillet 1997. Ce principe autorise toute banque ou établissement financier normalement constitué d'exercer son activité sur l'ensemble de la zone sans être obligé de solliciter de nouveaux agréments.

2) Les exigences prudentielles

Il est important pour tout établissement de crédit, de suivre des normes écrites par la commission bancaire et de veiller à ce que la gestion quotidienne soit conforme à ces normes prudentielles. Les principales normes concernent :

- le capital, son niveau et son utilisation ;
- les réserves spéciales ;
- les normes comptables ;
- le contrôle interne ;

a) Le capital

Le capital est l'élément permettant d'apprécier à la fois la motivation des actionnaires à faire de la banque et du niveau d'activité que souhaite atteindre les propriétaires de la structure.

• **Le capital minimum** : est de 1 milliards de FCFA pour les banques, mais par mesure de prudence, il est préférable d'avoir un minimum de départ supérieur au minimum fixé.

• **L'utilisation du capital minimum** : est circonscrite à l'Etat dans lequel la banque a obtenu l'autorisation d'exercer. Mais avec l'agrément unique qui donne la possibilité au banquier d'avoir recourt à d'autres Etats sans solliciter un nouveau agrément, il est demandé néanmoins pour chaque implantation dans un Etat de respecter le niveau indiqué. Ainsi le montant des fonds propres de base doit être au moins égal au capital minimum fixé dans la décision d'agrément. Dans ce cas, si la banque souhaite augmenter son volume d'activité, elle doit augmenter ce capital minimum et le signaler à la banque centrale.

b) Les réserves spéciales

Dans le but de plus sécuriser les dépôts dans les établissements bancaires, il est fait obligation à toute banque commerciale de constituer un niveau de réserves spéciales dont le montant est de 15% du bénéfice annuel net après déduction du report à nouveau déficitaire. Il n'y a pas de limitation. Cette réserve permet à la banque de couvrir les pertes enregistrées après apurement de toute autres réserves disponibles. Ce poste de réserve vient par contre gonfler le niveau des fonds propres de base donc atténue l'exposition de la banque au risque de solvabilité.

c) Les normes comptables

Les banques ont la particularité d'avoir un plan comptable propre à leur activité compte tenu de la délicatesse de ce secteur et aussi au flux très important d'opérations effectuées. Dans la zone UEMOA, le Plan Comptable Bancaire (PCB) a été institué par l'instruction N° 94-01 du 16 Août 1994 du gouverneur de la BCEAO, puis appliqué le 01 Janvier 1996 dans toute la zone par

les établissements de crédits. Ainsi cette norme comptable vient remplacer la liberté offerte aux établissements de crédit de définir librement leur liste comptable.

(i) Le plan comptable bancaire (PCB)

Le PCB fixe des principes et des règles ainsi que des procédures d'enregistrement des opérations effectuées par les banques.

• **Les principes** : les documents comptables établis servent à donner une image aux actionnaires (propriétaires), aux autorités de contrôle et aux dirigeants de la santé et l'évolution de la banque. Dans ce cadre il est important qu'il y ait un socle très solide qui permettra d'obtenir l'image la plus fidèle possible. Pour ce faire, la prudence conduit à une appréciation raisonnable des faits, la sincérité suppose que les documents établis sont fidèles à la réalité des événements traduits et la régularité, dans le respect des normes et procédures en vigueur. En plus de ces trois principes fondamentaux nous avons aussi les principes tels que : l'hypothèse de continuité de l'exploitation, la permanence des méthodes, l'indépendance des exercices et les coûts historiques, la non compensation, l'intangibilité du bilan d'ouverture.

• **les procédures** : il est demandé à chaque établissement de transcrire toutes leurs procédures et l'organisation de leur comptabilité dans un document appelé << manuel de procédures >>. Le manuel de procédures doit être mis à jour continuellement afin de respecter les réformes internes et de prendre en compte les innovations au sein de la banque.

Ces exigences permettent pour les dirigeants de paraître clair dans la gestion et donc d'avoir plus de crédibilité des personnes extérieures. Il y a des classifications des comptes de manières précises respectant toujours le désir de couvrir toute l'activité bancaire.

(ii) Les plans des comptes :

Les autorités chargées de la régulation bancaire ont prévu les subdivisions des comptes. Cette présentation répond aux soucis d'uniformiser les méthodes de présentations de l'activité de la banque. Le PCB comprend 8 classes subdivisées en 3 catégories :

- les comptes de bilan ou de patrimoine
- les comptes de résultat
- les comptes de hors bilan

Dans la zone UEMOA, il n'y a rien de prévu à la classe 8. Par contre dans la zone UEMAC, nous avons une 4^{ème} catégorie intitulée les soldes caractéristiques de la gestion regroupée dans la classe 8.

(iii) les attributs d'identification

Les attributs d'identification sont des spécifications permettant de fournir pour le solde d'un compte général une information complémentaire, soit sur les caractéristiques des opérations ayant concourues à la formation de ce solde, soit sur les agents économiques avec lesquels ces opérations sont effectuées⁽¹⁾. Ils permettent d'obtenir tous les états souhaitables à des coûts moindres.

(iv) Règle d'identification, d'enregistrement et de provisionnement des créances en souffrances (CES)

Les CES sont constituées par :

- **les créances immobilisées** : sont des créances échues depuis 6 mois au moins. Mais le remboursement n'a pas été effectué compte tenu des difficultés que traverse le client, on a aussi les créances ayant fait l'objet d'un concordat dont les termes sont respectés. Le provisionnement est facultatif.

- **les créances impayées** : ce sont les créances échues dont le remboursement n'a pas été effectué et de durée inférieure à 6 mois. Le provisionnement est facultatif.

- **les créances douteuses ou litigieuses** : sont des créances impayées au-delà de 6 mois.

Il tient compte de la spécificité de la contrepartie ; nous distinguons :

- les risques directs sur l'Etat et ses démembrements, la provision est facultative.
- les risques garantie par l'Etat : la proposition est recommandée mais est obligatoire dans un délai de 5 ans si il n'est pas fait inscription dans le budget de l'Etat.
- Les risques non garantie par l'Etat : le provisionnement minimum suivant est exigé :

Année	Année			
	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année
Conversion				
Garantie réelle	20 %	40 %	65 %	100 %
Pas de garantie réelle	50 %	100 %	-	-

- Les risques pays : le provisionnement est laissé à l'appréciation de la banque mais les intérêts doivent être intégralement provisionnés lorsqu'il y a un impayé de plus de 3 mois.

(1) Cours 'la comptabilité bancaire par Abel C. ASSOGBA (BCEAO) et Ignace NGANGA (COBAC)

▪ **Les créances irrécouvrables** : désignent les créances dont toutes les actions de recouvrement par voie amiable et/ ou judiciaire sont épuisées, ces créances sont passées en perte pour l'intégralité de leur montant.

(v) Les états publiables

Dans un souci de clarté et de répondre aux exigences prudentielles, il est fait obligation aux banques de publier certains états comptables et financiers au plus tard le 30 Juin de chaque année pour l'année précédente et cela dans le journal officiel comme le dit la loi bancaire en son article 40 dans la zone UEMOA. Les états publiables sont :

- le bilan
- le hors bilan
- le compte de résultat
- l'annexe des comptes annuels.

La comptabilité est fondamentale pour la banque. Plus une banque est grande plus il est important d'avoir recours à une bonne organisation comptable, une bonne procédure comptable et un outil informatique très performant.

d) Le contrôle interne :

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositions prises par les dirigeants en vue de s'assurer eux-mêmes et d'assurer les tiers, notamment les actionnaires et la Commission Bancaire, que les opérations effectuées quotidiennement sont faites dans le respect des procédures et des normes exigées dans le secteur et de la minimisation du risque voire son annulation.

(i) L'existence d'une fonction spécifique dans l'organigramme

Il est fait obligation aux banques d'avoir un service ou une direction chargée du contrôle interne. Cette situation permet d'avoir une plus grande garantie dans la protection des biens de l'établissement et d'un suivi ponctuel et conforme aux exigences de la réglementation bancaire des activités. Ainsi les ratios à respecter et à suivre sont :

• **Les normes de gestion :**

- Le ratio de solvabilité ou de couverture des risques ou ratio Cooke
avec $FPE = FPB + FPC^*$

$\frac{FPE \times 100}{\text{Total des risques pondérés}} \geq 8\%$

* *FPE: Fond Propre Effectif, FPC : Fond Propre Complémentaire, FPB : Fond Propre de Base*

- **le ratio de transformation des ressources** : il est exigé que les emplois à moyen et long terme (MLT) soient financés par des ressources stables au moins à 75 %.

- **La concentration des risques** : le total des risques portés par une même signature ne doit pas excéder 75 % des FPE de la banque et le volume global des risques atteignant 25 % des FPE d'une banque est limitée à 8 fois le montant total de cet établissement.

- **la structure du portefeuille** : un minimum de 60 % du portefeuille des encours de crédits de la banque doit bénéficier d'un accord de classement.

En plus de ces normes de gestion il existe d' autres normes édictées par la Commission Bancaire.

• **Les exigences prudentielles**

Elles portent sur les opérations effectuées par la banque :

- la réglementation des participations
- la réglementation des prêts aux principaux dirigeants, actionnaires et au personnel
- la réglementation relative aux immobilisations hors exploitation
- la limitation du total des immobilisations des participations par rapport aux fonds propres.

(ii) La tenue d'un manuel de procédures de contrôle interne

Toutes les procédures se référant à l'ensemble des opérations effectuées quotidiennement par la banque doivent être tenues écrites dans un manuel de procédures. Ce manuel sert au contrôleur interne de réaliser efficacement sa mission. Les auditeurs externes à travers ce manuel apprécient le niveau de contrôle interne afin d'orienter leur investigation sur les défaillances que celle-ci présente.

(iii) Le rapport annuel sur le contrôle interne

Il faut signaler que le contrôle interne est l'œil des dirigeants sur le déroulement de leur activité. Il est exigé que le contrôle interne fasse des rapports périodiques sur l'évolution des activités conformément aux normes et exigences liées à la profession et aussi sur la situation du patrimoine.

Les exigences prudentielles sont surveillées de très près par la Commission Bancaire. Elles ont pour rôle essentiel de rendre la profession plus crédible et d'éviter surtout une crise systémique. Comme contrainte ayant un impact sur l'activité de la banque, c'est l'apparition de la concurrence qui est de plus en plus forte.

II/ LA CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ BANCAIRE

La déréglementation bancaire qui a apporté plus de liberté, a en même temps favorisé l'arrivée d'un nombre croissant de banques sur le marché bancaire qui vont lutter pour la collecte de l'épargne et offrir des produits aux clients de manière concurrentielle.

Dans ce contexte des stratégies diversifiées répondent au degré de concurrence du marché et de la politique générale des actionnaires :

- **la stratégie de conquête** : consiste pour la banque qui vient d'arriver sur le marché de trouver des voies et moyens pour se faire une part de marché importante sur laquelle elle peut s'agripper pour subsister.

- **la stratégie de revirement** : consiste pour les banques, au vu des nouvelles tendances du marché à opter pour un changement de la clientèle cible, se tourner vers les segments les plus rentables, où elles se sentiront en monopole avec une marge plus confortante.

- **la stratégie de consolidation** : cherche des alliances stratégiques qui donnent à la nouvelle structure plus d'atouts pour résister à la tension concurrentielle et gagner en effet de synergie.

Ces trois stratégies représentent les principales stratégies adoptées dans le secteur bancaire, tant pour les banques à vocation nationale que celles à vocation internationale. Nous devons comprendre que la concurrence sur le marché bancaire se manifeste à plusieurs niveaux, notamment :

- la concurrence entre les marchés financiers et les banques
- la concurrence entre les banques et le marché non organisé de l'argent
- la concurrence entre les banques

que nous allons étudier afin de mieux comprendre l'origine des différents risques bancaires, puisqu'ils sont issus pour la plus part de la forte pression environnementale et particulièrement concurrentielle.

A) La concurrence entre les banques et les marchés financiers

Les marchés financiers commencent à se développer en Afrique et vont permettre aux emprunteurs de se financer à moindre coût et aux apporteurs de ressources d'obtenir une rentabilité meilleure. Le marché financier se compose du marché primaire qui regroupe les nouvelles émissions de titres, et du marché secondaire, qui sert à la revente des titres. Le marché financier concurrence les banques dans les domaines dont elles avaient préalablement le monopole. On assiste à une modification du rôle des banques qui passent de principales sources

de financement des gros investissements, tant publics que privés, à simples conseillers des grandes opérations effectuées en bourse. Elles ne reçoivent plus que des commissions sur les services rendus à la clientèle en lieu et place des intérêts. La situation fait perdre aux banquiers d'importants profits et des parts de marché qui vont continuer à se rétrécir avec le développement des marchés financiers. Les services offerts aux grandes entreprises devront évoluer vers les transactions portant sur les Euro devises et les produits dérivés qui demandent plus de technicité dont généralement des entreprises ne disposent pas. Les banquiers cherchent de nouveaux créneaux où la possibilité de faire des profits existent. Les banquiers s'intéressent de plus en plus aux PME / PMI et à la clientèle des particuliers. Mais à ce niveau le risque est très important dans la mesure où les banques ont des difficultés pour obtenir des informations fiables et des renseignements pouvant permettre d'apprécier convenablement le risque que représente l'entreprise.

B) La concurrence entre les banques et les marchés non organisés de l'argent

Il existe en Afrique pléthore d'intervenants procédant à des prêts et des emprunts d'argent sans pour autant être des banques. Ces organismes pour la plupart informels font du commerce de l'argent. Au nombre de ceux-ci, nous pouvons citer : les tontines de quartier, les organisations mutualistes et les organisations de microfinance. Les tontines favorisent le développement du financement des petites dépenses. Elles se déroulent entre personnes très proches.

Nous enregistrons sur le marché, des organisations plus élaborées qui luttent contre les difficultés passagères de leurs membres adhérents, les mutuelles. Ces structures formelles ont l'agrément du ministère de l'intérieur. Elles s'occupent à partir des cotisations faites par ses membres de subvenir à leurs besoins immédiats : réaliser un petit commerce, organiser un mariage, un baptême ou des funérailles d'un parent. Le coût de l'assistance est très faible et parfois nul.

A côté des tontines et des organisations mutualistes, nous enregistrons les structures de microfinance. Elles regroupent un personnel ayant un niveau minimum de formation pour apprécier le risque que présente un client. Elles assistent plus aisément les micro entreprises et les PME, mais à des coûts énormes. Le risque que court ces structures est important dans la mesure où elles ne prennent pas assez de garanties mais font confiance au client sur la base de la proximité de celui-ci et de son épargne précédent. Généralement les structures de microfinance remplissent une fonction d'assistance aux exclus du système bancaire normal. Elles reçoivent des subventions de l'Etat, de l'étrangère et / ou des avantages fiscaux.. Les banques sont fortement

conurrencées par ces organisations. Elles doivent tenir compte de la concurrence et concevoir des conditions appropriées et efficaces. Ces conditions incluent les maturités, les périodes de grâces, les modalités de remboursement, le remboursement ponctuel, les structures du taux d'intérêt, les marges et les procédures. Les clients des structures concurrentes ont des ressources importantes surtout dans nos économies de sous-développement.

C) La concurrence entre les banques

Dans la zone UEMOA, on enregistre au 30 Septembre 2000, 64 banques et 28 établissements financiers qui sont pour la plupart des filiales de grands groupes bancaires internationaux et principalement de la France . Huit (8) groupes bancaires dominent le marché à travers 25 établissements entretenant des réseaux nationaux plus ou moins étendus. Nous pouvons citer :

- la Société Générale présente en Côte d'Ivoire et au Sénégal
- la Banque Nationale de Paris (BNP) présente au Burkina, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Sénégal et au Togo.
- le Crédit Lyonnais présent en Côte d'Ivoire et au Sénégal
- la Bank Of Africa installée au Bénin, au Burkina Faso., en Côte d'Ivoire, au Mali et au Niger.
- le Groupe Ecobank installé au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Niger, au Sénégal et au Togo .
- des Banques créées en partenariat avec la Lybie au Burkina Faso, au Mali, au Niger et au Togo
- le groupe financier B.C au Bénin.
- La Citibank NA installée en Côte d'Ivoire et au Sénégal

Le nombre de banques n'a cessé de croître. La concurrence menée par les sociétés mères entre elles provient de leur désir d'obtenir une part de marché importante pour faire plus de profit. Leur stratégie de diversification géographique permet de diversifier les risques et d'être moins sensible aux problèmes liés à une région ou à un secteur. La concurrence porte pour certaines banques sur le ciblage d'une clientèle type et lui fournir tous les produits à des conditions défiant toute concurrence sur la place, ou à miser sur le plus grand nombre de réseaux pour être plus proche d'une clientèle très diversifiée et présenter des produits qui répondent à leurs attentes. Nous sommes aujourd'hui arrivés à un niveau où la concurrence se joue sur la qualité du service, la réponse aux attentes des clients, donc la maîtrise du métier. En Côte

d'Ivoire au cours de la même période, on enregistre 16 banques et 7 établissements financiers avec une étendue totale de 167 guichets sur tout le territoire national⁽¹⁾. Ces banques ont en effet pour principale activité le financement des campagnes de café et de cacao. Vu la concurrence, il est important d'explorer de nouveaux créneaux dont notamment : les nouveaux projets pour les financements à moyen et long termes, et le financement des PME / PMI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

(1) Site de la BCEAO dans la partie système bancaire et financier

CHAPITRE 3 : LA GESTION DU RISQUE DANS LA BANQUE

Le risque bancaire est présent à chaque décision prise par la banque. Toutes les mesures prises à la fois par l'organe chargé de la surveillance bancaire, les commissaires aux comptes, les contrôleurs internes et les autres opérationnels de la banque visent à minimiser le risque en le détectant à l'avance. L'organe chargé de la surveillance bancaire a pour mission de veiller à ce que les risques pris par les banquiers ne soient pas de nature à mettre en péril la vie de la banque. Le commissaire aux comptes est pour la banque son œil extérieur qui regarde si l'établissement de crédit est en conformité avec les normes exigées. Il permet à la banque de voir les différentes failles présentes dans sa gestion et attire l'attention des dirigeants sur les éléments négligés et les risques présents ou potentiels. Les dirigeants peuvent, au vu du rapport des commissaires aux comptes, revoir et surtout prendre des mesures adéquates pour une plus grande maîtrise des risques qu'ils courent.

Au sein de la banque, il y a un système de détection primaire des risques afférents à chaque tâche qui est mis en pratique par les exécutants d'une tâche. A cette étape, le contrôle est permanent et chaque responsable de service puis de département doit s'assurer d'une meilleure pratique pour l'accomplissement d'une tâche en minimisant les risques dans un souci d'efficacité.

Il est fait obligation par la réglementation bancaire d'avoir un contrôle interne dans la banque qui veille au respect de la procédure interne par les opérationnels et du respect des normes prudentielles. La procédure interne est écrite et doit être révisée à tout moment chaque fois que les dirigeants voient un risque potentiel ou un non respect des règles définissant la profession.

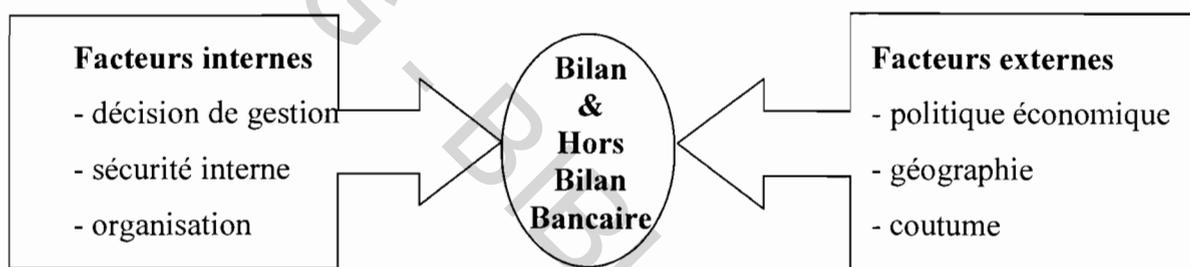
Tous ces contrôles internes et externes servent à éviter les risques. Ils permettent aux dirigeants d'avoir une plus grande maîtrise des risques.

I/ LA DEFINITION ET LA PRESENTATION DU RISQUE DANS LES ACTIVITES DE LA BANQUE

A) La définition du risque

Le risque est l'ensemble des actions externes et internes à la banque qui ont ou auront une influence négative sur le résultat et les fonds propres. Le risque est inhérent à l'activité de la banque. Nous distinguons le risque subi par la banque et le risque potentiel. Le risque subi est un événement qui influence l'activité. Tandis que le risque potentiel, qui est plus important, se définit comme un événement future dont la réalisation aura un impact négatif sur l'activité.

Les risques potentiels enregistrés hors bilan, regroupent les engagements divers qui lors de leur dénouement pourront avoir une influence négative sur le bilan qui est la photographie de la situation de la banque à un instant précis.



Il se présente un nombre très importants de risques et leur étude fait apparaître plusieurs types de présentation.

B) La classification des risques

Le nombre de risques est de plus en plus croissant. Et plusieurs approches des risques bancaires sont possible. Nous retiendront celle des théoriciens et celle des praticiens.

1) La conception des théoriciens :

Les professeurs des universités en apportant leur contribution sont arrivés à faire une distinction entre les risques à partir de la configuration du bilan.

a) les risques d'actif

Ils sont liés à la qualité des créances : les créances sur le marché interbancaire et les créances à la clientèle (entreprise et particulière). Le risque repose sur la contrepartie pour l'essentiel. Comment se présentera la contrepartie à l'échéance du prêt ? pourra t-elle faire face

correctement à ses engagements ? La banque utilise plusieurs méthodes afin de voir le profil de risque de la contrepartie.

b) Les risques du passif

Ils sont par contre les conséquences d'une mauvaise gestion des banquiers ou d'un retrait non prévu de dépôts. La grande majorité des dépôts effectués par le client est à vu, ceci croît la mobilité des ressources dont elles disposent.

Dans l'optique des théoriciens, il y a un lien solide et important entre les deux grandes masses du bilan. Ce lien doit être pris en compte pour une meilleure gestion du risque.

2) La conception des praticiens

A l'opposé des théoriciens, les praticiens sont des professionnels exerçant dans le domaine bancaire ou dans les établissements financiers. Ils optent pour une classification qui introduit les risques opérationnels, c'est à dire liés au fonctionnement de la banque, à son organisation et à la stratégie choisie par ses dirigeants. Ainsi la banque doit faire face à 3 types de risques⁽¹⁾.

a) Les risques politiques

Ce sont des risques liés à la défaillance des politiques internes, des décisions prises par les dirigeants pour la réalisation des tâches quotidiennes, ainsi on a :

- **le risque de management** : la coordination mal agencée entre les dirigeants, problème de coopération entre les dirigeants, les défaillances dans les procédures internes.
- **le risque de stratégie** : il est occasionné par les dirigeants pendant le choix et la mise en place de la stratégie.
- **le risque d'éthique** : le banquier est, compte tenu des fonds du public qu'il gère, obligé de respecter les exigences et les conditions imposées par l'association de la corporation et les acteurs externes de la banque. Ces exigences visent à améliorer l'image du banquier et attirer la clientèle à travers une croissance de la confiance manifestée envers eux.

(1) méthode d'analyse financière des établissements de crédit, Secrétariat Général de la Commission Bancaire de FRANCE

b) Les risques bancaires

Ils concernent les risques ayant pour source la pratique interne des employés de la banque. Ce sont les risques dont le contrôle peut être maîtrisé à travers une amélioration des procédures internes. On enregistre entre autres :

- **les risques économiques** : qui sont occasionnés par les erreurs de prévisions et les erreurs de calcul de rentabilité.
- **les risques de contrepartie** : qui sont dus, à la négligence des agents de banque dans la détermination et la connaissance réelle et détaillée du client.

c) Les risques techniques

Issus de la structure informatique ou de l'organisation interne des procédures. Nous avons :

- **les risques opérationnels** : reposent sur le choix de l'outil informatique qui peut ne pas répondre aux besoins ou présenter à certains moments des défaillances techniques ou liées au paramétrage des données.
- **les risques environnementaux** (naturels, sociaux) .
- **les risques sur les systèmes d'information** : toute action qui influence sur la qualité de l'information et sa conservation.

Ces trois grandes familles de risques définies par les praticiens répondent à une description du risque liée au déroulement de l'activité bancaire en interne et face à son contexte environnemental. Elles nous permettent de comprendre que le banquier à tout moment est confronté à des choix afin d'éviter une perte.

3) La combinaison des approches de risques :

Il est important de comprendre que les visions exposées sur les classifications de risques bancaires répondent à des besoins d'analyse tout à fait précis. Nous devons entre autre savoir qu'il y a deux grands types de risques. Ceux qui sont liés à la pratique interne que nous qualifions de risques microéconomiques et ceux bien que lointains ont une influence sur la rentabilité de la banque que nous présentons sous forme de risques macroéconomiques.

a) Les risques microéconomiques

Ils sont l'ensemble des risques produits par la banque au cours de son activité. Dans ce cadre, c'est la banque qui est l'initiatrice des risques. Elle est à la base de la naissance du risque,

qu'on appelle aussi risque endogène dans laquelle se présente la banque comme le <<risk maker>>. Nous les subdivisons en deux sous groupes à savoir :

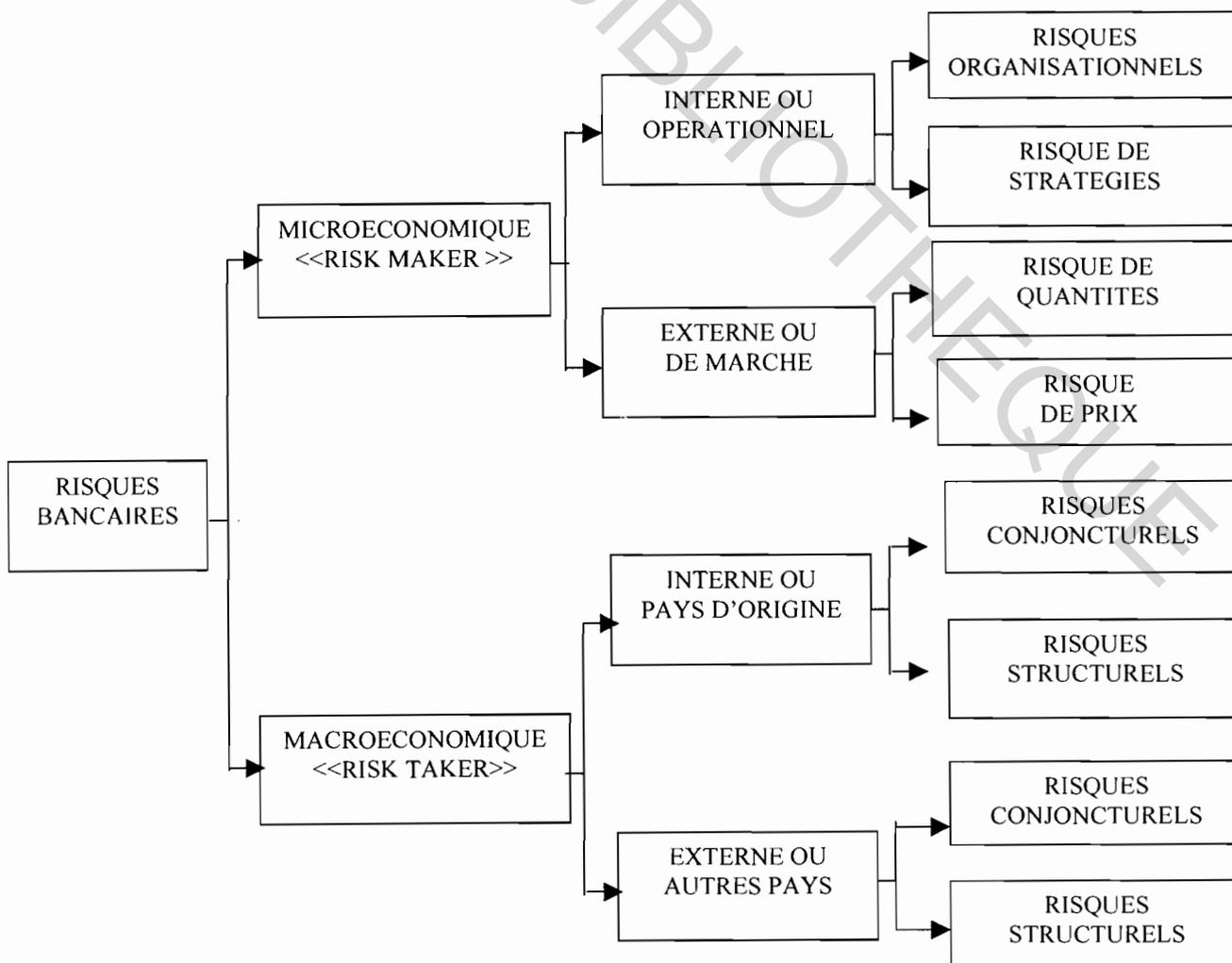
- **le risque opérationnel** : repose sur l'organisation et la stratégie de la banque
- **le risque du marché** : concerne la quantité et les prix convenus par le banquier.

b) Les risques macroéconomiques

Ils représentent l'ensemble des risques subis par la banque. Le banquier n'a pas le contrôle des données qui occasionnent les risques. Ainsi on parlera :

- **du risque lié aux pays d'implantation** : le contexte économique où évolue la structure.
- **du risque lié aux autres pays** : les pays de la zone économique ayant une influence sur le pays d'implantation donc sur l'activité de la banque.

Comme nous venons de voir ces deux types de risque qui englobent tous les genres de risques que l'on peut rencontrer dans le contexte des banques se repartissent en interne et externe. On obtient la situation récapitulative suivante :



II/ LES MISSIONS DE CONTROLE DES RISQUES DANS UNE BANQUE

Nous avons étudié la présence du risque à tous les niveaux de la réalisation des tâches. Il est très important d'arriver à trouver des méthodes de recueil et de traitement de l'information permettant de s'assurer de l'efficacité et du bon déroulement des opérations sources des risques. Pour ce faire, il y a une multitude de techniques mises à la disposition des banques pour aboutir à l'objectif qu'elles se fixent.

A) Les mesures ex-ante

Les mesures ex-ante représentent l'ensemble des dispositions prises par les banquiers pour gérer les risques bien avant l'entrée en relation. Ces mesures sont étudiées par tout les dirigeants de la banque. Elles font partie de la stratégie élaborée par la banque. Leur mise en place permet de faire le choix des entreprises à financer. Son élaboration est fonction de l'environnement économique et surtout représentatif du niveau de risque maximum que peut supporter la banque. Ainsi, nous avons comme méthodes généralement utilisées :

- la méthode du scoring
- le RAAC
- le target market

Elles ont toutes pour finalité d'arriver à mieux comprendre la présentation du marché et choisir un positionnement adéquat et non seulement le refus de s'engager.

1) La méthode du scoring

Elle est généralement utilisée dans le cas d'une économie qui présente un nombre important de PME.

On utilise un nombre important d'entreprises sur lesquelles des études sont menées pour déterminer la probabilité de défaillance des entreprises tout en cherchant à l'expliquer à travers une analyse des secteurs. Puis on étudie l'ensemble des entreprises par secteur pour déterminer dans l'échantillon deux tendances sur les 2 ou 3 années à venir :

- **la probabilité de défaillance** : pour chaque entreprise dont l'étude est menée sur des documents passés de plus de 3 ans, on détermine la probabilité de défaillance dans les 3 années à venir. Cela répond à la question qui est de savoir si l'entreprise sera défaillante dans $n + 1$, $n + 2$ ou $n + 3$ années à venir.

- **la probabilité de non défaillance** : sur toute la période concernée.

Les éléments pris en compte pour se prononcer sur l'entreprise sont des ratios économiques et financiers. :

- la rentabilité, la structure productive
- l'endettement financier
- la structure du bilan
- le crédit interentreprises
- les dettes diverses
- la solvabilité
- l'évolution de l'activité
- l'évolution du financement

Il est établi une fonction économétrique contenant tous les ratios pondérés en fonction de l'importance de ce ratio. Avec cette fonction, toute entreprise désireuse de rentrer en relation avec la banque est testée à travers cette fonction pour déterminer le score et partant sa probabilité de défaillance. Ainsi la méthode du scoring constitue un élément important de choix de la clientèle, de la tarification et des produits à offrir au client afin d'éviter une prise de risques excessifs.

2) Le target market

Le "Target Market" ou le marché cible est le choix opéré sur l'ensemble du marché de la profession. Il indique de manière chiffrée à l'appui les critères auxquels doivent répondre le client pour pouvoir entrer en contact avec la banque. Ce ciblage permet à la banque de se différencier et de se spécialiser. Dans ce but, les décideurs de la banque, notamment le conseil d'administration et les dirigeants, examinent le marché et font le choix de leur segment. Cette stratégie repose sur plusieurs éléments :

- le choix pour le banquier de se positionner sur un marché qu'il trouve moins risqué et plus rentable
- le choix de soutenir un secteur faible de l'économie afin de l'aider à se développer.

Le "target market" constitue en somme le créneau sur lequel opère la banque.

3) Le Risk Asset Acceptable Criteria (RAAC)

Le RAAC représente le niveau de risque acceptable pour la banque. Ce niveau est déterminé pour chaque secteur du marché cible. Les éléments pris en compte sont :

- la configuration financière de l'emprunteur
- les types de crédits octroyés
- la qualité de l'emprunteur : ancienneté et entreprise résidente ou non
- les types de garantie exigés
- le taux minimum qui se présente généralement de la forme suivante

$$\text{Coût des fonds} + \text{Risques supportés} + \text{Profit} = \text{Taux de sortie}$$

Avec : coût des fonds = taux créditeur + le coût d'exploitation de la banque
 et risques supportés = fonction des profils de risque que présente le client.

- les conditions de remboursement des prêts par le client : toutes ces mesures sont rapportées dans un document qui doit être revu et adopté aux circonstances évolutives du marché.

Ces mesures permettent à la banque de mieux connaître la client dans son secteur d'activité. Un premier tri est alors effectué. Mais elles ne peuvent pas parer à tous les risques qui se présenteront au cours des relations avec les clients.

B) La relation banque et clientèle

Lorsque l'entreprise respecte les critères définis préalablement par la banque elle est un client potentiel de la banque.

Une méthode d'analyse de son activité est mise en place de manière plus approfondie avant l'accord pour le décaissement des fonds et un suivi jusqu'au remboursement total des sommes prêtées.

1) Le Diagnostic Economique et Financier

Il permet d'analyser les états financiers de l'entreprise, de voir dans quelle mesure elle évolue et surtout comment trouver une relation adéquate avec l'entreprise tout en s'assurant de la rentrée totale des fonds. C'est l'analyse la plus délicate car une mauvaise appréciation de la situation du client conduit à des pertes issues de l'incapacité à rembourser du client. Les différents éléments ressortant de l'étude financière et économique sont :

- **L'analyse du risque économique** : consiste à voir la nature de l'activité de l'entreprise à travers l'étude de son marché, de ses produits commercialisés et la géographie de son capital. Le risque économique représente la somme des risques commerciaux, industriels et humains encourue par l'entreprise. Il est très important dans la mesure où une défaillance à ce niveau viendra cacher les risques mettant en cause la pérennité de l'entreprise et partant son impossibilité de rembourser les fonds qui lui seront prêtés. Tout manquement à l'analyse objective de ce risque peut conduire à avoir des pertes pour la banque.

- **L'analyse de l'activité et de la rentabilité** : les états financiers sont analysés pour trouver les situations défaillantes dans la gestion de l'entreprise.

- **L'analyse de la structure financière** : on analyse l'évolution de la solvabilité, le fond de roulement net global, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette pour ressortir les défaillances et le risque que présente la gestion financière de l'entreprise.

- **L'analyse des données prévisionnelles** : les états financiers permettent d'obtenir plus d'informations sur la structure financière et la manière dont les dirigeants comptent aborder les difficultés rencontrées, ainsi on examine la cohérence des objectifs et l'impact financier de ces objectifs sur l'activité de l'entreprise.

Une fois l'entreprise analysée, l'analyste prend position au vu de la situation avant toute entrée en relation ou renouvellement des lignes. Il peut par la suite exiger des garanties supplémentaires dans le cas où le risque dépasse un seuil.

2) Le Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)

Le RAROC, la rentabilité des fonds propres en tenant compte du niveau de risque, permet de déterminer le résultat économique d'une activité. Ainsi, elle se définit comme la perte moyenne constatée de façon statique sur un type de client donné, sur le type de crédit mis à sa disposition et sur le taux de récupération estimée⁽¹⁾. Il est très important pour déterminer à la fois la quantité de fonds propres à allouer à une branche ou un produit bien précis et la sélection des types d'activités en fonction du niveau de risque maximal que la banque est prête à supporter. Souvent, il est utilisé pour calculer la rentabilité. La difficulté réside dans l'appréciation qui est du risque, comment arriver à déterminer avec exactitude le niveau de risque, afin de les combler avec les fonds propres nécessaires. Il est estimé en cas de garantie réelle de la valeur initiale du bien affecté en garantie, d'un coefficient d'indépendance de bien par rapport à l'exploitation de

(1) Livre blanc, mesure de la rentabilité des activités bancaires, commission bancaire.

l'entreprise, d'un coefficient de résistance du bien à l'usure ou à l'obsolescence en fonction du marché, d'un coefficient de décote en cas de vente forcée. Dans la situation où il n'y a pas de garantie, on fait un examen sur un large échantillon d'entreprises défaillantes pour avoir une meilleure connaissance des taux de récupération.

Une fois chaque segment de clientèle passé en revue, on obtient une notation de chaque constituant du portefeuille de crédit entreprise de la banque. Ainsi à chaque type de niveau il y a une méthode d'approche et de tarification qui est appliquée. L'avantage du RAROC, une fois mise en place par la banque lui donne l'opportunité de mieux appliquer les futures recommandations du Comité de Bâle 2 qui imposeront aux banques un système propre d'appréciation du risque afin de trouver les capitaux propres nécessaires à leur couverture. Cette nouvelle exigence viendra remplacer le ratio Cooke par le ratio Mac Donough en 2005.

3) Le provisionnement

Il est le recours ultime après que toutes les études soient mises sur pied pour connaître le client et faire un prêt. On se rend compte de la possibilité de défaillance. Ainsi on distingue selon les cas :

- **le provisionnement ex-ante ou préprovisionnement** : consiste pour le banquier à commencer à provisionner un crédit dès la date de son octroi afin d'éviter des surprises en cas de défaillance du client. Son importance réside dans le désir des dirigeants de banques d'être prévoyant et de ce fait d'inclure dans la tarification du client un coût du risque qui va constituer l'élément de la provision.

- **le provisionnement normal** : nous avons vu les modalités de sa mise en place dans le chapitre 2 paragraphe I sur la réglementation bancaire .

Le provisionnement est donc une méthode permettant d'atténuer le risque mais il a un impact négatif sur le résultat et ne permet pas de voir l'activité réelle d'un exercice. C'est pourquoi les banques sont très réticentes à appliquer le provisionnement et préfère mettre l'accent sur d'autres méthodes de gestion du risque. Néanmoins, il demeure indispensable.

4) La Gestion Actif Passif (GAP)

La Gestion Actif Passif constitue des moyens dont se dotent les dirigeants de la banque pour arriver à cerner et à juguler avec plus de finesse le risque du taux d'intérêt, du taux de change et les normes prudentielles à respecter sur l'ensemble du portefeuille de la banque. Pour la mettre sur pied, le responsable de la Gestion Actif Passif répertorie l'ensemble du portefeuille

de la banque tant sur le domaine commercial que les interventions de la trésorerie sur l'interbancaire ou le marché financier. Les produits sont classés par affinité puis en fonction de la maturité, du type de taux d'intérêt (variable ou fixe) et le type de clientèle. Après il y a un résultat faisant apparaître les produits et les charges liés à l'activité de la banque. Il y a un scénario qui est mis en place et au vu des stimulations avec différentes variations possibles des taux. La direction générale peut prendre des mesures pour ajuster en tenant compte de la rentabilité dans le respect des normes réglementaires en vigueur à l'intérieur de la zone économique.

Toutes ces mesures de gestion des risques qu'elles soient avant ou pendant la relation banque et entreprise, demandent un socle élevé pour sa réussite et l'ajustement à toute évolution de l'environnement.

III/ LES PREREQUIS D'UN BON SYSTEME DE GESTION DES RISQUES

Le risque étant inhérent à chaque tâche accomplie dans la banque, il demande dans ce contexte une attention particulière pour parer aux difficultés qui peuvent survenir. Toutes les mesures pratiquées font partie des éléments du contrôle interne dans une banque.

A) La séparation de l'ensemble des activités

Il est très important de séparer l'ensemble des activités en tâches homogènes et de suivre son application selon les règles fixées en interne. La tâche ou l'ensemble des tâches ayant des affinités doivent faire l'objet d'un suivi et être sous la responsabilité d'une personne.

Il est très important de former chaque responsable opérationnel à l'importance de sa contribution pour l'ensemble de la banque. Créant une affinité entre l'employé et la tâche qu'il doit accomplir en toute responsabilité. Ainsi dans le cas des engagements nous avons tâches suivantes : l'évaluation des demandes de crédits, le traitement et le financement des facilités de crédit, l'approbation des engagements, la notification des refus, le traitement des paiements, le provisionnement des intérêts à recevoir sur la période, l'établissement et la reconnaissance des commissions et le coût de mise en place, l'identification des débiteurs douteux, la documentation des prêts garantis, toutes autres interventions qui nécessitent le remboursement anticipé ou le passage en perte des prêts.

B) L'application des objectifs

Il faut que l'ensemble des dirigeants mettent en place une stratégie qui leur convient. Cette stratégie sera orientée en objectifs opérationnels. Le meilleur moyen de faire savoir et comprendre l'importance des objectifs que doit réaliser chaque agent, c'est de leur expliquer son mécanisme et de faire ressortir la valeur ajoutée que sa bonne exécution peut apporter à l'ensemble de l'entreprise.

C) L'autorisation, la protection des actifs, la responsabilité financière

L'autorisation est la procédure qui confie à des personnes appropriées le pouvoir et la responsabilité de décider à chaque étape de l'évolution des activités. La protection des actifs vise à la prise de mesures appropriées permettant à tout décaissement ou utilisation des autres éléments d'actif d'être suivi avec attention. Quant à la responsabilité financière, elle contient la gestion des comptes clients en faisant savoir aux clients l'évolution de ses opérations par le relevé bancaire.

D) Le contrôle

Il y a un premier niveau de contrôle qui est effectué par l'exécuteur de la tâche qui après chaque opération doit s'assurer de son bon déroulement. Ensuite le contrôle effectué généralement par le chef de service pour voir si la responsabilité qui revient au service est accomplie dans les meilleures conditions.

Enfin, nous arrivons aux travaux de contrôle réalisés par un service conçu uniquement pour accomplir régulièrement des missions de contrôle (voir le chapitre 2 dans la partie réglementation bancaire relative au contrôle interne).

CONCLUSION

L'économie internationale a connu de nombreux bouleversements qui se sont soldés par la dégradation des entreprises œuvrant dans le domaine financier, principalement les établissements de crédit. Cette situation a encouragé la naissance d'une réglementation très rigide de l'activité de ces établissements. Une concurrence plus importante règne sur le marché bancaire. Elles vont se lancer sur d'autres secteurs d'activités où elles peuvent être assurées d'une rentabilité. Malheureusement ces domaines n'offriront pas assez de chance aux banques. Puisqu'ils sont porteurs de risques énormes. C'est en cela que nous avons enregistré en fonction des circonstances se présentant et surtout la particularité de l'économie des méthodes pour apprécier efficacement les risques et trouver une méthode de se prémunir tout en assistant l'économie. Dans nos pays en développement, le problème épineux est la domination du secteur informel non organisé. Néanmoins, ce constat ne peut être et ne doit être un moyen pour les établissements de crédit de refuser d'apporter leur assistance. C'est ainsi que nous verrons dans la seconde partie comment être un assistant très actif au développement d'une économie en développement, tout en ne compromettant pas sa propre situation financière. Le métier de banquier ne consiste pas à refuser des risques mais plutôt à les détecter et à s'entourer de mesures pour éviter au maximum possible des pertes. Ainsi les méthodes de gestion des risques que nous avons vu sont fonction des circonstances économiques et doivent être adaptées aux difficultés que présentent l'environnement économique.

Les techniques de gestion du risque sont multiples et ne font que se développer. Le but ultime est d'arriver à éviter les pertes incontrôlées. Des simples employés aux directeurs, chacun doit se préoccuper de jouer son rôle pour une meilleure gestion des risques.

2ème PARTIE

LE SYSTEME DE GESTION DU RISQUE DE CREDIT ENTREPRISES A ECOBANK-CI

Chaque banque a une gestion très particulière de son portefeuille crédit. Cela convient à leur stratégie propre et au désir des dirigeants d'être en conformité avec leur métier. Nous verrons ce qu'il en est au niveau du groupe ETI et plus précisément dans sa filiale de Côte d'Ivoire ce en ce qui concerne la gestion du risque crédit aux entreprises.

ETI, Ecobank Transnational Incorporated, a été créée en 1985 avec l'accord des Etats membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest. De sa première filiale en 1988 au Togo, où se trouve son siège social, le groupe Ecobank compte à ce jour 42 agences et bureaux dans 12 pays à travers l'Afrique de l'Ouest (11 pays) et au Cameroun.

ETI, société holding de banque, a pour actionnaire le secteur privé Ouest Africain. On dénombre plus de 1200 actionnaires ouest africains dont le plus important est le Fonds de Coopération de Compensation et de Développement, un instrument de financement du développement de la CEDEAO.

La Filiale Ecobank-Côte d'Ivoire (ECI) a été créée en 1989. Elle effectue des opérations bancaires de natures diverses, dans la sous région à travers les autres filiales du groupe et dans le monde entier. En Côte d'Ivoire, ECI possède un réseau de 5 agences : dont 4 à Abidjan et 1 à Bouaké la deuxième ville du pays située au centre.

Avec un capital de 3 226 000 000 FCFA la filiale de Côte d'Ivoire s'efforce d'apporter une meilleure contribution à l'évolution du secteur bancaire et partant d' assister l'économie ivoirienne.

A l'instar de tous les autres établissements de crédit, elle est soumise à la situation particulière que présente le profil de cette économie. Au côté des grandes banques : SGBCI, BICICI, BIAO et SIB, généralement filiales des grands groupes étrangers, ECI a acquis une part de marché lui permettant d'exister dans ce secteur fortement concurrentiel. Dans ce pays dont la croissance économique a atteint 6 % de 1994 à 1998, avant de connaître à partir de 1998 un ralentissement dû à la chute des cours des principaux produits d'exportations : le cacao, le café, le coton, le caoutchouc et l'huile de palme.

Par ailleurs la situation socio-politique caractérisée par de vives tensions qui ont conduit au coup d'Etat militaire en fin 1999 puis une transition de 10 mois, n'a pas été propice au développement des affaires. Toutefois, les nouvelles autorités issues des élections d'octobre 2000 mettent tout en œuvre pour décriper la situation socio-politique et créer les conditions de la relance de la machine économique.

CHAPITRE 1: LA GESTION DES RISQUES DE CREDITS

CLIENTELE ENTREPRISE A ECOBANK-CI

Comme nous l'avons déjà expliqué Ecobank-CI (ECI) est une des filiales du groupe Ecobank Transnational Incorporated (ETI). A cet effet elle effectue des opérations de crédit selon la procédure élaborée et mise en pratique à travers toutes les filiales du groupe. Ces dispositions internes au groupe ETI, permettent de mener la même politique de crédit dans le groupe.

Ainsi la filiale ECI est organisée en plusieurs Départements (annexe 1). Chaque Département à une tâche bien précise en ce qui concerne la réalisation des objectifs de l'ensemble.

L'ensemble des engagements, à Ecobank -CI, est traité par le Département Risque. Ce Département a pour mission principale de détecter tous les risques crédits s'y prêtant à chaque dossier à travers une analyse profonde, un suivi de l'ensemble des engagements et la technique de recouvrement dans le cadre de créances douteuses. Pour accomplir cette mission le Département fut reparti en trois services :

- Le service de l'administration de crédit
- Le service de l'analyse de crédit
- Le service de recouvrement du crédit

Nous allons voir le fonctionnement détaillé de ces services afin de mieux comprendre les méthodes de gestion mise en pratique.

I/ LE SERVICE DE L'ADMINISTRATION DU CREDIT

Le service du Crédit Administration (CAD), est chargé de l'administration du crédit. Il exécute les tâches suivantes :

- élaboration des "tickets" (remplissage)
 - * Offering ticket
 - * Availment ticket
- Renseignements commerciaux et renseignements pour effet à escompter;

- Vérification et régularisation des garanties;
- Inscription à la centrale des risques;
- Le produit <<Product Program>>;
- Envoi de call mémo;
- Réception et distribution de documents comptables reçus des sociétés;
- Déclaration mensuelle des engagements au siège ETI;
- Rating des clients.

Le CAD fonctionne avec quatre personnes y compris le chef de ce service. Pour mieux cerner son fonctionnement, nous présenterons le détail des différentes tâches accomplies.

A) L'élaboration des Tickets

Le ticket (annexe 2) est une fiche sur laquelle sont inscrites les lignes accordées, les décaissements nouveaux et anciens et en dessous il y a des éléments dont dispose le client qui pourront servir de garanties des opérations. Après le remplissage, le ticket présente la mention <<bon pour escompte>> ou <<escompte à l'échéance>> pour les effets à escompter ou autre mention qui répond à la préoccupation favorable ou non favorable pour les autres types de financements demandés par le client.

Le ticket arrive au service CAD pour avoir la position du client avant et après l'accord de la prestation demandée. Le remplissage des tickets se fait à deux grandes occasions.

1) Les décaissements

La ligne accordée est remplie en fonction de l'accord préalable donné par le comité de crédit. Les encours anciens sont répertoriés, puis on débite la ligne concernée au profit du crédit du compte courant afin de mettre l'argent à la disposition du client. Dans le cas d'un découvert, l'encours ancien est simplement débité pour obtenir le nouveau encours. Il faut que le nouveau encours soit inférieur à la ligne accordée ; dans le cas contraire les actifs du client doivent être supérieurs au surplus des encours sur la ligne accordée. Si cela n'est pas vérifié, le ticket porte une mention non favorable.

Tout dossier portant une mention favorable doit obligatoirement passer par un comité qui donne son avis. Ce comité est composé :

- du chargé de compte, responsable du compte du client, dans le cas où le dossier porte la mention non favorable il peut apporter des justificatifs sur la fiche pour favoriser le décaissement.

- de deux autres personnes se prononcent sur la fiche au vu de l'ensemble de renseignements qu'elle contient.
- et d' une quatrième personne : le directeur général adjoint qui finalise le dossier par ses remarques.

Dans le cas de points de vue divergents, on tient compte du niveau hiérarchique des signataires pour donner une opinion finale sur la demande.

2) Les remboursements

Le remboursement par le client est fait par un versement au profit de la banque pour régler ses dettes. Ainsi sont classés dans cette catégorie : le dénantissement et le remboursement de tout crédit octroyé. L'écriture passée est l'inverse de celle effectuée pour le décaissement.

Une distinction est faite entre les tickets :

- **Availment ticket** : ce type de ticket caractérise le cas où le client bénéficie d'une ligne préalable et que l'encours est inférieur à la ligne accordée.
- **Offering ticket** : lorsque l'une des conditions précédentes n'est pas respectée, le ticket prend le nom de "offering ticket".

Lorsque l'opération est effectuée en devise on l'enregistre dans la devise concernée et l'on reporte son équivalent en monnaie locale au cours du jour de l'élaboration du ticket par l'agent en charge au service CAD. Le ticket contient aussi la tarification et la date de clôture de l'opération.

B) Le suivi de l'escompte

Un suivi trimestriel de tous les effets escomptés est effectué.

C) La régularisation des garanties

Les garanties sont répertoriées sur une fiche mentionnant leur échéance et tenues dans un classeur. Chaque mois le classeur est vérifié pour sortir les garanties qui expirent dans un mois. Il est par la suite adressé un courrier à la garantie pour renouveler son engagement, dans le cas où l'objet de la prise de garantie n'est pas expiré. Entre temps le chargé de compte est informé de la situation de son client afin que celui-ci prenne toutes les dispositions pour informer le client bénéficiaire de cette garantie.

D) Les renseignements commerciaux

Des renseignements sont obtenus sur le client ou un partenaire du client par l'intermédiaire d'une autre banque. Une fiche permet d'obtenir des renseignements généraux sur le client, parfois certaines banques ne répondent pas à toutes les questions posées. Une autre fiche a pour objet de recueillir des informations sur un effet présenté à l'escompte, ils portent sur les éléments permettant de juger de la qualité du débiteur.

En retour des informations sont envoyées aux autres banques sur leur demande.

E) L'inscription à la centrale des risques

Il concerne la déclaration des informations sur les clients dont le montant des encours est égal ou supérieur à 50 millions de FCFA. Les documents à livrer sont différents et fonction de la nature juridique du client.

F) La diffusion des états financiers des sociétés

Les états financiers arrivent chez la secrétaire du CAD qui les reçoit et signe une décharge. Elle inscrit sur un fichier l'ensemble des documents réceptionnés puis le retransmet par courrier électronique à tous les analystes crédit pour les informer de la réception des documents. Puis les états financiers sont mis à la disposition de l'analyste crédit concerné, soit elle lui remet directement ou les dépose au « file » où l'analyste ira les récupérer. L'information par mail se fait après le feu vert donné par le chargé de compte par "call mémo".

G) Le « product program »

Le « Product Program » est la possibilité offerte par la banque au client d'obtenir une avance après présentation de l'ensemble de ses factures. C'est un prêt couvert entièrement par des garanties réelles, généralement des espèces. Tous les dossiers du Département Commercial doivent être des <<Product Program>>, c'est à dire qu'on accorde des crédits contre garantie de 100% versé en espèce.

H) Le nantissement/ Le denantissement

Pour les crédits appuyés sur le nantissement il est demandé une lettre de tiers détenteur fournit par un expert se prononçant sur la qualité du produit afin de déterminer son estimation.

Cet expert détient le bien élément du nantissement. Le dénantissement est l'opération contraire du nantissement.

I) Le reporting du total des engagements

Ce reporting se fait mensuellement. Et il est établi manuellement deux fiches différentes qui serviront au siège pour le suivi des activités de ses différentes filiales. Elles sont confectionnées à partir d'un état de l'ensemble des engagements de la période reçu du service informatique.

- une fiche regroupant tous les engagements dont l'ensemble des lignes accordées ou l'ensemble des encours est supérieur à 50 millions de FCFA.
- une fiche regroupant tous les engagements dont l'ensemble des lignes accordées ou l'ensemble des encours est inférieur à 50 millions de FCFA.

L'élaboration de ces importantes fiches est très laborieuse. Elles permettront une fois établies le suivi de l'ensemble des engagements de la banque en Côte d'Ivoire.

J) Le rating des entreprises

Un manuel de rating est établi par le siège et qui doit servir à coter tous les clients. Chaque client se voit attribuer une note au vu de son profil. Il y a des cas où le siège donne une note différente ou exige une explication plus détaillée pour certaines notes. Le rating fait par le CAD porte uniquement sur les créances en souffrance.

K) Le suivi des dossiers non approuvés

Hormis les procédures administratives d'octroi de crédit, le chargé de compte peut accorder à son client un prêt sous forme de découvert. Mais le client a sept jours pour rembourser le prêt qui lui est accordé. Le montant et les autres détails du découvert sont contenus dans une fiche, ainsi le service de l'administration du crédit s'occupe du suivi du découvert temporaire afin qu'il soit remboursé dans les sept jours. Dans le cas de non remboursement, le chargé de compte est averti afin de prendre des mesures pour le remboursement dans les 30 jours qui suivent le délai prévu. Après ces 30 jours, la créance devient un impayé s'il n'est pas toujours remboursé. Et après 90 jours cette créance impayée est transmise au service recouvrement, sous l'appellation de créances douteuses.

L) Le suivi des encours

Ce suivi permet de voir si les décaissements sont conformes aux lignes accordées. Il est permis des dépassements sur les lignes accordées inférieur à 10% du montant. Au delà de 10%, une demande d'explication est adressée au chargé de compte . Le délai accordé à chaque ligne est de un an, son échéance doit être renouvelée.

M) La déclaration des comptes douteux et litigieux

Un récapitulatif mensuel de l'ensemble des comptes douteux et litigieux dont le montant excède 5000 USD est établi. Cet état récapitulatif est envoyé au siège.

II/ LE SERVICE DES ANALYSTES DE CREDITS

Il regroupe 4 personnes et l'activité est coordonnée par le sous directeur du département risque. Ce service doit à travers des recherches approfondies sur chaque dossier de crédit, déterminer la structure du demandeur et surtout son degré de liquidité ou de solvabilité selon le type de crédit octroyé.

Ces outils de travail sont remis directement par le chargé de compte du client : le BIR, le marketing plan, le call memo et les états financiers ; ou par la secrétaire qui reçoit les états financiers et les met à la disposition de l'analyste crédit en le déposant au "File Room" ou en leur remettant en main propre directement. Chaque document reçu par les analystes, que ce soit du chargé de compte ou du service administration du crédit se présente sous un format avec des indications bien précises.

- le "**BIR**" : retrace un ensemble d'informations de base sur le client : son activité, sa création, les actionnaires, son marché (annexe 3). Toutes ces informations sont rapportées par le chargé de compte du client après généralement une visite effectuée sur le lieu de travail du client ; pour certains cas le chargé de compte peut être accompagné par l'analyste ou une tierce personne. Cette fiche permet de renouveler le dossier du client (voir partie sur le renouvellement du dossier client).

- Le "**marketing plan**" : contient les stratégies et méthodes mises en place ou que souhaite mettre en place le client afin d'atteindre ses objectifs fixés. Ce document est aussi élaboré par le chargé de compte du client. Il est utilisé par l'analyste crédit dans le cadre de renouvellement du dossier.

- Le **"Call memo"** : (annexe 4) il a le même contenu que le BIR , mais la différence est qu'il est utilisé pour établir le "Cable CA" qui s'adresse aux opérations ponctuelles (voir partie sur le "cable CA").

- La **"correspondance"** : contient l'ensemble des correspondances écrites reçues du client ou envoyées à celui-ci dans le cadre de la relation avec la banque. Il est contenu dans le dossier de crédit.

- L' **"international Correspondence"** : regroupe toutes les correspondances écrites internationales concernant le client.

A partir de ces informations l'analyste établit deux types de documents :

- Les documents établis dans un cadre permanent
- Les documents établis ponctuellement

A) Les opérations de crédit ponctuel

Elles consistent pour la banque à faire face à une demande occasionnelle de la part d'un client ayant un compte dans les livres de la banque et qui souhaitent une entrée en relation ou une nouvelle ouverture de lignes à son endroit. A cette occasion, il est établi un "Cable CA". Son élaboration est faite à partir des états financiers et des informations sur le client. Quelques rares fois l'analyste fait le déplacement sur le lieu d'exercice du client avec le chargé de compte pour mieux apprécier lui-même le profil de risque que présente le client.

1) Les Documents Utilisés

a) les informations sur le client

Ces informations sont contenues dans le "Call memo". Il se présente sous la forme d'un compte rendu de l'entretien effectué par le chargé de compte avec les dirigeants sur le site de l'entreprise.

b) Les informations sur son expérience avec les banques

La loi oblige à toute banque avant d'accepter un client de connaître son passé bancaire afin de savoir si celui-ci est un bon client ou non, s'il n'est pas aussi interdit bancaire . A cet effet, l'analyste a la possibilité de demander des renseignements commerciaux au service de l'administration du crédit auprès des banques dans lesquelles le client détient un compte. Mais souvent, les banques du client donne une information vague et quelque fois aucune réponse n'est

reçue pour éclaircir la relation du client. Par ailleurs les documents retraçant les encours du client à la centrale des risques de la BCEAO à la disposition des analystes datent d'environ 6 mois.

c) Les Informations Comptables et Financières

Il est exigé à toutes entreprises avant d'entrée en relation avec Ecobank de mettre à la disposition du chargé de compte les documents financiers et comptables des trois derniers exercices. Ces documents comptables et financiers doivent porter la certification du commissaire au compte ou être conçus par un comptable agréé. Sa présentation doit être conforme aux exigences en matière comptable et financière de la zone économique de l'UEMOA.

Une fois ces documents mis à la disposition de l'analyste par le canal du chargé de compte puis du service de l'administration, l'analyste se chargera de faire un retraitement. Le retraitement est conforme au modèle préétabli au niveau d'Ecobank. (annexe 5).

- **Les chiffres principaux** : répertorient les ventes, le résultat d'exploitation, les résultats hors activité ordinaire, le résultat net, les capitaux propres, le total des actifs, le fond de roulement.

- **La croissance annuelle pour les indicateurs tels** : les ventes, le résultat d'exploitation, le résultat net et le total des actifs.

- **La capacité d'autofinancement**

- **Les principaux ratios** : notamment la rentabilité des ventes, des actifs et des capitaux propres. Il est calculé le ratio du résultat d'exploitation par rapport aux ventes et aux éléments d'actif ayant permis l'obtention de ce résultat d'exploitation.

- **Le levier financier** : qui retrace les rapports du total passif exigible sur les fonds propres, du total passif à long terme sur les fonds propres et la couverture en taux.

- **Les indicateurs d'investissement**

Cette première page est obtenue après avoir rempli les éléments indiqués dans les pages suivantes.

Il peut y avoir différentes appréciations des retraitements des états financiers puisque selon certains analystes de crédit on peut considérer comme rubrique rentrant dans la détermination des résultats d'exploitation les produits accessoires et autres produits en fonction de leur importance dans les chiffres d'affaires. Dans ce cas, la rubrique autres revenus qui devrait recevoir ces produits se retrouvent nul, contrairement à ce qui est exigé par la conception du retraitement propre au groupe.

Lors de l'élaboration de la fiche de retraitement, il y a des possibilités de vérifier les données entrées en faisant deux types de comparaison : une comparaison interne entre les différents indicateurs qui selon la logique comptable doivent être égaux, et les résultats nets obtenus à ceux des documents comptables utilisés.

2) L'élaboration du "Cable CA"

Comme nous l'avons déjà expliqué, le "Cable CA" est effectué dans le cadre d'une opération ponctuelle. A cet effet l'analyste crédit utilise le "Spread", le "Call Memo" et d'autres sources d'informations générales. Ainsi, il parvient à mieux apprécier le profil de risque que présente l'entreprise. Le "Cable CA" suit un modèle imposé au niveau de sa rédaction (annexe 6). Dans ce document, il est demandé à l'analyste de se prononcer sur le risque que représente le client et le type de concours à octroyer au regard de la demande du client. Son point de vue est donné aux rubriques suivantes :

- "Transaction analysis / Risks"
- "Obligor / Guarantors analysis"
- "Conclusion "

a) "Transaction Analysis / Risk"

Cette terminologie anglophone indique à l'analyste de se prononcer sur la relation notamment le risque que recouvre cette relation en mettant à jour la pertinence de l'objectif fixé par le client à travers la demande d'entrée en relation . Et son passé avec les autres banques où il détient un compte, l'analyste a recours aux réponses envoyées par les banques du client et aux renseignements tirés sur le niveau d'endettement total du client donné par les états issus de la centrale des risques de la BCEAO.

b) "Obligor / Guarantors analysis"

L'analyste crédit se sert principalement du "spread", pour émettre un jugement au moyen d'une analyse financière approfondie de l'activité du client. Ainsi, on peut voir les points suivants développés :

• Activité et rentabilité

L'activité est examinée à travers le chiffre d'affaires sur les 3 exercices précédents ainsi que les productions. En ce qui concerne la rentabilité, une analyse est faite des indicateurs tels que : le résultat brut d'exploitation, le résultat net et tout autre solde intermédiaire de gestion. L'objectif visé à travers cette rubrique est de voir le déroulement quotidien de l'entreprise et de

détecter les points faibles et les points forts de la méthode de gestion commerciale optée par les dirigeants dans leur secteur d'activité.

- **Les perspectives 2002**

Dans le "Call Memo" il y a une explication donnée de l'exercice prochain par les dirigeants et la stratégie financière adoptée, le plan activité et le plan technique retenus. Cette projection couvre généralement toute la durée du crédit demandé. Selon ce qui est détecté suite à l'analyse de l'activité, l'analyste regarde s'il y a cohérence au niveau des objectifs fixés et les circonstances de l'environnement et des moyens financiers et techniques mis en jeu. Cette partie permet de se prononcer sur le degré de l'entreprise à rembourser l'emprunt contracté. Il est important aussi de s'assurer de la cohérence des objectifs entre eux.

- **La structure financière :**

Deux éléments fondamentaux sont analysés : la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

C'est en cela que l'ensemble des grandes masses du bilan sont dégagés : le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la situation nette de trésorerie. Afin de voir leur évolution au cours de la période étudiée et le respect des différentes normes admises internationalement en gestion financière. Déterminer la pertinence du type de crédit demandé par le client.

A la fin de ce point un résumé est fait pour se prononcer sur l'évolution de la structure financière et des mesures prises par les dirigeants pour obtenir une meilleure gestion.

c) La "conclusion"

L'analyste peut interdire toute entrée en relation avec le client, modifier les lignes, exiger plus de garantie ou être favorable aux conditions proposées par le client.

Le "CA" est clos par la liste des membres du comité de crédit. Ceux-ci sont appelés à lire l'analyse effectuée sur le client et de donner leur point de vu soit un accord, soit un rejet ou soit un autre type de conditions avant d'accorder la ligne. Ce comité est composé de 5 membres :

- le directeur du département commercial pour un dossier de son département ou tout autre responsable du département d'où provient le dossier

- le directeur adjoint du département du crédit

- le directeur du département du crédit

- le directeur général adjoint

- le directeur général

Ce comité est identique pour tout type de crédit.

B) Le renouvellement des lignes de crédit

Il est prévu un renouvellement des dossiers chaque année. Pour se faire l'analyste financier demande un état financier du dernier exercice écoulé pour ajourner le spread et le BIR et le marketing plan au chargé de compte. Ceci permettra d'abord au chargé de compte de recontacter le client et de voir s'il y a de nouveaux renseignements sur l'activité et les besoins de ce client. Tous ces renseignements permettront d'établir :

- le RAAC's memo (annexe 7) suivi d'une explication sur les éléments non respectés par le client contenu dans le RAAC's remarks,

- le << CA face >>,

- le << crédit Approval Remarks >>.

Chacun de ces documents a un but précis.

1) Le RAAC's memo

L'économie a été divisée en secteur. Et chaque secteur a fait l'objet d'une étude approfondie pour déterminer les caractéristiques propres à chaque secteur (annexe 7) :

• **Les critères qualitatifs** : concernent sa réputation dans le secteur, son mode d'organisation, le genre de management adopté et bien d'autres éléments permettant d'apprécier la gestion de l'entreprise sans faire intervenir les données comptables et financières.

• **Les critères financiers** : le << spread >> du client est utilisé. On compare les données de la dernière année à chaque élément contenu dans la liste des normes du secteur pour voir ce qui est respecté par l'entreprise étudiée et ce qui ne l'est pas. Pour ceux qui ne sont pas respectés on établit une fiche, le "RAAC's memo", pour expliquer les différents ratios dont ne respect pas le client. Il est admis qu'un client ne puisse pas au pire des cas respectés deux critères au maximum.

Chaque secteur a fait l'objet d'une étude du bilan de certaines sociétés le composant, pour ressortir les normes correspondantes à chaque secteur. Sur le plan financier, on a les normes suivantes : le chiffre d'affaires minimum, la rentabilité (Résultat net / Chiffre d'affaires), le levier financier, le ratio de l'actif circulant, le capital propre, les délais fournisseurs moyens et les délais moyens de rotation des stocks.

2) Le <<CA face>>.

Il donne les détails sur l'ensemble des lignes accordées à l'entreprise et précise le niveau d'encours pour chaque ligne de crédit. Cette fiche explique le mode d'octroi du crédit, en crédit

consortial ou en crédit ordinaire, et les revenus reçus par la banque sur l'ensemble des produits mis à la disposition du client. Il représente en somme la fiche d'identification du client dans sa relation avec la banque. Sa particularité est qu'elle contient en plus de la notation interne du client, une note pour chaque ligne, mais dans la pratique, ces deux notes sont identiques.

3) Le <<Crédit Approval Remarks >>

Le << CA Remarks >> est un document établi par l'analyste crédit. Le but essentiel est de découvrir toutes les failles tant environnementales qu' internes qui pourront avoir un impact sur la gestion de l'entreprise et donc perturber le remboursement du prêt demandé par celle-ci. Pour se faire, il y a un modèle préétabli contenant les points importants que l'analyse doit suivre pour décrire et expliquer les risques que représente l'entreprise cliente, sollicitant un renouvellement de sa ligne de crédit soit à l'identique ou en vu de son augmentation ou toutes autres modifications. Les grands points de ces documents sont :

1 - L'inventaire du risque

2 - Les propositions du client

3 - Le risque stratégique ou / et industrielle

4 - Le management

5 - L'analyse financière : à partir du retraitement des documents comptables et financiers, il est fait une analyse financière entière de l'entreprise est conduite en 5 points la situation de l'entreprise au vu des états financiers :

- * l'activité et la rentabilité
- * le cash flow analysis
- * le bilan et la structure financière
- * les chiffres intérimaires et perspectives pour l'exercé suivant
- * les autres indicateurs financiers.

6 - Les garanties ou autres supports

7 - La conclusion

Chaque client et ligne de crédit font l'objet d'une notation interne par l'analyste. Cette notation est établie sur la base de normes définies par le siège ETI et applicable de manière uniforme dans tout le groupe. Il y a plusieurs notes, dont les plus utilisées sont :

● **l'Obligor Risk Rating (ORR)** : la note attribuée au client. Elle concerne l'appréciation du client au vu des normes composées de ratios et d'autres normes chiffrées, ainsi nous pouvons citer :

- * les ventes : le chiffre d'affaires net dégagé par l'entreprise et cela hors taxes. Son montant est en dollars au cours du jour du calcul de l'ORR.
- * le ratio PBT / Sales :
- * les Fonds propres nets : estimés en dollar au cours du jour
- * le levier financier : examine le niveau d'endettement total
- * le ratio de l'actif circulant : la couverture des dettes circulantes par l'actif circulant
- * le ratio mettant en relation le total du profit avant frais et taxes et de la dotation aux amortissements le tout divisé par les frais financiers.

A la fin on donne pour chaque ratio trouvé la note qui correspond. La note finale est donnée en fonction des éléments jugés pertinents de l'entreprise et des notes obtenues au vu des ratios.

- **Le Facility Risk Rating (FRR)** : est la note donnée à chaque ligne de crédit accordée, mais dans la pratique les analystes retiennent pour chaque ligne de crédit la note donnée au client.

C) Le système d'approbation de crédit du groupe

A la fin de chaque document établi par le Service Analyse Crédit, il y a une dernière ligne portant le nom des 5 personnes qui sont chargées de se prononcer de manière définitive sur le crédit demandé par le client. Mais chaque dossier est apprécié différemment en fonction du montant du concours sollicité. Ainsi pour les montants supérieurs au montant maximum autorisé pour les responsables de la filiale, une copie des dossiers est expédiée par fax au siège du groupe ETI au Togo, pour obtenir une approbation ou un rejet. Les dossiers expédiés sont toutes les informations reçues détaillées tant de l'analyste que du chargé de compte. Les autres dossiers dont les montants rentrent dans les canevas de responsabilité des dirigeants de la filiale sont traités localement. Nous avons dans cette catégorie deux types de dossiers : ceux dont l'analyse révèle des éléments pertinents et ceux dont l'analyse ne révèle pas d'éléments pertinents. La pertinence est le niveau de risque couru par la banque en s'engageant. Les dossiers pertinents passent devant le comité de crédit, où les discussions sont engagées entre les membres de ce comité pour donner un avis final. Les dossiers non pertinents sont introduits dans le circuit pour obtenir simplement les signatures des différents membres du comité de crédit. Il n'est pas prévu qu'un crédit soit accordé après examen par un seul responsable de crédit quelque soit son titre. Le responsable de crédit est le cadre qui a la responsabilité d'approuver des lignes de crédits

directs ou indirects. Les noms et les spécimens de signatures de tous les responsables de crédit doivent être fournis de façon régulière au directeur du Département Risque du groupe.

III/ LE SERVICE DU RECOUVREMENT

Le service du RMU, "Remedial Management Unit", a en charge les dossiers à problème. Son activité se repartie en deux tâches :

- La suivi administratif des créances en souffrance : les dossiers transmis au RMU sont constitués des créances impayées depuis plus de 3 mois. Ainsi ce service a en charge de suivre l'évolution de la classification de ces créances et du bon provisionnement selon la procédure interne au groupe.
- Le recouvrement des créances en souffrance : demeure l'occupation fondamentale de ce service. Il doit mettre en œuvre tous les moyens dont il dispose pour obtenir des clients le recouvrement de leurs créances.

CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DU RISQUE CREDIT A ECOBANK

Nous venons de voir en ce qui concerne la gestion du risque à ECOBANK-CI, le fonctionnement du département qui s'occupe d'apprécier le profil du risque que représente une relation et plus précisément une étude fondée sur les documents obtenus de l'entreprise. Cette procédure a été élaborée au début de l'implantation de la filiale de Côte d'Ivoire. Elle a été revue sur certains points afin d'être améliorée. Néanmoins certaines difficultés apparaissent et entravent la qualité d'appréciation des risques. Ainsi nous verrons les risques liés à la procédure actuelle au sein du Département risque puis les risques de fonds, ceux qui conduisent à une erreur d'appréciation du profil du risque que présente le client.

I/ LES RISQUES ORGANISATIONNELS

La procédure interne contenue dans un manuel est la même pour toutes les filiales du groupe. Ceci étant qu'il y a des difficultés propres à les appliquer ou dans les cas où elle est appliquée, elle ne répond pas à la particularité que présente le profil du pays compte tenu du niveau économique différent d'un pays à un autre.

A) La perte de documents

Il est fréquent de constater les cas de perte de bilans, de notes envoyées par les analystes pour les renseignements commerciaux, ou tout autre élément ayant trait aux dossiers approuvés ou rejetés par les membres du comité de crédit. Ces difficultés font perdre à la banque un temps énorme, puisqu'il faudrait les rétablir après avoir refait tout le circuit. Et la qualité du travail prend un coup compte tenu de l'urgence de certains documents et une mauvaise image de la banque est perçue par le client. Dans la mesure où, il est sollicité à nouveau pour transmettre des documents qu'il a déjà fourni. En ce qui concerne la perte de certains documents précieux contenant des renseignements sur le risque que présente le client envoyé par les correspondants peut entraîner une mauvaise appréciation du risque client par les analystes crédit.

Ce risque organisationnel s'explique par le manque d'une bonne organisation qui permettra de voir tous les documents entrés et sortis. Souvent deux personnes sont à la fois

responsable pour accomplir la même tâche. Il est difficile sans une organisation adéquate d'éviter les pertes ou la dilution de certaines informations.

B) Les risques liés à la procédure d'accord d'un dossier

Le comité de crédit est composé de 5 personnes :

- le directeur du département ayant démarché le client
- le directeur adjoint du département de crédit
- le directeur général Adjoint d'Ecobank - CI
- le directeur général d'Ecobank- CI
- puis nouvellement le directeur du département risque .

Ce nombre est trop important. Elles interviennent toutes sur les mêmes dossiers quelques soient le montant et la nature du crédit à accorder. Il n'est pas rare de voir un dossier oublié dans le circuit puisque celui-ci est trop long. L'objet du comité de crédit est de décider en dernier essors si le client peut recevoir les fonds ou pas. Le nombre des membres du Comité est important et vient ralentir le délais de sortie du dossier, donc perdre en efficacité pour la banque.

En plus les dossiers qui doivent recevoir l'accord du siège au Togo, mettent du temps dû aux éléments exigés par les responsables locaux et du groupe. Quand le dossier est transmis au siège, d'autres informations sont demandées du siège ce qui entraîne chaque fois une revue du dossier. Il apparaît un manque de coordination entre les éléments exigés par le siège pour se prononcer et ceux envoyés préalablement.

C) La procédure de conception du reporting du total des engagements

Sa conception se fait tous les mois et de manière manuelle. Compte tenu de son importance, il y a un risque de sa mauvaise présentation et d'erreur compte tenu du faite que certaines lignes peuvent être omise ou même une confusion au niveau des lignes lors du reporting. Sans oublier le temps important qui est utilisé pour sa confection.

D) La collaboration entre les chargés de comptes et le département du crédit

Il y a une faible collaboration entre les chargés de compte et le département du crédit en ce qui concerne l'amélioration de leur relation de travail et les documents permettant de faciliter les accords pour les demandes effectuées par le client. Il est très fréquent de voir les dossiers

faire des va et viens entre les deux concernés pour des délais à préciser ou des conditions à obtenir du client ou toutes autres informations supplémentaires. Ce contraste crée une bonne ambiance de travail mais lorsqu'il est exagéré, on obtient un retardement de la sortie définitive du dossier et aussi des occupations supplémentaires qui pouvaient être évitées.

E) La présentation du dossier du client

Un dossier du client comprend tous les éléments sur le client dont dispose la banque dans sa relation avec le client. Il arrive souvent de voir des éléments manquants dans le dossier du client.

Toutes ces situations font perdre à la banque en efficacité, dans un environnement très concurrentiel.

F) La répartition de la fiche représentant le crédit approuvé

Il n'est pas notifié à l'analyste la réponse des membres du comité. C'est en cela que beaucoup de cas d'approbation d'un dossier de crédit restent inconnus de l'analyste. Cette situation ne permet pas à l'analyste de voir l'aboutissement de son travail et en cas de refus les éléments ayant fait défaut au client.

II / LES RISQUES DE FONDS

Nous qualifions de risques de fonds ceux qui peuvent amener la banque à mal apprécier la contre-partie. Ils sont à la base des risques d'immobilisation et de non remboursement. Ainsi nous pouvons dénombrer les sources à risque de fonds suivantes :

- le spread
- le renouvellement des dossiers
- les informations générales
- les traitements des créances en souffrance
- la conception et l'utilisation du rating

Leurs réalisations feront aussi perdre à la banque les ressources dont elle dispose.

A) Le "Spread" ou les "états financiers retraités"

Le retraitement des états financiers se fait à travers un modèle déjà établi par le siège du groupe. Mais le risque se situe au niveau de la pratique du retraitement. Les analystes ont chacun

une vision différente du retraitement. En ce sens que, pour les autres produits et produits accessoires, ils sont pris en compte dans le chiffre d'affaires selon un niveau jugé significatif afin de ne pas trouver un résultat d'exploitation trop bas par rapport à celui que présente les états financiers sources. Nous avons les avances reçues par la clientèle qui peuvent être associées à la ligne divers créditeurs ou être dans une ligne à part réservée à cet effet. Toutes ces divergences font varier les résultats obtenus après le retraitement d'un analyste à l'autre. Ce qui empêche une bonne analyse avec le spread par une autre personne à part celle qui a établi le bilan retraité. Cela en vaut de même pour les charges immobilisées incorporelles notamment la notion et le traitement des non valeurs où il n'existe pas de formule précise de retraitement puisque l'analyste peut le faire selon son bon sens de voir son importance pour l'entreprise et faire fit de ce que demande le retraitement c'est à dire de les considérer comme des non valeurs et les déduire. Le chiffre d'affaires est pris globalement sans distinction entre les produits et les services offerts par l'entreprise. Etant donné que l'analyse doit se reposer sur des notions très détaillées, cette présentation a besoin d'être le plus détaillé possible.

Concernant les sources utilisées pour l'établissement des états financiers retraités, il se trouve que très souvent l'analyste n'a pas tous les états financiers des exercices étudiés. Alors il ne s'en tient qu'à au moins pour deux années dont l'une doit être la plus récente année, il y a les données contenues dans un des deux états financiers qui est utilisé pour sortir celles de l'année dont les états financiers sont manquants. Cette méthode contient assez de risques puisque souvent, il y a des erreurs de report qui sont constatées et des données non précises sur certains postes tels : les provisions et les amortissements, les dividendes distribués.

Le plan de retraitement du groupe Ecobank, ne suit pas les changements donnés par l'introduction du SYSCOA sur les différentes masses du bilan. Ainsi nous ne trouvons pas de distinction entre les éléments entrant dans le calcul de la trésorerie nette et du besoin en fond de roulement. Dans les cas des emprunts cette distinction est très importante pour voir en détail le fonctionnement de l'entreprise sur le plan financier et de comprendre au mieux ce à quoi servira le prêt demandé.

B) Les informations générales

Elles englobent toute la documentation dont doit nécessairement disposer l'analyste pour son analyse.

- Les informations reçues du chargé de compte : le chargé de compte se doit d'informer correctement l'analyste sur son client. Mais cela n'est pas toujours le cas et souvent il n'est pas

rare de voir deux "Call memo" ou "BIR" pour les années différentes d'avoir un contenu identique. Cela montre un manque de suivi concrètement du client et donc un manque d'informations sur l'évolution de la situation réelle du client.

- Les informations reçues du service CAD , notamment les renseignements commerciaux qui très souvent ne viennent pas ou arrivent mais avec une information partielle.
- Les autres informations, celles établies par l'analyste ou le service analyste de crédit pour mieux connaître le secteur d'activité du client ou de ses actionnaires. La toute dernière étude sectorielle effectuée date de 1999 ; donc très vieille puisque l'environnement socio-économique a fortement changé à présent. Et les documents reçus de la centrale des risques sont vieux de 6 mois environ, ceci cause un problème au niveau de la perception d'endettement du client et peut conduire à une mauvaise appréciation du risque de remboursement et/ou du risque d'immobilisation.

En plus des états financiers, il faut une importante somme de connaissances générales sur le client afin de mieux expliquer les variations des chiffres contenus dans le bilan retraité d'où l'importance des informations générales pour affiner l'analyse financière et la rendre plus compréhensible.

C) Le renouvellement des dossiers

Les dossiers sont renouvelés dans une période maximum d'un an jour pour jour de la date de sa dernière mise à jour. Malheureusement, il n'est pas rare de voir des dossiers échus et non renouvelés à la période prévue. Cette situation contraint l'analyste en charge du dossier de le renouveler rapidement sans tarder sur des éléments essentiels qui ont évolué au cours du temps. Il est à remarquer que les dossiers pour lesquels les lignes sont accordées mais non utilisées sont renouvelés aussi. Les renouvellements se font souvent sur la base des anciens "BIR", "CA face" et "CA remarks" de l'année passée. Il y a un risque de non perception des changements du contexte économique dans lequel évolue la société et notamment l'impact de tout changement dans l'environnement sur l'activité de l'entreprise étudiée.

D) La conception et l'utilisation du rating

Le rating du client est une méthode importante et actuellement en vogue. Avec l'entrée en vigueur très bientôt du ratio Mac Donough il serait important de l'affiner. Celle mise en place

par le siège du groupe Ecobank ne tient pas compte du secteur d'activité du client et des éléments qualitatifs tel que l'expérience des dirigeants. En principe cette classification devrait en plus de son utilisation actuelle, servir à apprécier le profil de risque du client, être utilisé pour la tarification, la détermination du taux applicable au client. Plus le risque est grand plus le taux d'intérêt débiteur se doit de l'être.

E) Le suivi des créances en souffrances

Le service du RMU attribue une note à chaque client. Et sur cette base il est appliqué un taux de provisionnement. La notation du client tient compte du profil de risque présenté par la créance en souffrance, les perspectives de recouvrement. Nous avons les classements suivants des créances en souffrances :

- Classe I : sans critique, provision 0%,
- Classe IA : autre crédit avec mention spéciale, un provisionnement de 5% du montant total de la créance ,
- Classe II : en dessous du standard, le provisionnement se fait à hauteur de 20% du montant total de la créance,
- Classe III : crédit douteux, 50 % du montant total de la créance,
- Classe IV : perte, provision à 100% du montant total de la créance.

Le classement est fait sur une base individuelle et manuellement. Il peut se poser un problème d'oubli ou de mauvaise appréciation de la créance en souffrance.

CHAPITRE 3 : LES RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE GESTION OPTIMAL DU RISQUE CREDIT A ECOBANK-CI.

Nous venons de voir tous les aspects de la gestion du risque client. Il y a eu par la suite des remarques sur la pratique dans la gestion, du risque à Ecobank-Côte d'Ivoire. Ainsi nous avons pu trouver deux grands types d'insuffisance au niveau du département du crédit :

- les insuffisances liées à la procédure interne de transmission des dossiers clients;
- les insuffisances de fonds liées à la mauvaise appréciation du risque de contrepartie que représente le client.

Il est important à la suite de notre passage à Ecobank-Côte d'Ivoire d'émettre des recommandations, qui permettront d'améliorer l'efficacité interne de la gestion du risque et de minimiser les pertes, tout en aidant les entreprises à se développer.

I/ LES PROCEDURES INTERNES AU DEPARTEMENT RISQUE

La procédure d'acheminement et de traitement des dossiers doit faire gagner à la banque en efficacité et en temps. Nous pensons que dans un premier temps tout document quel qu'il soit doit être reçu par le service de l'administration du crédit puis en fonction de sa nature être orienté vers le service indiqué et enfin être adressé à la personne concernée.

Durant tout le parcours, il doit être noté sur un cahier d'enregistrement, tout en précisant sa nature, sa provenance et sa destination sans oublier la date de réception. Il serait utile de lui donner un numéro de référence interne. Cette procédure permettrait d'éviter les nombreuses pertes de documents constatées.

En plus de la documentation traitée par le service administration du crédit, nous suggérons que certaines tâches doivent être revues afin de faire éviter d'autres risques à la banque.

A) Le traitement des créances en souffrances et mise en place de la procédure de provisionnement

La banque après l'octroi de crédits à la clientèle, peut constater des difficultés de remboursement. Il apparaît alors des créances en souffrances : comment les classer ? et comment les constater comptablement ? sont les préoccupations auxquelles une bonne procédure interne doit répondre.

1) Le traitement des créances en souffrance

Nous souhaitons que la revue de l'ensemble des créances se fassent toutes les semaines et dès qu'apparaissent des créances non réglées à leur date d'échéance, le chargé de compte doit être informé et cette créance devient automatiquement une créance impayée. Ce déclassement n'explique pas que le client soit automatiquement défaillant, mais permet un meilleur suivi des créances et une distinction nette entre créances saines et créances impayées dans un premier temps. Mais au delà de 90 jours, comme prévu par la réglementation bancaire, il faut que cette créance soit transférée en créances immobilisées ou au service recouvrement sous la dénomination de créances douteuses ainsi que les autres dettes se rattachant au même client. A ce moment le service du recouvrement en collaboration avec le chargé de compte s'occupera de trouver les voies et moyens pour recouvrer tout ou une partie de la créance.

2) Le provisionnement des créances en souffrances

Il est préférable dès la constatation de la créance comme douteuse de provisionner selon les normes suivantes plus rigoureuses que celles imposées par la réglementation bancaire :

- **Les créances directes sur l'Etat** : pas de provisionnement, mais nous devons le pratiquer à la hauteur de 20% à partir de la 3^{ème} année et chaque année suivante jusqu'à sa totale couverture.
- **Les créances sur les démembrements de l'Etat** : si la créance est enregistrée au budget : pas de provisionnement. Mais dans le cas contraire nous devons provisionner à partir de la 4^{ème} année, au lieu de la 5^{ème} année comme prévue par la réglementation bancaire.

Les créances précitées constituent des créances immobilisées à ce titre le débiteur peut rembourser mais au vu de sa situation financière, il ne peut être amené à le faire dans le temps prévu.

- **Autres créances couvertes par des garanties réelles** en l'occurrence l'hypothèque ou le nantissement, dans ce cas il faut un provisionnement de 25% la première année, 45% la 2^{ème} année, 80% la 3^{ème} année et 100% la 4^{ème} année au minimum.

Cette méthode de provisionnement que nous proposons est plus rigoureuse que celle indiquée par la réglementation bancaire. Elle permet de ne pas amputer fortement les résultats des exercices au cours duquel la créance sera déclarée irrécouvrable tout ou en partie.

Elle oblige les responsables du recouvrement à opérer une rapide détection des créances en souffrances, une bonne classification et à effectuer le plus rapidement possible le recouvrement de ces créances. Plus une créance en souffrance tarde à être recouvrée moins sûre sera le recouvrement. Alors la garantie doit être réalisée lorsque toutes les voies utiliser pour le recouvrement amiable sont épuisées.

- **Les créances non couvertes par des garanties réelles**, nous devons appliquer les normes de provisionnement prévu par la réglementation bancaire dans la zone soit 50% la première année et 100% la deuxième année.

Le provisionnement ne signifie pas "perdre espoir dans le remboursement", puisque même une créance non couverte par des garanties peut toujours être recouvrer par la banque. C'est en cela que se jugera l'efficacité du service de recouvrement de la banque. IL est souhaitable que cette procédure soit mise en informatique et les attributs comptables puissent tenir compte de cette méthode de provisionnement.

B) Les renseignements commerciaux

Le fait d'avoir deux fiches pour les renseignements commerciaux : une fiche pour les effets à escompter et une autre pour les renseignements commerciaux généraux, peut amener les autres banques à voir pour les renseignements commerciaux généraux un de leur client qui les quitte, ce qui peut la conduire à avoir un comportement retissant à répondre clairement et mettre en œuvre toutes les techniques commerciales pour nous faire perdre le client. Nous préconisons dans ce cadre d'avoir une fiche de renseignements commerciaux pour l'escompter et autre type d'information, d'où il nous faut être le moins précis sur notre rapport avec le client. L'entête doit être libellée de la sorte :

''demande de renseignements commerciaux''

(effets à escompter et autres)

et le contenu doit être celui des renseignements commerciaux généraux. Par contre si le motif de faire la distinction est d'obtenir des renseignements des consœurs de la place ; la nouvelle

formulation unique n'est pas un problème dans la mesure où les banques sont obligées de communiquer entre elles les renseignements ce qui leur permet de garder de bonnes relations.

Nous pouvons aussi avoir des renseignements en nous adressant à la BCEAO qui détient une banque de données sur les entreprises à travers les informations reçues de la centrale des risques et la centrale des incidents de paiements (en cours). D'où la nécessité de s'assurer que les récents documents sont reçus.

C) L'établissement de la fiche répertoriant l'ensemble des engagements

Les fiches répertoriant l'ensemble des engagements de plus de 50 millions de FCFA d'une part et d'autre part de moins de 50 millions de FCFA peuvent être établies par le service informatique. Il faut pour cela introduire un paramétrage adéquat du système informatique permettant d'obtenir en début de chaque mois la liste de l'ensemble des engagements repartis selon la volonté des dirigeants. Avec cette nouvelle procédure, on libère un agent pour s'occuper d'autres tâches et on a la possibilité d'obtenir plusieurs sous groupes d'engagements afin de mieux affiner l'analyse.

D) Le comité de crédit

En banque, il y a une notion très importante qui se traduit par la règle des 4 yeux. Il est délicat de ne pas connaître les contours d'un client avant de lui accorder un crédit c'est à dire des ressources provenant d'autres clients. A cet effet les banques prennent des dispositions afin de s'assurer de la bonne maîtrise du risque que présente le client. Le groupe Ecobank, il y a des membres du comité de crédit désigné en fonction de leur position par les "risk managers" du groupe. Chaque membre du comité a une limite dans le pouvoir qui lui est attribué, afin que pour des sommes plus importantes on puisse recourir à des personnes plus avisées pour mieux apprécier et contrôler le risque pris. En ce sens nous pensons que cette règle doit être appliquée afin de réduire le nombre de membres du comité de crédit à 3 personnes au lieu de 5 personnes comme appliqué actuellement. Il est indiqué dans le manuel de procédure de crédit que : <<l'un d'entre eux au moins doit avoir les pouvoirs d'octroi de crédit dont la limite couvre le montant total du crédit en question >> en ce qui concerne les responsables de crédits. Chaque responsable de crédit est connu de la Direction du Risque du groupe et leur limite, en ce qui concerne le montant est donné de cette direction selon les critères très bien définis.

Au vu de toutes les recommandations précédentes nous proposons l'octroi suivant le niveau des montants totaux.

1) Les montants inférieurs à F CFA 100 millions

On peut avoir comme membre du comité :

- le Directeur Général Adjoint national
- le Directeur du Crédit national
- le Directeur du Département ayant contacté le client.

Au cas où un des membres précités est absent le relais doit être assuré par son intérimaire. Mais la délégation doit se faire par écrit, dans le cas contraire il serait préférable d'avoir recours à un autre responsable de crédit quelque soit sa limite pour avoir obligatoirement les trois signatures avant le décaissement.

2) Les montants supérieurs à F CFA 100 millions et entrant dans la limite de la filiale

Il est préférable d'avoir le comité suivant :

- le Directeur Général national
- le Directeur du crédit national
- le Directeur du département ayant contacté le client.

En cas d'absence d'un des membres, le relais doit être assuré par son intérimaire. La délégation doit se faire par écrit, dans le cas contraire il serait préférable d'avoir recours à un autre responsable de crédit du groupe Ecobank dont la limite est équivalente à celle de celui qu'il remplace.

3) Les montants excédants le maximum des limites de la filiale

Une fois la limite nationale dépassée, il faut transférer le dossier entièrement au siège après que :

- le Directeur Général National
- le Directeur du Crédit National
- le Directeur du Département ayant contacté le client

aient tous les trois visés et fait leurs observations. En cas d'absence de l'un des trois, il faut la signature et les observations de celui qui assure l'intérim, ayant une délégation de pouvoir écrite. A défaut le dossier doit être transféré au groupe tout en précisant dans une lettre d'accompagnement les raisons du non aspect des trois signatures.

Toutes ces mesures indiquées permettront de mieux cerner les risques liés à l'octroi de crédit tout en mettant l'accent sur l'efficacité et le respect du minimum indiqué par le manuel de procédures.

A terme il serait important d'envisager en fonction du volume d'activités de la filiale, la révision à la hausse de la limite de l'ensemble des responsables de crédit de cette filiale.

4) Le fonctionnement du comité de crédit

Tous les dossiers, ayant fait l'objet d'une étude d'analyste financier et dont le rating du client est supérieur à 5, doivent passer obligatoirement devant le comité de crédit pour un échange sur le profil du risque du client. A cette séance deux membres au moins des signataires du dossier doivent être présents. Ces dossiers doivent être transmis dans les 24 heures de la tenue de la réunion du comité de crédit à tous les participants.

En cas de point de vue divergent la décision finale revient à celui qui a la position hiérarchique la plus élevée.

E) La gestion du dossier et des états financiers du client

Il n'y a pas d'éléments plus importants pour connaître l'entreprise que ses états financiers certifiés par un commissaire aux comptes appartenant à l'ordre des experts comptables agréés. Afin de mieux gérer ces états financiers reçus du client, il est important de les mentionner dès leur réception dans un registre créé à cet effet puis celui qui les dépose doit mentionner son nom et la date de dépôt devant chaque document très bien détaillé. Ensuite le chargé de la gestion des documents doit les inscrire dans le fichier des réceptions des documents, après, mettre les documents aux archives tout en prenant soin d'informer par mail les analystes crédits. Au niveau des archives, il est important de ranger les dossiers dans un endroit différent de celui des états financiers. Tous ces documents doivent être classés par ordre alphabétique suivant le sigle officiel de la société. Il doit avoir un autre registre contenant des colonnes indiquant :

- la date de retrait
- le document retiré détaillé
- le nom et la signature de celui qui emprunte le document
- l'utilisation qui sera faite
- la date probable de retour : pour faciliter le suivi du retour du document
- la date réelle de retour

Ces mesures augmentent l'efficacité de la gestion des documents reçus des clients et font gagner en efficacité.

II/ L'ANALYSE DU DOSSIER DE CREDIT

L'analyse du client permet d'évaluer le profil de risque de celui-ci. Parmi les méthodes utilisées pour arriver à cette fin, certaines demandent à être revues et améliorées. Nous pouvons citer entre autres :

- le "spread"
- le renouvellement
- le "cable CA"
- les critères "RAAC"

Nous verrons en détail comment les amener à mieux atteindre leur objectif, qui est d'être un outil de mise à nu l'ensemble des risques présentés par l'entreprise.

A) Le "spread"

Le "spread", ou bilan retraité, est le document qui doit éclairer le plus sur la gestion comptable et financière de l'entreprise. Il doit présenter à nu l'évolution de l'entreprise sur au moins les trois derniers exercices.

Dans le cadre d'une analyse financière approfondie du bilan retraité doit être fidèle tant à l'image que le groupe a de l'activité des entreprises que des normes comptables en vigueur dans la zone. A cet effet, la présentation et même la méthode d'élaboration actuelle doivent faire l'objet d'un consensus entre les utilisateurs et ceux qui l'établissent.

1) La méthode de conception

Le modèle de retraitement des états financiers tel que conçu ne permet pas de voir la situation réelle de l'entreprise. Aucune ligne n'est prévue pour les "Besoins en Fonds de Roulement" et la "Situation Nette de Trésorerie". Dans ces conditions, la banque ne peut pas savoir, hormis ce qui est expliqué par le client, à quoi réellement servent les lignes de crédits sollicitées et comment se présentent les activités courantes de l'entreprise. Il y a souvent des points de divergences entre les analystes qui doivent être résolus. Selon la conception actuelle du bilan retraité, les éléments entrant dans la détermination de certains indicateurs de performances ou/ et financiers doivent être revue :

- **Le chiffre d'affaires net** : est obtenu en ajoutant à la vente de marchandises et des produits finis, la production immobilisée. Il ne nous semble pas normal d'introduire la production immobilisée puisse que celle-ci ne fait pas gagner des ressources à l'entreprise. Mais

entre temps nous souhaitons qu' un consensus soit établi sur le cas des autres produits et des produits accessoires qui rentrent dans l'exploitation de l'entreprise. D'un analyste à l'autre du même service les retraitements demeurent différents.

- **les produits accessoires** : il est bien de laisser chaque analyste juger s'il doit les inclure dans le chiffre d'affaires net ou dans les autres revenus tout comme les autres produits. Mais le problème est le manque de cohésion du retraitement et donc l'impossibilité pour un analyste d'utiliser le bilan retraité par un autre analyste, puisque leur conception n'est pas toujours la même. Aussi proposons nous qu'une méthode uniforme de retraitement soit appliquée. Souvent les produits accessoires sont très importants dans le chiffre d'affaires d'une année et l'année d'après peuvent être insignifiants. Une fois que son montant atteint au moins 10% du chiffre d'affaires du bilan utilisé, il est important de l'inclure dans la ligne du chiffre d'affaires du bilan retraité et non dans les autres revenus, ainsi nous ne fausserons le résultat d'exploitation de l'entreprise. Quand sa part dans le chiffre d'affaires est inférieur à 10% il faut plutôt l'inclure dans les autres revenus avec les autres produits.

- **les autres produits** : quels que soient leurs niveaux, ils doivent être maintenus dans les autres revenus compte tenu de leur nature par rapport à l'exploitation de l'entreprise.

- **les productions immobilisées** : il est important de créer une ligne en dessous du chiffre d'affaires pour mettre les produits immobilisés. Ainsi il sera facile de voir si l'entreprise travail pour elle même ou pour réaliser des relations commerciales avec les tiers. Le chiffre d'affaires traduit ainsi la relation commerciale et donc l'évolution fidèle de l'activité commerciale de l'entreprise.

• **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** : permet de voir le niveau de ressources dont l'entreprise à besoins pendant son exploitation. On doit avoir en 1^{ère} page dans la rubrique des chiffres principaux le BFR et son accroissement annuel.

Parmi les ratios clés doit figurer le ratio Fonds de Roulement sur Besoins en Fond de Roulement. Il permet de juger du niveau du financement de l'exploitation par les ressources durables. Les deux derniers indicateurs à savoir le BFR et le Fond de Roulement (FR) nous donnent une idée de la part des dettes à court terme bancaires dans le financement de l'entreprise. Ces indicateurs permettent de mieux justifier les lignes de crédits sollicitées par le client et donc d'apprécier le risque d'immobilisation que peut courir un crédit et même de non remboursement.

Avec toutes les suggestions faites, il revient à réajuster le calcul de la ligne notamment du ratio circulant "current ratio" puisque l'actif circulant ne tient pas compte des éléments qui sont pris en compte pour la détermination de la trésorerie passive. Et le passif circulant pour la

trésorerie passive. Une fois ce ratio déterminé, il donne le degré de couverture des passifs exigibles à court terme hors dettes à court terme bancaire par l'exploitation courante.

- **Le retraitement des charges immobilisées et des immobilisations incorporelles** doivent respecter la méthode exigée pour le retraitement du bilan au niveau du groupe Ecobank, quel que soit leur montant. Le niveau des fonds propres doit être analysé en fonction du secteur d'activité, puisque chaque secteur d'activité a ses exigences. Ainsi en Côte d'Ivoire la licence pour exercer dans le secteur des télécommunications s'élève à 40 milliards de FCFA, ce qui fait peser les immobilisations incorporelles. Déduire ce coût conduit souvent à avoir des fonds propres négatifs. Ceci est normal puisque c'est le secteur qui l'oblige, et le fait d'avoir des fonds propres négatifs amène l'entreprise à faire attention à sa politique d'endettement et pour la banque de mieux voir le risque de solvabilité de l'entreprise et prendre les dispositions nécessaires pour se couvrir.

B) Le critère RAAC (Risk Asset Acceptance Criteria)

Les critères sectoriels utilisés pour apprécier les clients datent de décembre 1999. Entre temps l'économie ivoirienne a connu beaucoup de mutations avec les difficultés socio-politiques. Une nouvelle étude sectorielle doit être faite afin de se conformer aux nouvelles réalités de l'économie et permettre à ces données de servir de critères internes d'appréciation du client. Bientôt entrera en vigueur du ratio Mac Donough qui exige un système d'appréciation interne du risque client. Cette étude doit tenir compte de tous les profils de risques de l'économie. Elle doit contenir en plus un autre élément quantitatif, le Fonds de Roulement minimum pour chaque secteur d'activité le Cash Flow minimum et deux éléments qualitatifs : l'expérience des principaux dirigeants (Directeur Général, Directeur Financier et Directeur Commercial) et le nombre de produits ou de gammes offerts. Ces ajouts devraient permettre de mieux cerner la particularité du client par rapport à la pratique du secteur afin de connaître le risque que présente l'entreprise.

L'étude sectorielle doit permettre de différencier les entreprises et de les classer selon les critères financiers en 5 catégories. Ces catégories sont : très favorable, favorable, neutre, risqué et très risqué en ce qui concerne le profil de risque du client.

Ainsi, elles serviront de guide pour la politique interne de tarification du crédit de préprovisionnement d'outil de sélection de la clientèle.

Ces études du secteur qui tendent vers la méthode des scores ont pour particularité d'être simple c'est à dire sans formule économétrique, mais les critères doivent être déterminés après

une étude des bilans des 4 derniers exercices, d'un nombre jugé suffisant d'entreprises du même secteur et des critères qualitatifs ayant un impact sur la gestion de l'entreprise et donc sur le profil de risque de l'entreprise.

Ces renseignements doivent remplacer la notation ORR et FRR ou tout autre notation préalable qui ne tient pas compte de la spécificité de chaque secteur et partant de la situation économique particulière du pays. A l'avenir cette étude doit être améliorée pour servir de bases de classification des clients et donc de calcul du ratio Mac Donough lors de sa mise en vigueur.

Nous proposons la fiche suivante pour chaque entreprise cliente, et elle doit être établie chaque année au cours du renouvellement du dossier du client.

Mais les critères sectoriels ne doivent pas excéder sont valable que pour 3 années.

ETUDE DU CLIENT PAR RAPPORT A SON SECTEUR D'ACTIVITE					
Nom du client :			Secteur d'activité :		
Nom du chargé de compte :			Date		
Termes	Pondération	Pondération	Pondération	Pondération	Pondération
	1 > ou = 2m	3 1,75 m; 2 m	5 m ; 1,75 m	7 0,5 m ; m	9 < 0,5 m
A/ Critères Financiers					
- *Levier financier maximum					
- Minimum ratio circulant					
- Minimum vente annuelle					
-Minimum Résultat Net/Ventes					
- Minimum de Fonds Propres					
- *Délais maximum de rotation du stock					
- Minimum capitaux propres					
- Minimum cash flow					
B/ Qualification Générale					
-Diversification de la clientèle					
- Expérience moyenne des principaux dirigeants					
- Position concurrentielle					

* à utiliser l'inverse

La position concurrentielle se calcule en tenant compte du chiffre d'affaires total réalisé par le leader du secteur.

La classification se fait en fonction de la situation de l'entreprise cliente et de l'étude menée sur un nombre important d'entreprises représentant au moins 70% du secteur d'activité. A l'issue de cette étude sectorielle, la moyenne arithmétique (m) est calculée. Elle sert à borner les 5 catégories de pondération.

Pour connaître la notation du client on calcule la moyenne obtenue au vu de la fiche. Plus la note est basse, moins grand est le risque supporté par la banque sur le client dans son secteur d'activité. Si les risques sont importants la banque peut refuser l'entrée en relation ou accepter d'entrée en relation mais sous condition d'augmenter le taux débiteur ou / et de prendre des garanties conséquentes.

Cette méthode doit être plus affinée en prenant un échantillon plus large.

III/ LA GESTION DE L'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE CREDIT

Il est important de tenir compte de l'ensemble des crédits directs ou des crédits indirects et de l'avancement de leur recouvrement pour mettre en place une stratégie adéquate en ce qui concerne l'octroi de crédit. Nous pensons que la meilleure manière de cerner les risques est la pratique de la Gestion Actif Passif (ALM) pour l'ensemble du portefeuille crédit (dans le tableau ci-après).

A) La gestion par les emplois non couverts

Le tableau ci après indique les emplois qui représentent l'ensemble des crédits octroyés par la banque à sa clientèle et sur le marché interbancaire déduit précisément des préprovisionnements. Et il donne le détail des précautions prises par la banque pour couvrir le risque de la contrepartie auquel elle est potentiellement exposée. Enfin viennent les emplois non couverts, qui représentent l'ensemble des risques que doit détecter l'analyste financier.

	ECHEANCES							Total
	Avant 15 jours	[15 jours, 1 mois]	[1 mois, 3 mois]	[3 mois, 6 mois]	[6 mois, 12 mois]	[12 mois, 3 ans]	[3 ans et + [
Emplois								
- Découverts bancaires								
- Escompte de traite								
- Autres prêts à court terme								
- Prêts à long et moyen terme								
- Engagements par signature								
Total des Emplois (I)								
Couverture								
- Total des sûretés réelles								
- Total des sûretés personnelles								
• Caution bancaire								
• Autre caution								
Total de la Couverture (II)								
Emploi non couvert (I – II) *								

* L'emploi non couvert peut se dégager par types d'emplois suivant les besoins de l'analyse.

Toute la stratégie mise en place par le Département Risque doit tenir compte du niveau des emplois non couverts et chercher à les recouvrir le plus tôt possible. Il est important pour les dirigeants de fixer un montant maximum que les emplois non couverts ne doivent dépasser. De préférence ce montant doit être inférieur à 10% du total des actifs. Puisque le ratio de solvabilité actuel fait obligation aux établissements de crédit d'avoir des fonds propres effectifs au moins égaux à 8% du total des risques pondérés. Alors ce niveau de 10% permettra aux banquiers de prendre des dispositions nécessaires pour respecter la norme prudentielle concernant la solvabilité.

B) La gestion par les taux d'intérêt

Indicateurs	PERIODES				
	Dans 3 mois	3 mois à 6 mois	6 mois à 12 mois	1 an à 3 ans	Total
1/ Produits Bancaires sur : - Crédits aux consommateurs - Crédits aux entreprises - Crédits à l'interbancaire - Titres gouvernementaux					
Total des Revenus					
2/ Charges Bancaires sur : - Dépôt clientèle des particuliers - Dépôt d'entreprise - Dettes subordonnées - Dépôt interbancaire					
Total Charges Bancaires					
Produit Net Bancaire *					

* Le Produit Net Bancaire peut être dégagé par types d'intervention sur le marché de la banque suivant la nécessité de l'étude.

Ce mode de gestion du portefeuille permet d'ajouter la politique de tarification tant de dépôts que de crédits afin de répondre à des objectifs de maximisations des résultats.

L'orientation de la politique de crédit de la banque doit se faire vers les segments les plus rentables de l'économie. Pour réussir au mieux cette orientation, nous pouvons détailler la ligne crédit aux entreprises selon les secteurs d'activité de l'économie. Le tableau ci-dessus concerne le cas où tous les crédits sont sains donc aucun cas de créances en souffrances. La gestion du risque crédit doit se soucier, à travers ce tableau, d'ajuster les politiques internes à venir avec les réalités économiques qu'il anticipe. Ainsi en prévision à une récession, le soin sera mis sur des prêts à brefs échéances pour faire face aux retraits et le soucis de maintenir une marge bancaire consistante pour tenir compte du plus grand risque que prend la banque.

Ces deux méthodes de gestion de l'ensemble du portefeuille peuvent être utilisées simultanément. Il est important pour la banque de connaître au mieux son portefeuille dans les moindres détails et développer pour l'occasion des méthodes de gestion de l'ensemble du portefeuille afin d'éviter les pertes. A cet effet, le gestionnaire de l'ensemble du portefeuille doit mettre des politiques en place qui réduisent au maximum les corrélations entre les différents produits et / ou les différents segments d'activités de la banque, afin que la défaillance d'un maillon n'ait pas un grand impact sur le reste du portefeuille.

CONCLUSION

La technique d'appréciation et de gestion des risques crédits à la clientèle entreprise est formalisée et doit respecter des exigences dictées par le siège. La notion de crédit structuré consiste pour la banque à faire uniquement du crédit au vu des garanties offertes par le client. Cette politique est le résultat de deux constats : le manque de confiance dans les entreprises et le désir des dirigeants de ne pas prendre de risques. Les entreprises ivoiriennes sont soumises aux aléas de cette économie. C'est ainsi que les difficultés que traversent la Côte d'Ivoire sur le plan socio-économique a occasionné la fermeture de grands nombres d'entreprises et un ralentissement de l'activité économique. L'impact de la crise sur les banques s'est manifesté par de nombreuses créances douteuses engendrant une baisse de la rentabilité.

ECOBANK-CI n' a pu être épargnée par ces difficultés économiques, ce qui justifie son aversion pour le risque.

En somme, il est bien de s'assurer du recouvrement des fonds prêtés, mais dans le domaine des affaires la confiance est un élément indispensable. Ainsi pour apprécier ce degré de confiance une analyse économique et financière est effectuée sur le client, et quant il révèle de bons signaux on doit sur cette base aider l'entreprise. Compte tenu de la faiblesse des Fonds Propres de la banque et pour être en conformité avec la réglementation bancaire nous pensons que la seule limite qui se justifie est le refus de financer les nouvelles entreprises ayant moins de trois années d'existence, ou de financer en "crédit structuré" obligatoirement afin d'annuler le risque sur ce type d'entreprises. Et le risque ne peut être atténué que par le recourt à une garantie bancaire ou une hypothèque pour une structure privée au vu de la méthode de calcul du ratio de couverture des risques.

La gestion des risques à Ecobank-Côte d'Ivoire est en pleine évolution avec l'arrivée de nouveaux dirigeants comptabilisant une importante expérience dans la profession.

CONCLUSION GENERALE

L'amélioration du pouvoir d'achat de la population n'est pas toujours signe de réduction de la pauvreté, car les plus nantis continuent à accroître leurs moyens tandis que les pauvres demeurent marginalisés.

L'étude révèle les raisons de la réticence des établissements de crédit et notamment des banques à s'intéresser à certains secteurs de l'économie. Ainsi, des secteurs ne trouveront pas les moyens de financement qui pourraient promouvoir leur développement. Ecobank-CI est le prototype qui a une forte aversion pour le risque. Les crédits sont octroyés à condition d'être entièrement structurés. Il est inadmissible pour Ecobank-CI de prendre des risques non calculés sur les marchés. Cette situation est la même pour les autres banques installées dans la sous région Ouest Africaine. Le problème fondamental peut-il être les contraintes réglementaires ? Il serait injuste de répondre oui. Les mesures réglementaires visent à assainir et sécuriser le système bancaire. La réponse "non" conduit à légitimer une innocence des autorités chargées de réguler le système bancaire. En somme chacun se rend innocent sans toutefois chercher une amélioration. Le groupe Ecobank montre une très grande envie de prêter main forte à l'économie sous régionale. Ainsi ses différentes filiales financent les projets ou d'autres besoins à travers les crédits groupe, "Risk Sharing". Nous nous retrouvons dans une forme de mutuelle sous régionale dont le coût demeure important pour le client : la lenteur administrative de mise en place et la garantie. Ces coûts, difficiles à supporter, font perdre l'espoir aux détenteurs de projets importants pour l'économie. Mais la porte reste ouverte aux entreprises riches comptabilisant une ancienneté importante.

Le financement des "start up", les entreprises naissantes, est accordé en contrepartie d'une garantie en espèce. L'entreprise dans ce cas est financée à hauteur de 75% des espèces qu'elle détient sur nos livres de compte. En somme, il est impossible pour les initiatives de voir le jour en raison de l'insuffisance des Fonds Propres Effectifs de la banque. Néanmoins l'amélioration du traitement des tâches par le Département Risque permettrait de gagner en efficacité et d'être des conseillers financiers pour les entreprises.

Les techniques dont disposent les banques pour venir en aide à l'économie sont insuffisantes compte tenu de la configuration de l'économie qui ne s'y prête pas. Alors les secteurs d'activités doivent être mieux organisés : avoir un statut crédible et faire l'objet d'un suivi régulier des autorités administratives nationales. Les PME organisées par secteur en

fédération donneront plus de crédibilité à toute collaboration financière extérieure. La fédération prendra en charge les entreprises naissantes à travers une assistance technique. Les entreprises doivent pouvoir obtenir de leur fédération une garantie. La fédération jouera le rôle de relais entre les entreprises et les banques pour obtenir des financements. Elle prendra en plus la responsabilité de suivre les activités de ses adhérents ainsi permettre à la banque de réduire le risque de contrepartie. Avec un tel système nous sommes plus sûr de la bonne utilisation des moyens financiers mis à la disposition des entreprises. La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) doit aider les entreprises à conquérir un marché plus vaste. Le problème d'écoulement des produits empêche les entreprises de croître. Les aider à l'exportation réduira le risque de concentration géographique de la clientèle.

En somme, il ne peut avoir de développement véritable sans passer par un système bancaire répondant aux attentes de l'économie mais gérant efficacement les risques.

BIBLIOGRAPHIE

- * **Dictionnaire de la Banque, 2^{ème} édition** : édition SEFI, de Thierry DUCLOS

- * **Pratique de la relation Banque-Entreprises par le chargé d'affaires** : collection CFPB par Jean-Christian LOINTIER, Jean Louis SALVIGNOL, Gerard ROMEDENNE et Guy BUAILLON

- * **Preventing Bank Crises** : Lessons from Recent Global Bank Failures, EDI Development Studies, editels by : Gerard CAPRIO, William C. HUNTER, Georges G. KAUFMAN, Danny M LEIPZIGER

- * **La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement**, par Gerard ROUYER et Alain CHOINEL, collection CFPB : Banque – ITB

- * **Quelques stratégies de développement pour la Banque Africaine**, colloque de Yaoundé en Mars 1994, les Editions Banque d'Afrique.

- * **MBA Stratégie: Techniques, Concepts et méthodes pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise.** , édition Nouveaux Horizons, sous la direction de L. FAHEY et R. RANDALL

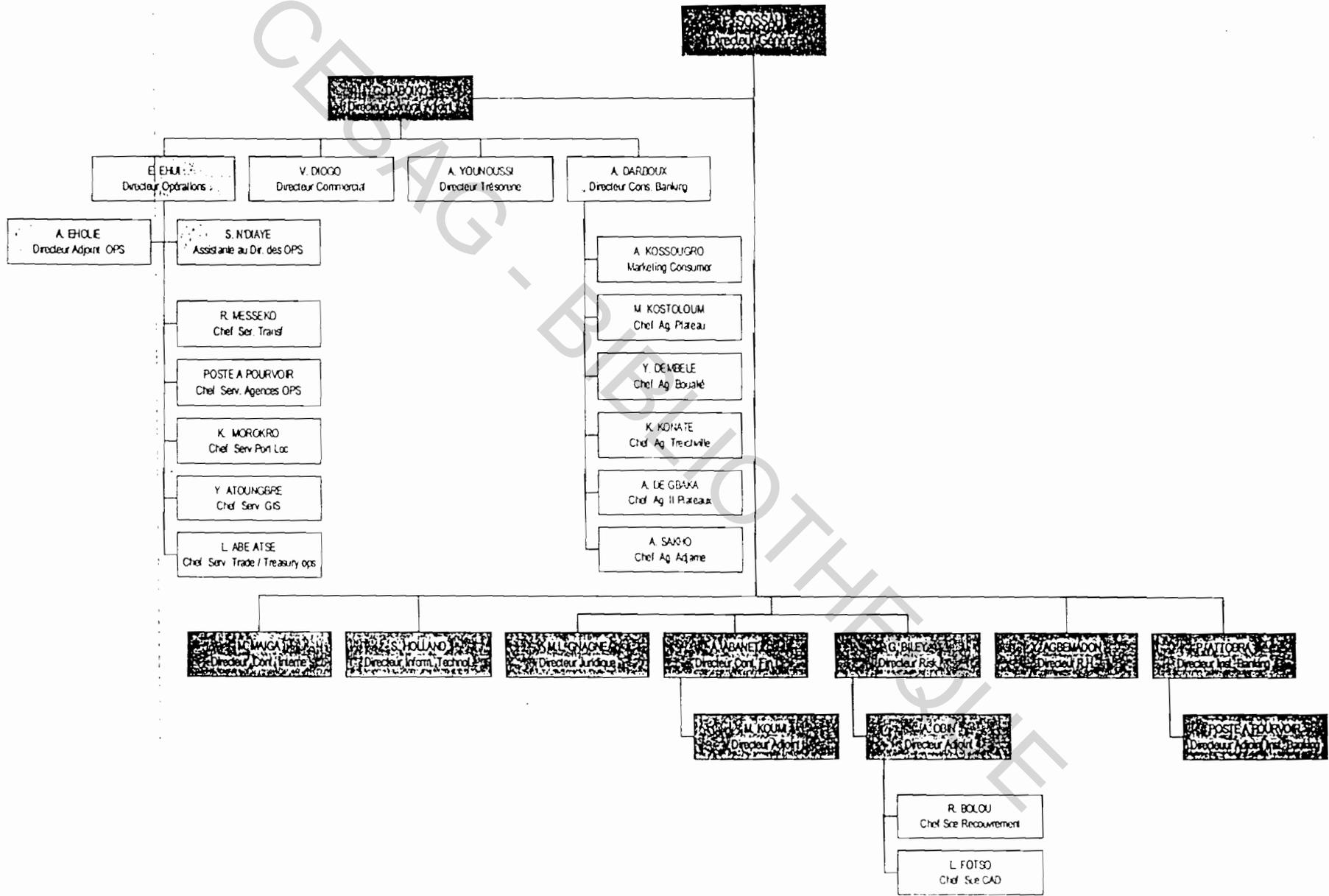
- * **Les Méthodes d'analyse financière d'un établissement de crédit**, Secrétariat Général de la Commission Bancaire de France.

LA TABLE DES MATIERES

DEDICACE ET REMERCIEMENT -----	2
INTRODUCTION -----	3
(i) La Problématique -----	4
(ii) L'Intérêt de l'étude -----	5
(iii) Le plan d'étude -----	6
1ère PARTIE : LES ASPECTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RISQUES DANS UNE BANQUE COMMERCIALE -----	7
Chapitre1 : la banque commerciale -----	8
I/ La banque en tant que Firme bancaire -----	8
A) La fonction d'intermédiaire financier-----	9
B) La fonction créatrice de monnaie-----	9
C) La fonction de prestataires de services-----	10
II/ La banque en tant qu' établissement de crédit -----	12
A) La notion de banque commerciale-----	12
B) Les activités de al banques universelles -----	13
Chapitre2 : L'environnement de la banque -----	17
I/ La surveillance bancaire -----	17
A) Le Secrétariat Général de la Commission Bancaire UEMOA -----	19
B) Les éléments couverts par des réglementations bancaires -----	20
II/ La concurrence sur le marché bancaire -----	26
A) La concurrence entre les banques et les marchés financiers -----	26
B) La concurrence entre les banques et les marchés non organisés de l'argent -----	27
C) La concurrence entre les Banques -----	28
Chapitre3 : la gestion du risque dans la banque -----	30
I/ La définition et la présentation du risque dans les activités de la banque -----	31
A) La définition du risque -----	31
B) La classification des risques-----	31

II/ Les missions de contrôle des risques dans une banque-----	35
A) Les Mesures ex-anté-----	35
B) La relation banque et entreprise-----	37
III/ Les pré-requis d'un bon système de gestion des risques -----	40
A) La séparation de l'ensemble des activités-----	40
B) L'application des objectifs -----	41
C) L'autorisation, l'application des actifs, la responsabilité financière -----	41
D) Le contrôle -----	41
CONCLUSION -----	42
IIème PARTIE : LE SYSTEME DE GESTION DU RISQUE A ECOBANK -----	43
Chapitre1 : La Gestion des risques de crédits à la clientèle entreprises à ECOBANK-CI -----	45
I/ Le Service de l'administration du crédit-----	45
II/ Le Service des analystes crédits -----	50
III/ Le Service du recouvrement -----	58
Chapitre2 : L'analyse du système de gestion du risque à ECOBANK-CI -----	59
I/ Les risques organisationnels -----	59
II/ Les risques de fonds -----	61
Chapitre3 : Les recommandations pour un système de gestion optimale du risque crédit à ECOBANK- Côte d'Ivoire. -----	65
I/ Les procédures internes au Département Risque -----	65
II/ L'analyse du dossier de crédit-----	71
III/ La gestion de l'ensemble du portefeuille crédit-----	75
CONCLUSION -----	78
CONCLUSION GENERALE -----	80
Bibliographie-----	82
Annexes	

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE AU 10/08/2002



Annex. 1

REQUEST FOR CREDIT
COMMITTEE APPROVAL

OFFERING TICKET

AVAILMENT TICKET

LIMIT REFERENCE

PREPARED BY: _____

DATE: _____

A/C NR: _____

A/C TITLE: _____

A/C OFFICER: _____

PURPOSE
FCY AMOUNT
RATE
LCY AMOUNT

MATURITY: _____

PRICING: _____

CREDIT LINE ALLOCATION	LINE AMT	OUTSTANDING	NEW OUTST.	PDOS	CREDIT LINE EXPIRY DATE
OVERDRAFTS					
BILLS DISCT					
INDE DISCT					
ASP/NKKO					
ASP/NKFE					
FF/LOANS					
LF/LOANS					
EXPORT LCS					
IMPORT LCS					
ACCEPTS					
GUARANTEES					
TOTAL					

CUSTOMER ASSETS (in millions of CFA)	SECURITIES in million of CFA TYPE	AMT
DEMAND DEP.		
TIME DEP. REG.		
PLEGGED T/DEP.		
CERT/DEPOSIT		
CASH COLL		
OTHER ASSETS		
TOTAL		

REMARKS

APPROVAL DECISION

A/C OFFICER	OTHER OFFICERS	M.D.	CREDIT ADMIN.	LEGAL DEPT
				Visa required <input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No

Annexe 2

Basic Information Report

ECI/ ... /2002

Country/ Division Ecobank Abidjan	Date : 15/ 11/ 2002	Date Account Opened Septembre 1995
Name X	Line of Business Fabrication de tubes en acier	How Obtained Direct marketing
Address 01 BP 117 ABIDJAN 01	Risk Rating 6	

Ownership -

Management & Directors ➤ <u>Management</u>
--

History

Banking & Other Financial Information
--

Opérations

Products, Customers, Competition	1) Major customer focus : 2) Main products offered : 3) Major competitors and market share :
Financial Highlights	Fixed assets : Liquidity : Earnings : Sales growth: Capital : Leverage :
Business Highlights . supplier/ Trade Reputation . Market coverage . Distribution/ Selling Terms	► Supplier / trade reputation : ► Distribution / selling terms :
Summary of Ecobank Relationship	1) Account with Ecobank Branch : Ecobank-Abidjan

ECOBANK

CALL MEMORANDUM

FROM : X

TO : Y1 / Y2 / Y3 / Y4 ...

CC : Y5

Company : Z

Date of Call : 14/ 11/ 2002

Nature of Call	:	<input type="checkbox"/>	Initial	<input checked="" type="checkbox"/>	Follow-up	<input type="checkbox"/>	Others
		<input type="checkbox"/>	Monthly	<input type="checkbox"/>	Site Visit	<input type="checkbox"/>	
Call Objective	:	<input type="checkbox"/>	A/C opening	<input type="checkbox"/>	Credits	<input type="checkbox"/>	BusinessDvt
		<input checked="" type="checkbox"/>	Public relations	<input type="checkbox"/>	Deposits	<input type="checkbox"/>	Others

.....

1 - PRESENTATION

2 - CASH MANAGEMENT

3 - ACTIVITES - RENTABILITE

4 - PERSPECTIVES

5 - RELATION BANCAIRE ET BESOINS DE CREDIT

6 - RECOMMANDATION

7 - ACTIONS

Annexe 4

COMPANY: X

AUDITOR: Y

AMOUNTS IN: CFA MM

1999

2000

2001

ANALYST: Z

HIST COST/INFLATION ADJ AUDITED/DIRECT QUALIFIED/UNQUALIFIED ACCOUNTING CHANGES -MIN CONSOLIDATED/UNCONSOLIDATED DATE(MONTH/DAY)	HIST DIRECT UNQUAL MIN UNCONSOL 12/31/99	HIST DIRECT UNQUAL MIN UNCONSOL 12/31/00	HIST DIRECT UNQUAL MIN UNCONSOL 12/31/01
KEY FIGURES			
SALES	6 796	8 126	10 772
OPERATING PROFIT	183	246	311
PROFIT PRE XTR ITEMS	145	235	263
NET INCOME	145	131	263
NET WORTH	481	648	960
TOTAL ASSETS	2 912	3 530	3 884
WORKING CAPITAL	(1 198)	(1 190)	(446)
NO. OF EMPLOYEES			
ANNUAL GROWTH (%)			
SALES		19,57%	32,57%
OPERATING PROFIT		34,21%	26,40%
NET INCOME		-9,59%	101,27%
TOTAL ASSETS		21,21%	10,03%
CASH FLOW			
GROSS OP FUNDS GENERATION		1042	1117
INTERNAL FUNDS GENERATION		1042	1153
NET FINANCING NEEDS		205	530
NEW BORROWINGS		165	627
NEW EQUITY		33	19
KEY RATIOS (%)			
NET INC/SALES	2,13%	1,61%	2,44%
NET INC/TOTAL ASSETS	4,97%	3,70%	6,78%
NET INC/NETWORTH	30,08%	20,18%	27,41%
OP PROFIT/SALES	2,70%	3,03%	2,89%
OP PROFIT/ASSETS XCL INVS	6,77%	7,10%	8,06%
TAX/E.B.I.T	37,01%	39,36%	37,81%
TURNOVER EFFICIENCY			
SALES/TOTAL ASSETS	2,33	2,30	2,77
SALES/NET FIXED ASSETS	3,81	3,77	4,70
DAYS RECEIVABLE	27	31	22
DAYS INVENTORY	15	68	55
DAYS PAYABLE	145	321	168
CASH CYCLE	-103	-223	-91
CURRENT RATIO	0,44	0,52	0,78
QUICK RATIO	0,25	0,28	0,40
LEVERAGE			
TOTAL LIAB/NETWORTH	5,06	4,45	3,04
LT LIAB/NETWORTH	0,64	0,59	0,95
INTEREST COVERAGE	6,56	8,32	4,64
INVESTMENT INDICATORS (%)			
NET INCOME/NETWORTH	30,08	20,18	27,41
DIVIDENDS/NET INCOME	0,00	0,00	0,00

CABLE CA FORMAT

X

1. DATE :14/ 11/ 2002

2. APPROVING/ ORIGINATING UNIT :ECOBANK COTE D'IVOIRE SA

3. CA NBR :ECI/ ... / 2002, INITIAL REVIEW [X] INTERIM REVIEW[]

4. OBLIGOR NAME, SIC AND RISK RATING : X, Sic Code : ORR :

SNTRA	Sales	PBT/ Sales	TNM	Leverage	Current ratio	Cash Interest coverage
Amount (USD MM)						
ORR						

Moyenne arithmétique :

5. CUSTOMER BUSINESS SEGMENTATION :

6. ENVIRONMENTAL RISK ASSESSMENT :

7. OBLIGOR'S PARENT, SIC AND RISK RATING :

8. PURPOSE :

9. ANNUAL REVIEW :30/ 11/ 2002

10. CLASSIFICATION :.....

11. CURRENT FACILITIES (USD thousand):

12. RECOMMENDED TRANSACTION :

A. AMOUNT :FCFA 300 MM (\$ 452 M), taux de change 1 USD = FCFA 664

B. DESCRIPTION :

C. PRICING :

D. MATURITY :30/ 11/ 2003

E. SECURITY / SUPPORT / DOCUMENTATION :

F. REQUIRED APPROVAL :

13. FINANCIAL SUMMARY :

SNTRA	1999	2000	2001
Current Assets			
Current Liabilities			
Total Assets			
Tangible Networkh			
Net Sales			
Dépréciation and non-cash charges			
Net income			
Interest coverage			

14. TRANSACTION ANALYSIS /RISK

15. OBLIGOR / GUARANTOR ANALYSIS :

L'activité et la rentabilité :

Perspective 2002

Structure financière

16. CONCLUSION :

(Nom de l'analyste)

17. CREDIT COMMITTEE MEMBERS :

Annexe 6

RISK ASSET ACCEPTANCE CRITERIA CHECK-LIST

NAME OF CUSTOMER : X BUSINESS SEGMENT : Z

ACCOUNT OFFICER : Y DATE: 15/ 11/ 2002
(exercice 2001)

TERMS	MEETS TERMS		REMARKS
	YES	NO	
A/ FINANCIAL QUALIFICATIONS:			
Minimum years audited financials - 3 years	X		
Maximum leverage	5	1,33	
Minimum current ratio	0,50	1,17	
Minimum annual sales	CFA 10 BN	14	
Minimum NI/NS (%)	0,5%	-6,10%	
Minimum net worth: CFA	CFA 1,5 BN	7	
Maximum days receivables:	60 days	70	
Maximum days inventory	190 days	233	
B/ GENERAL QUALIFICATIONS			
Ability to provide interim figures and liquidity forecast	X		
Favourable banks and trade checkings	X		
C/ PRODUCT			
Overdraft : Ability to clear at least once a year	X		
ST loans (LCY)	X		
GTEES: Maximum tenor 6 months renewable	X		
No terms loans		X	
Bills discounted	X		

Annexe 7

TERMS	MEETS TERMS		REMARKS
	YES	NO	
FX: Spot deals	X		
LC's: with control of merchandise		X	
D/ SECURITY/SUPPORT			
Credit agreement and pronotes covering direct exposure	X		
Insurance policy naming Ecobank loss payee		X	
TARGET MARKET			
Subject meets the manufacturing target market definition and risk asset acceptance criteria for telephone Comm (Wire or radio)		X	
Subject is exception to the Telephone Comm target market definition and risk asset acceptance terms	X		
If subject is exception to target market, please specify the security held or justify exception in a memo attached hereto (only if exception is minor temporary)			SEE RAAC'S MEMO
<p>LEVEL OF CREDIT APPROVAL REQUIRED</p> <p>CREDIT OFFICER/ CREDIT CONTROL/ GENERAL MANAGER</p>			

Annexe 7 (suite)