

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

« Nous certifions que le présent mémoire a été réalisé par ses auteurs et exempt de tout plagiat. Il est arrivé à terme et peut-être soutenu devant un jury »

Signature

Dr Liamidi YESSOUFOU

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- Mon père Urbain ADJIBI

- Ma mère Justine TOÏ AKONDE

- Mon fiancé Didier HOUNKPE

Estelle ADJIBI

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- Ma mère Félicité GBEDJI

- La maison de mon feu grand frère Edmond ZONON

Emile ZONON

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu être ce qu'il est aujourd'hui sans le soutien moral, matériel et intellectuel de nombreuses personnes auxquelles nous aimerions exprimer ici nos très sincères remerciements.

Nous témoignons notre profonde gratitude à l'endroit de :

- Monsieur Brice SINSIN, le Recteur de l'Université d'Abomey-Calavi et son équipe rectorale ;
- Monsieur Charlemagne IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion pour ses multiples efforts ;
- Monsieur Augustin Faustin TCHABOSSOU, Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion et à tout le corps administratif et professoral pour avoir œuvré à notre formation ;
- Monsieur **Liamidi YESSOUFOU** qui malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre jusqu'à terme ce travail ;
- Monsieur **Charles AZIAKOU**, en service à la Banque Of Africa Ouando, pour les facilités qu'il nous a accordées tout au long de cette étude ;
- Monsieur **Etienne GODONOU** pour ses multiples contributions à la réalisation de ce travail ;
- Tous les agents de la Banque Of Africa Ouando qui ont facilité notre travail sur le terrain.
- Aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail ;

Nous ne saurions oublier :

- Raymonde, Charmelle, Corine, Marjolaine, Dona, Hermione, Etienne, Hilarion et Jocelyne KING-KPOGO pour leurs différentes aides ;
- Thierry et Inès HOUNKPE pour leur soutien ;
- les clients de la BOA-Ouando qui ont bien voulu répondre à nos questionnaires et nous ont fait bénéficier de leurs expériences.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

BBD	Banque Béninoise de Développement
CBB	Banque Commerciale du Bénin
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l' Afrique de l' Ouest
BOA-BENIN	Banque Of Africa du Bénin
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobiliers
CESAG	Centre Africain d'étude Supérieur en Gestion
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole
DGR	Direction de Gestion de Risque
DR	Direction de Risque
GARI	Fonds de Garantie des Investissements ;
FAGACE	Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique
FASEG	Faculté des Sciences Economique et de Gestion
FSA	Fonds de Solidarité Africaine ;
FOBAPE	Fonds de Bonification et d' Assistance aux PME
ISCBF	Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finances
PME	Petite et Moyenne Entreprise
UAC	Université d' Abomey Calavi
UEMOA	Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

N d'ordre	Titres	Pages
Tableau I	Centre de documentation et types d'informations recueillies	18
Tableau II	Modèle d'appréciation de la gestion des risques de crédits	19
Tableau III	Différents types de crédits offerts à la clientèle	25
Tableau IV	Evolution des dépôts et créances de 2009 à 2014	29
Tableau V	Evolution des garanties reçues de 2009 à 2014	30
Tableau VI	Appréciation de la gestion préventive des risques de crédits de 2009 à 2014	31
Tableau VII	Evolution de la couverture de risque de 2009 à 2014	31
Tableau VIII	Appréciation de la gestion des risques certains de 2009 à 2014	32

LISTE DES FIGURES

N d'ordre	Titres	Pages
Figure 1	l'évolution des créances en souffrances, des impayés et de leur rapport (impayés / créances en souffrances) de 2009 à 2014	26

RESUME

Cette étude intitulée « Gestion des risques liés aux crédits dans une institution bancaire : cas de la BOA-Bénin » est une contribution à une meilleure compréhension des moyens de gestion des risques liés aux crédits à la BOA Bénin. La méthodologie qui allie recherche documentaire et enquêtes de terrain s'appuie sur les questionnaires et les entretiens. De cette étude, il ressort que les crédits scolaire et d'équipement sont les crédits les plus demandés par la clientèle. Mais, face aux impayés de plus en plus croissants observés sur quelques années et au risque opérationnel, la BOA-Bénin, pour limiter les risques liés à l'activité de crédit a mis en place plusieurs moyens de gestion assurés par différentes directions. Pour optimiser ces moyens de gestion nous suggérons à la BOA-Bénin de perfectionner les moyens de suivi des clients débiteurs en assurant le déficit de personnel qualifié ; de disposer d'assez de moyens matériels et financiers; de décentraliser les directions de risques et de gestion de risque afin de réduire la durée de traitement des dossiers et d'améliorer la qualité du réseau internet.

Mots clés: BOA-Bénin, crédit, impayés, risque opérationnel, moyen de gestion de risque.

ABSTRACT

This study labeled « The management of credit risk in a financial institution, and particularly within the BOA-Benin is a contribution of to a better understanding of the means of management risks bound to the credit of the BOA-Benin. The process that joins the documentary research and the ground surveys bases on questionnaires and interviews. From this study, it is understood that scholar credits and equipment are the most demanded. But due to the unpaid increasing during years and the operational risk, BOA Benin set up several means of management by different agencies to reduce the risk bound to the credit activity. In order to achieve the purpose of this study, we proposed conditions of implementation of management having numerated them: multiply site visits in order to follow up projects while ensuring the deficit in qualified personnel and dispose of enough movement means and the financial means, grant more power to the decentralized structures to reduce the treatment time in the records, improve the quality of the internet.

Key words: BOA-Benin, credit, risk of credit, means of management risk.

<u>SOMMAIRE</u>	Pages
Introduction	1
CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel de l'étude	3
Section 1 : Présentation de la BOA	3
Section 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement de la BOA-Bénin	7
CHAPITRE 2 : Cadre théorique et méthodologique	13
Section 1 : Cadre théorique	13
Section 2 : De la revue de littérature à la méthodologie de recherche	15
CHAPITRE 3 : Analyse des résultats et suggestions	23
Section 1 : Analyse des résultats	23
Section 2 : Gestion des risques et suggestions	29
Conclusion	35
Références bibliographiques	36
Annexes	a
Tables des matières	b

Introduction

L'activité bancaire a débuté au moyen-âge où les premiers banquiers de cette époque sont les échangeurs de monnaie. Après la première guerre mondiale, l'histoire de la banque est conditionnée par le développement de l'économie et l'organisation des systèmes bancaires. Depuis cette époque, la banque est un établissement de crédit pouvant effectuer non seulement les opérations de collecte de l'épargne mais aussi accorder des crédits à tout type de clientèle et pour toute durée. Elle peut également mettre en place et gérer des moyens de paiement et effectuer des opérations connexes à son activité principale : change, conseils et gestion en matière de placement, conseil en matière de patrimoine pour les particuliers, conseils et gestion au service des entreprises. Ainsi, l'activité de la banque a connu un essor gravitationnel surtout dans son rôle de relance de l'économie en s'adonnant à des opérations de crédits. Cependant, cette dernière est délicate car elle les expose à des risques et suscite beaucoup d'attention du monde économique.

Dans les années 80, le Bénin à l'instar des autres pays de l'Afrique a connu les répercussions de la crise économique qui ont mis en difficulté un nombre important d'institutions financières en général et plus spécifiquement les banques telles que la Banque Béninoise de Développement (BBD), la Banque Commerciale du Bénin (BCB), la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA). Dans l'optique de résoudre cette situation, le Bénin avec le renouveau démocratique a opté pour le libéralisme économique en mettant en place des réformes dans le système bancaire. Pour ce faire, la BOA à l'instar des autres banques a adopté des réformes visant la gestion des crises liées aux crédits.

L'étude intitulée : « Gestion des risques liés aux crédits dans une institution bancaire : cas de la BOA-Bénin » est structurée en trois chapitres. Le premier chapitre traite du cadre institutionnel de l'étude. Le deuxième chapitre décrit le cadre théorique et méthodologique de recherche. Le troisième chapitre a trait à l'analyse des résultats et les suggestions.

CHAPITRE 1 :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre présente l'historique et les missions de la BOA-Bénin, les activités de la BOA-Bénin et sa structure organisationnelle et fonctionnelle.

SECTION 1: Présentation de la BOA-Bénin

Paragraphe 1 : Historique et missions de la BOA-Bénin

A- Historique de la BOA-Bénin

Dans l'objectif de redynamiser l'économie béninoise suite aux fâcheuses conséquences de la crise économique qu'a connue le Bénin à l'instar des autres pays d'Afrique en 1980, la BOA-Bénin a vu le jour. Créée le 26 Juin 1989 sous forme de société anonyme (fiche signalétique en annexe), la BOA-Bénin est la seconde banque du Group BANK OF AFRICA ouverte six ans (06 ans) après celle du Mali. Elle est située à Cotonou avenue Jean Paul II. Elle a ouverte ses portes au public béninois le 15 Janvier 1990 et a été cotée à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) le 17 Novembre 2000 au cours de trente mille (30.000) francs l'action. Le capital actuel de la BOA-Bénin est de dix milliards soixante douze millions six cent quatre vingt mille francs CFA (10.072.680.000). Elle a connue une forte croissance dans plusieurs domaines qui l'a hissée au premier rang des banques béninoises et depuis 1991 et elle est comptée parmi les dix banques les plus importantes de l'espace UEMOA.

La BOA-Bénin a une politique commerciale très active en matière de participation malgré la rigueur qui est exigée dans le respect strict des limitations prudentielles fixée par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Elle a reçue le trophée de la meilleure banque de l'année 2013 pour la quatrième année consécutive par le Magazine « TAIE BANK ER ».

Afin de faciliter le développement de l'économie béninoise et dans le souci de satisfaire sa clientèle par la concrétisation de sa devise « la force d'un groupe, la

proximité d'un partenaire » la BOA-Bénin compte de nos jours quarante six agences réparties sur tout l'ensemble du territoire. Elle demeure le plus vaste réseau bancaire au Bénin.

B- Missions de la BOA-Bénin

La BOA-Bénin a pour activité la collecte de l'épargne, l'octroi de crédit et le financement de certains projets (intermédiaire). Elle a pour mission essentielle de participer au développement économique et social du Bénin en intervenant dans plusieurs secteurs vitaux où elle octroie des crédits (à court, moyen et long terme) aux agents économiques à besoin de financement qui devrait conduire à la réduction de la pauvreté et du chômage. Ainsi, elle participe au financement de la filière coton, principal produit d'exportation du Bénin et le financement d'autres secteurs de développement.

Outre le financement, elle offre d'autres services tels que : les conseils en ingénierie financière pour le compte de la clientèle en intervenant dans le montage et le placement d'emprunts obligatoires et les pièces de participation de capital.

Paragraphe 2 : Activités de la BOA-Bénin

Pour satisfaire les besoins sans cesse croissants de sa clientèle, la BOA-Bénin offre une variété de produits à sa clientèle. Ces principales activités peuvent être regroupées en quatre (04) catégories de produits à savoir :

- les produits aux particuliers ;
- les produits aux entreprises ;
- le B-Web et
- les autres produits

A- Les produits aux particuliers

Ces produits comprennent :

- **Le compte chèque** : c'est un compte à vue pouvant bénéficier d'un chéquier et d'une carte de retrait. C'est un compte disponible à tout moment sur lequel les mouvements se font par caisse, par virement, par chèque, effet ou carte bancaire. Ce produit est offert aux personnes physiques, fonctionnaires, des salariés ; et faire l'objet de domiciliation de salaire.
- **Le compte d'épargne** : Ce compte permet d'épargner des fonds pouvant bénéficier d'une carte de retrait. Il est adressé à toute personne physique.
- **La carte sésame** : C'est une carte bancaire qui permet de retirer en coupure de 5.000 francs et de 10.000 francs dans la limite du solde disponible 24h/24h ; 7j/7j sans attente aux guichets. C'est une carte strictement personnelle qui dispose d'un code secret connu du seul titulaire. Cette carte lui permet de connaître la situation de son compte à tout moment.
- **La carte du paiement VISA** : C'est une carte à puce avec un code confidentiel garantissant aux clients comme aux commerçants une sécurité optimale par simple signature électronique. Plus sûr que l'argent liquide et plus pratique que le chèque, elle permet de régler les achats. Elle permet de voyager en toute sécurité et de retirer de l'argent dans la devise du pays visité.

B- Produits aux entreprises

Nous avons :

- **Le compte courant** : C'est un compte à vue à usage commercial destiné uniquement à enregistrer les transactions commerciales. Son solde peut être alternativement débiteur ou créditeur sur autorisation de la banque. Il est offert à toute personne physique ou morale exerçant une activité commerciale ou industrielle ou profession libérale.
- **Appui au PME** : Ce sont des produits et services adaptés, souples et personnalisés permettant une orientation stratégique et commerciale des PME.

Ces services sont souvent offerts sous forme de caution à savoir : caution d'avance, de retenue de garantie, etc.

- **Financement des PME** : C'est un produit qui assure la réalisation des projets des PME ayant un compte ouvert à la BOA après étude de dossiers. Ces services sont souvent offerts sous la forme de crédit d'exploitation, de crédit d'investissement ; de mobilisation de créance et mobilisation de stock.
- **Crédit bail** : Le crédit bail s'applique aux biens d'équipements de toute nature y compris les véhicules. Le choix du matériel est fait par l'entreprise locataire elle-même et la durée de location peut aller jusqu'à 60 mois.
- **Les fonds de garantie** : C'est un service qui s'adresse aux entreprises privées existantes ou en cours de constitution dans l'un des secteurs suivants : industries manufacturées, industries agro-alimentaires, agriculture, pêche, tourisme, hôtellerie, bâtiment et travaux public, pour leur permettre de créer une nouvelle entreprise, de développer ou d'améliorer leur capacité de production, de renforcer leur structure financière et de consolider leurs fonds de roulement. Les fonds de garantie sont aux nombres de quatre à savoir :
 - GARI : Fonds de Garantie des Investissements ;
 - FAGACE : Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique ;
 - FSA : Fonds de Solidarité Africaine ;
 - FOBAPE : Fonds de Bonification et d'Assistance aux PME.

Ces fonds de garantie partagent avec la banque le risque des opérations de financement pour faciliter l'accès aux crédits.

C- Le B-Web en ligne et les autres produits

Le B-Web en ligne est un outil adapté aux besoins de gestion administrative et financière dans un environnement d'échange hautement sécurisé. Disponible 7j/7j ; 24h/24h, il répond aux besoins de relation rapide avec la banque et permet de suivre les mouvements de compte à tout moment sans se déplacer. Les autres produits

concernent : l'épargne retraite, l'assurance invalidité, les décès, les crédits automobiles, les crédits rechargeables, les prêts mutuels, les dépôts à termes et les transferts (à l'étranger etc.).

SECTION 2 : Structure organisationnelle, fonctionnement de la BOA-Bénin et observations de stage

Paragraphe 1 : Structure organisationnelle de la BOA-Bénin

La structure organisationnelle de la BOA-Bénin est de type hiérarchique. Les composantes ont des missions bien définies. La BOA-Bénin dispose de huit (08) directions techniques composées de directions fonctionnelles et de directions opérationnelles pour bien mener ses activités.

A- Directions fonctionnelles

- **La Direction Compliance** : elle s'occupe du contrôle en amont de toutes les opérations de banque afin de limiter aux mieux les risques. Elle est aussi chargée de proposer de nouvelles procédures au cas où elle constaterait des failles dans la procédure utilisée.
- **La Direction du Contrôle Générale** : garant du patrimoine de la banque, elle est dirigée par un contrôleur général. Elle se charge du contrôle, du strict respect des procédures et de la réglementation bancaire, veille à la qualité de l'information comptable et financière tout en vérifiant la conformité et l'exactitude de toutes opérations effectuées au sein de la banque. Elle a en son sein une section contrôle des engagements et une section contrôle budgétaire.
- **La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses** : elle s'occupe de la prise de garantie pour les financements accordés, de la réalisation des garanties en cas de mauvais dénouement du crédit et de toutes les questions juridiques qui engagent la banque.
- **La Direction Administrative et Financière** : elle est chargée des questions administratives et financières concernant la banque, de satisfaire les besoins du

réseau en fournitures et matériels, de gérer le matériel et la logistique, de réaliser le budget des investissements et de conclure des contrats avec les tiers fournisseurs de la banque. Elle est composée du :

- **Département Comptable et Financier** qui se charge de la comptabilité de la banque et des questions financières relatives à la banque ;
- **Service des Moyens Généraux** qui sont chargés de la gestion des immobilisations, de l'approvisionnement général de la banque en biens et équipements et de toutes les dépenses de fonctionnement ;
- **Service Informatique et Télécommunication** qui gère le réseau informatique de la banque et se charge aussi de tout ce qui concerne le domaine informatique.
- **La Direction des Ressources Humaines** : elle s'implique dans la gestion administrative du personnel, la mise sur pied des procédures de recrutement et le suivi des différents plans relatifs au personnel (carrière, formation, promotion et redéploiement).
- **La Direction des Risques** : elle prend en charge les questions ayant rapport aux engagements de la banque. Elle s'occupe du :
 - **Département Réalisation du Crédit** chargé de la mise en place des plans de financement aux particuliers et aux entreprises et de l'analyse des risques liés aux crédits ;
 - **Département Etude** qui s'occupe de l'étude des demandes de crédits et leur mise en place ;
 - **Département Contrôle des Engagements** chargé du contrôle et du suivi des crédits octroyés.

B- Directions opérationnelles

Elles sont composées de la :

- **Direction d'Exploitation** : elle a pour fonctionnement la coordination des activités de l'agence centrale. En d'autres termes, elle s'occupe des différents départements au nombre desquels on peut citer :
 - **le Département Clientèle Professionnelle** qui se charge de la clientèle des entreprises. Il coiffe l'agence où s'effectuent les opérations des entreprises ;
 - **le Département Clientèle Privée et Institutionnelle** : il s'occupe de la gestion des gros clients et institutions. Il a en son sein des services qui permettent à cette clientèle particulière d'effectuer des opérations ;
 - **le Département Retail et Réseau** : il est chargé de la gestion et du suivi de toutes les agences et bureaux qui composent le réseau de la BOA. Il intervient également dans le règlement des difficultés que rencontrent ces agences et bureaux. Il comporte le service marketing et communication qui s'occupe de la mise en œuvre des politiques de promotion des produits et de la communication au public de toutes les informations essentielles à la bonne connaissance de la BOA-Bénin.
- **la Direction des Opérations** : Elle prend en charge toutes les opérations effectuées par la banque. Elle est composée du :
 - **Service des Opérations Domestiques** qui s'occupe de la remise des chèques de la certification des chèques, des virements de comptes et des rejets de chèque ;
 - **Service des Opérations Internationales et de la Trésorerie** qui se charge des transferts à l'étranger, des virements reçus à l'étranger, des rapatriements de fonds, des crédits documentaires, des avales de traite et de la trésorerie ;
 - **Service Back Office Monétaire** qui s'occupe de la gestion des moyens de paiements par carte téléphonique (monétique). Il gère les distributeurs automatiques de billets, les terminaux de paiements électriques, les transactions par la carte VISA et les conflits (oppositions sur compte, vol, perte, renouvellement) résultant des cartes de paiement.

Paragraphe 2 : Fonctionnement de la BOA-Bénin et observations de stage

La BOA-Bénin dispose pour son fonctionnement de trois (03) organes qui lui permettent d'assurer une gestion efficace de ses ressources.

A- Organe d'administration

Il est composé du conseil d'administration et du bureau des sages. Le conseil d'administration est l'organe suprême qui assure la gestion, la représentation de la société et définit la politique générale. Il est considéré comme une innovation et une particularité de la BOA-Bénin.

Le bureau des sages est un organe consultatif et d'arbitrage sur des questions de politiques générales des banques. Il est instauré depuis 1991 par l'assemblée générale des actionnaires, conformément aux statuts. Il est composé de sept (07) membres élus pour une durée statutaire de trois (03) ans renouvelables. Il a pour but d'assister le conseil d'administration dans la gestion de la banque.

B- Organe d'exécution

C'est l'organe de direction et de conduite de la politique générale adoptée par le conseil d'administration. Il a à sa tête un Directeur Général nommé sur proposition du conseil d'administration ayant pour rôle de définir les attributions des différents services et d'assurer la gestion quotidienne de la banque. Le Directeur Général peut être déchu de ses fonctions à tout moment par le conseil d'administration. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la banque. Il est assisté d'un adjoint.

C - Organe de contrôle

Il est chargé du contrôle de toutes les structures de la BOA-Bénin. Il se compose des commissaires aux comptes et des auditeurs externes. Les commissaires aux comptes constituent une structure externe de la banque et ont pour rôle la vérification de la conformité des comptes avec les pratiques réglementaires en

vigueur. Ils sont chargés de certifier la régularité et la sincérité des comptes et doivent dénoncer des délits constatés au cours de leurs travaux. Les auditeurs externes assurent le contrôle de la gestion, le respect scrupuleux des procédures mise en place. Cette activité est essentiellement exercée par la cellule d'inspection de la BOA-groupe.

D- Observations du stage

Ce paragraphe présente les forces et les faiblesses observées à la BOA-Bénin.

d₁-Forces

Elles concernent :

- la solidité financière ;
- la puissance des partenaires et
- la diversité des financements proposés.

d₂-Faiblesses

Elles s'expriment par :

- l'instabilité du système informatique due au tâtonnement de la connexion ; ce qui rend défectueux la qualité du réseau internet ;
- la lenteur dans les opérations liée à la durée de leur traitement relativement longue et
- le manque en matériels de travail.

CHAPITRE 2 :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente la problématique et l'intérêt de l'étude, les objectifs et hypothèses de recherche, la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

SECTION 1 : De la problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses de recherche

Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude

A- Problématique

L'octroi de crédits est l'une des activités de financement très importantes dans le développement économique de toute nation. Elle est donc au cœur de l'économie. De la sorte, l'activité de l'octroi de crédits demande beaucoup plus d'attention de la part de la banque et ceci pour sa pérennité et afin de couvrir les risques qu'elle court. Plusieurs institutions financières telles que les banques, les Institutions de Micro-Finance naissent de nos jours, d'où une concurrence rude sur le terrain. Les banques dans leur activité d'octroi de crédit sont confrontées à d'énormes problèmes, ce qui les expose à des risques d'impayées.

Ceci étant, la gestion des risques de crédit impose au responsable des institutions financières, précisément les banques, à organiser voire réglementer les possibilités de recouvrement des créances de façon permanente et anticipante, dans la logique de palier au risque car avant tout la banque met à la disposition des agents à besoin de financement des fonds préalablement acquis auprès de ceux à capacité de financement.

Afin de mieux appréhender les politiques de gestion de risque lié au crédit utilisées par la BOA- BENIN nous avons trouvé opportun de mener notre réflexion sur le thème : « **Gestion des risques liés aux crédits dans une institution**

financière : cas de la BOA-BENIN », vu que les risques liés aux crédits deviennent grandissants dans l'environnement bancaire.

A cet effet, la principale question de recherche est : « En quoi la gestion des risques liés aux crédits est-t-elle inhérente pour l'activité de crédit de la BOA-BENIN? ».

Les questions suivantes nous aideront à y répondre :

- Quels sont les crédits auxquels s'intéressent plus la clientèle ?
- Quels sont les risques liés à ces crédits ?
- Quels sont les moyens mis en place par la banque pour la gestion de ces risques ?

B- Intérêt de l'étude

La présente étude intitulée : « Gestion des risques liés aux crédits dans une institution bancaire ; cas de la BOA-Bénin » vise à susciter un vif intérêt chez un grand nombre d'agents économiques dont principalement :

- Les dirigeants de la BOA : cette étude leur permettra d'apprécier leur effort de gestion, de mieux connaître les facteurs de développement de leur activité afin d'orienter leur politique de gestion de risque qu'ils courent.
- Les actionnaires : cette étude leur permettra de connaître certains facteurs favorisant ou non le développement de la rentabilité.
- Les clients : cette étude leur permettra de prendre conscience de l'importance des banques dans les activités qu'ils mènent afin de les aider à gérer au mieux les différents risques auxquels ils s'exposent.
- Les autres banques de la place: cette étude leur permettra de développer d'autres méthodes liées aux activités de crédits dans leur activité quotidienne.

Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses d'étude

A- Objectifs

L'objectif global de la présente étude est d'examiner la gestion des risques liés aux crédits de la banque de la BOA-Bénin.

De façon spécifique, il s'agit :

- d'identifier les crédits intéressants plus la clientèle de la BOA-Bénin ;
- d'identifier les risques liés à ces crédits ;
- d'apprécier les moyens mis en place par la Banque Of Africa Bénin pour la gestion de ces risques.

B- Hypothèses

Les hypothèses formulées dans le cadre de l'étude sont les suivantes :

- 1- Les crédits scolaires et les crédits d'équipements sont des types de crédits que la clientèle de la BOA-Bénin aime contracter.
- 2- Les impayés et la défaillance observée dans le processus d'octroi de crédit sont des risques liés aux activités de crédit à la BOA-Bénin.
- 3- La domiciliation irrévocable des salaires, les garanties sont des moyens de gestion des risques de crédits à la BOA-Bénin.

SECTION 2 : De la revue de littérature à la méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature

A- Clarification des concepts

Les origines du crédit ne sont pas connues avec précision. Cependant, on pourrait penser qu'il a vu le jour avec la pratique du troc avant l'avènement de la monnaie. Du latin « credere » qui signifie croire et « credium » qui veut dire confier, le crédit peut être défini comme étant un prêt consenti à un client par une institution financière et dont les remboursements sont étalés sur un futur proche.

Selon le petit ROBERT, (2010, p.570), le crédit se définit comme étant l'opération par laquelle une personne met une somme d'argent à la disposition d'une autre.

Le risque est une exposition à un danger inhérent à une situation ou une activité. C'est une perte probable. Le risque de crédit est le risque qui résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des entreprises ou des clients de remplir leur obligation.

La gestion de risque de crédit est l'ensemble des moyens et règles (procédures) mise en œuvre par les dirigeants de la banque (ou par la banque) pour limiter au maximum les pertes probables liées à l'exercice d'octroi de crédit.

B- Revue de littérature

La loi bancaire définit, en son article 3, une opération de crédit comme étant « tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie. »

Selon CAMPION (2000, p. 39), le risque de crédit est défini comme étant la perte de revenu ou de capital résultant du non respect des échéances d'un prêt par un client.

Pour SARDI (2000, p. 39), le risque de crédit est la « perte potentielle consécutive à l'incapacité d'un débiteur d'honorer ses engagements ».

DIETSCH et PETEY (2001) vont plus loin et définissent le risque de crédit comme étant principalement le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur mais aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'évènement particulier affectant la solvabilité potentielle de l'emprunteur.

Pour FREDERIC, GAYRAUD et ROUSSEAU (2006, p. 6), la gestion des risques suit quatre phases :

- l'identification des menaces permet d'identifier les menaces qui pèsent sur l'institution et qui sont à l'origine des risques ;
- la hiérarchisation des risques identifiés, compte tenu du fait qu'il est impossible de supprimer tous les risques pour des raisons de coûts et aussi parce que le risque est inhérent à la conduite des affaires ;
- le traitement des risques qui nous permettrait de réduire le risque avec la possibilité d'agir sur la probabilité de sa réalisation en mettant en place des actions de prévention , de diminuer l'impact du risque à des mesures de protection, ou d'agir à la fois sur la probabilité et sur la gravité ;
- la mise en adéquation de la gestion des risques avec l'échelle de responsabilité.

Pour Romain K. M. et Kossi A., la BOA-Bénin dispose d'un taux de couverture de risque satisfaisant pour la gestion de ces risques. La gestion de risque de crédit est inhérente à l'activité de crédit. Mais il importe de rationaliser les demandes de crédits pour les projets à risque afin de diminuer les provisions sur créances pour ainsi augmenter le résultat.

Pour Edouard S.; François B., la gestion de risque de crédit est primordiale pour toute institution financière car elle impacte sa rentabilité. De même, la pérennité de la BOA-Bénin est due à l'efficacité de son système de gestion du risque de crédit au moyen de ses fonds propres. Cependant, il revient à la BOA-Bénin d'insister sur les sûretés lors des opérations d'octroi de crédit afin de garantir leur recouvrement au lieu de débloquer les fons propres pour couvrir le risque de crédit.

Selon Léonel H. et Arnaud A., la gestion de risque de crédit se doit beaucoup plus préventive dans le choix des crédits à accorder et la BOA-Bénin ne devrait pas financer des crédits à long terme à cause des risques.

Pour David D. DJOSSA, le risque opérationnel constitue a un impact majeur sur l'activité de crédits et constitue un frein dans le processus d'octroi de crédits. Pour cela il faut que Ecobank instaure un suivi permanent.

Selon Ziarath A., la bonne gestion des risques bancaire est source de profit pour elle car elle augmente sa rentabilité et sa péréntité.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

A- Recherche documentaire

Elle repose fondamentalement sur la collecte des documents existants, les données statistiques de la BOA-Bénin (tableau I).

Tableau I : Centre de documentation et types d'informations recueillies

Centres de documentation	Nature des documents	Types d'informations recueillies
BOA Bibliothèques (FASEG, ENEAM)	<ul style="list-style-type: none">- Rapports- Ouvrages généraux- Mémoires	<ul style="list-style-type: none">- Informations sur les types de crédit contractés par les clients de la BOA-Bénin.- Informations sur les risques liés aux crédits.- Informations sur les moyens de gestion des risques liés aux crédits.

Source : Enquêtes, Mars 2015.

B- Enquêtes de terrain

b₁- Echantillonnage

Selon la BOA Ouando (2014), le nombre de clients ayant eu de crédits s'élève à environ 500. Un taux d'échantillonnage de 10% a été appliqué, soit 50 clients. Le choix des dits clients tient compte des critères suivants :

- être un adhérent de la BOA-Bénin ;
- avoir contracté au moins une fois de crédit à la BOA-Bénin ;
- avoir connu ou non d'impayés.

b₂-Enquêtes par questionnaires et entretiens

L'enquête s'est déroulée pendant les mois de Mars, Avril et Mai 2015 à la BOA-Bénin (agence de Ouando). La technique de collecte des données repose sur les observations directes et les questionnaires dont les modèles utilisés se trouvent en annexes 1 et 2. Des entretiens semi directifs ont été ensuite organisés en complément des questionnaires avec trois (03) agents de crédits et deux (02) directeurs d'agence. Au total, l'enquête a concerné un échantillon de 55 interlocuteurs.

C - Traitement des données

Les questions adressées aux deux groupes cibles ont essentiellement rapport avec les types de crédits octroyés par la Banque Of Africa d'une part, et d'autre part avec les stratégies de gestion des risques de la banque. Les données ainsi collectées ont été codées. La codification a consisté à attribuer à chaque question un symbole (Q1 par exemple pour la première question adressée aux agents) et à chaque réponse de la question une lettre (m par exemple pour salarié au niveau de Q1). Les questionnaires ainsi recueillis ont été dépouillés de façon manuelle. Les données ainsi collectées nous ont permis le calcul du ratio couverture de risque.

Ratio de Couverture de risque (RC) = provision pour dépréciation/créances douteuses

Afin d'apprécier ces moyens de gestion des risques liés aux crédits, nous avons choisi une échelle à trois (03) niveaux, avec une cote qui varie de 1 à 3.

Tableau II : Modèle d'appréciation de la gestion des risques de crédits

Cote	Appréciation
1	Faible
2	Moyen
3	Normal

Source : Enquêtes de terrain, mars 2015.

Les analyses statistiques et graphiques sont réalisées à l'aide du logiciel Excel.

D -Les conditions de vérification des hypothèses

- La validité de l'hypothèse 1 intitulée « Les crédits scolaires et les crédits d'équipements sont des types de crédits que la clientèle de la BOA-Bénin aime contracter » passe par la classification des types de crédits en fonction des besoins de la clientèle afin de connaître les projets d'investissement des clients. L'hypothèse pourrait être validée que si les crédits scolaires et d'équipement sont en forte pourcentage. Dans le cas contraire, elle serait infirmée.
- La validité de l'hypothèse 2 intitulée « Les impayés et la défaillance observée dans le processus d'octroi de crédit sont des risques liés aux activités de crédit à la BOA-Bénin » passe par l'étude de l'évolution des créances en souffrances, des impayés de 2009 à 2014. Ensuite nous nous intéresserons à leur rapport afin d'appréhender le niveau d'évolution de ces impayés et leur part dans l'activité de crédit de 2009 à 2014. L'hypothèse serait validée si les impayés et les défaillances ont un poids considérable sur l'activité de crédit ; et non validée dans le cas contraire.
- La validation de l'hypothèse 3 intitulée « La domiciliation irrévocable des salaires, les garanties sont des moyens de gestion des risques de crédits à la BOA-Bénin » passe par l'étude des moyens préventifs et des moyens de gestion une fois que le risque est réalisé. Le calcul du ratio de couverture de risque (qui doit être supérieur ou égal à 70%) nous permettra d'apprécier la gestion des risques liés aux crédits. L'hypothèse serait confirmée lorsque la domiciliation irrévocable de salaire et les garanties sont des gestions des risques. Dans le cas contraire, elle serait infirmée.

E -Les difficultés rencontrées

Elles sont les suivantes :

- l'indisponibilité de certains agents à nous répondre à nos questions ;

- la réticence et la réserve d'informations constatées chez certaines personnes interrogées.

En dépit de ces difficultés, cette étude a pu se réaliser.

CHAPITRE 3 :

**ANALYSE DES RESULTATS, EVALUATION DES MOYENS DE GESTION,
VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS, EVALUATION DES MOYENS DE GESTION, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

Ce chapitre présente les crédits accessibles à la clientèle de la BOA-Bénin, les risques liés à ces crédits, la gestion des risques de crédits ainsi que les suggestions.

SECTION 1 : Analyse des résultats

Paragraphe 1 : Les crédits à la BOA-Bénin

Ce paragraphe traite des conditions d'octroi de crédit à la clientèle à la BOA-Bénin, des dossiers fournis pour bénéficier de ces crédits, des étapes de la réalisation de crédit et des différents types de crédits.

A- Conditions d'octroi de crédits, dossiers à fournir et étapes de réalisation de crédit

a₁- Conditions d'octroi de crédits à la clientèle

La clientèle de la BOA-Bénin est composée des particuliers et des personnes morales.

• Pour les particuliers

Les conditions d'octroi de crédits sont les suivantes :

- être un salarié de la fonction publique ou du secteur privé ou un retraité ;
- domicilier son salaire dans les livres de la BOA-Bénin

• Pour les personnes morales

Elles se résument comme suit :

- avoir un compte bancaire dans les livres de la BOA-Bénin ;
- observer une fréquence des opérations sur le compte ;
- disposer d'une somme importante sur le compte ;
- être propriétaire d'un titre foncier ou d'une autorisation d'habitation.
-

a₂- Les dossiers à fournir

Ces dossiers concernent :

• Pour les particuliers

- la lettre de domiciliation irrévocable ;
- le contrat de travail ;
- le certificat de validité de service ;
- la note de présence au poste et
- les trois (03) dernières fiches de paie.

• Pour les personnes morales

- le titre foncier et
- les états annexes de fin d'année.

a₃ - Les étapes de la réalisation de crédit

La réalisation de crédit nécessite plusieurs étapes que sont :

► **la demande de crédit** : c'est la première étape de réalisation de tout le processus de réalisation de crédit. Elle est l'étape où le client va vers son banquier pour mieux se renseigner et opter pour le crédit de son choix.

► **le montage du dossier de crédit** : il consiste à vérifier le dossier fourni par le client.

► **l'approbation du dossier de crédit** : il s'agit de l'étude du dossier de crédit afin de le valider.

► **la signature et enregistrement du contrat de crédit** : à cette étape, le client prend connaissance du contrat (durée, montant, échéancier, etc.) et apporte son consentement ; ce qui donne lieu à l'enregistrement du contrat.

► **Le débloqué du crédit** : c'est la mise à disposition effective du crédit sur le compte du client.

B - Les différents types de crédit

On distingue à la BOA-Bénin plusieurs types de crédits que sont :

- ❖ **Les crédits scolaires** : Ce sont des crédits qui permettent aux salariés tout secteur et les retraités bénéficiant d'une pension régulière d'assurer la scolarité de leurs enfants.
- ❖ **Les crédits évènementiels** : Ce sont des crédits qui permettent aux salariés ayant domicilié leur compte dans les livres de la BOA-Bénin de subvenir aux dépenses occasionnelles (mariage, exhumation, naissance, baptême etc.)
- ❖ **Les crédits d'équipement** : Ce sont des crédits qui permettent aux salariés d'améliorer leur cadre de vie et de réaliser leurs projets.
- ❖ **Les crédits immobilier** : Ce sont des crédits qui permettent aux bénéficiaires de devenir propriétaire de leur habitation ou d'améliorer leur habitat. Il comprend le crédit sur plan d'épargne.
- ❖ **Les crédits bail** : C'est une technique par lequel EQUIBBAIL-Bénin qui est une filiale de la BOA-Bénin, achète un bien d'équipement en vue de louer aux entreprises de tous les secteurs d'activité quel que soit leur taille et qui disposent d'une option d'achat en fin de contrat.

Le tableau qui suit présente les différents types de crédits en fonction de la clientèle.

Tableau III : Différents types de crédits offerts à la clientèle

Différents types de crédits	Effectifs	Pourcentage (%)
crédit scolaire	28	56
crédit d'équipement	10	20
crédit de consommation	6	12
crédit évènementiel	3	6
crédit immobilier	2	4
crédit bail	1	2
Total	50	100

Source : Enquêtes de terrain, Mars 2015

De l'analyse de ce tableau, il ressort que la clientèle de la BOA-Bénin contracte plus le crédit scolaire (56%). Viennent ensuite les crédits d'équipement (20%) et de consommation (12%). Ceci est lié au taux et la durée de remboursement accessible à la clientèle. La faiblesse des taux observés au niveau des autres types de crédit (événementiel soit 6% ; immobilier soit 4% ; bail soit 1%) s'explique par les besoins de la clientèle (scolarité des enfants, s'équiper, etc.) ; la durée longue de ces crédits et le taux de remboursement élevé (surtout pour le crédit bail).

Paragraphe 2 : Les risques liés aux crédits à la BOA-Bénin

Ce paragraphe présente les risques et les conséquences liées aux risques de crédit.

A- Les risques liés aux crédits

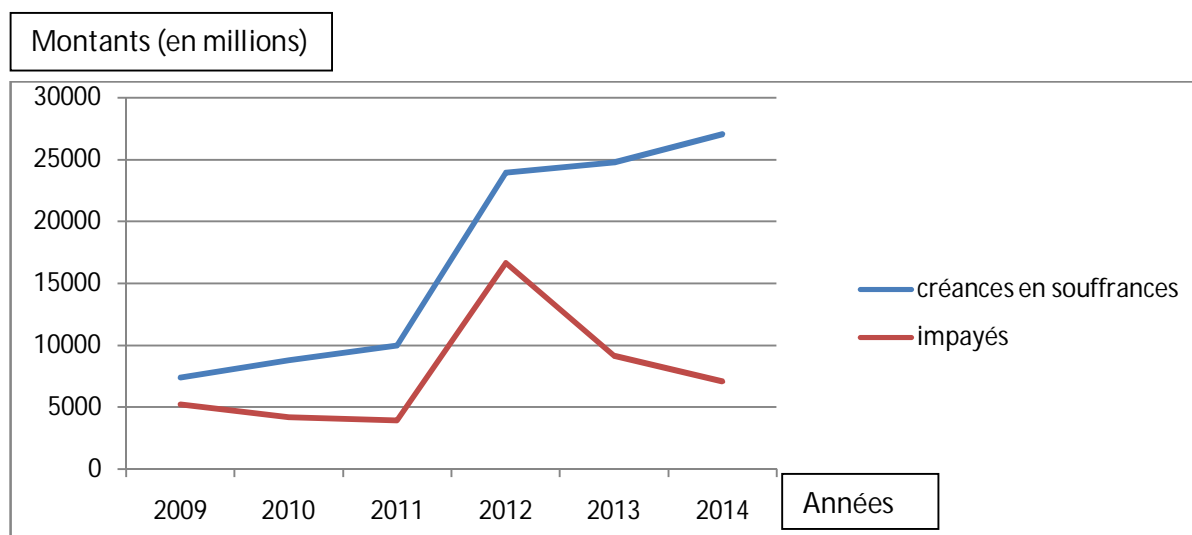
On distingue deux types de risque liés aux crédits :

- le risque de défaut ou les impayés et
- le risque opérationnel.

a₁- Le risque de défaut ou les impayés

Au terme des différentes investigations menées sur le terrain auprès de la clientèle, environ 80% estiment être confrontés au risque de défaut. C'est le risque qu'un emprunteur ne soit pas en mesure de faire face à ses engagements de paiement.

La figure ci-après traduit l'évolution des créances en souffrances, des impayés et de leur rapport (impayés / créances en souffrances) de 2009 à 2014.



De l'analyse de la figure, on constate que les créances en souffrances augmentent chaque année ; ce qui prouve l'existence d'une forte demande de crédit par la clientèle de la BOA-Bénin. Quant aux impayés, ils diminuent de 2009 à 2011. Mais, en 2012 on note un accroissement de ces impayés, qui ont par la suite connu une baisse considérable jusqu'à en 2014. Cet accroissement est lié à plusieurs facteurs que sont la résiliation du contrat de travail de certains clients, des retards de paiement, du défaut stratégique et l'aléa moral tandis que cette baisse est due à une bonne politique de gestion de risques.

a2- Le risque opérationnel

Ce risque est relatif à l'activité de crédit. C'est le risque susceptible d'entraver le bon déroulement du processus de réalisation de crédit et s'observe au cours de chaque étape de la réalisation de crédit. Il s'agit de :

► la demande de crédit

On observe :

- le non enregistrement de la demande de crédit ;
- l'erreur au cours de l'enregistrement de la demande de crédit ;
- la perte de la demande de crédit.

► **Le montage du dossier de crédit :**

On note :

- l'utilisation de documents non probants ;
- l'omission des pièces déterminantes ;
- la perte des dossiers de demande de crédits ;
- la mauvaise appréciation de la situation financière du client.

► **L'approbation du dossier de crédit**

Il s'agit de :

- la mauvaise appréciation des ratios et des risques ;
- la perte du dossier de crédit ;
- les commissions fictives ;
- la non prise en compte des risques cruciaux.

► **la signature et enregistrement du contrat de crédit :**

On observe :

- l'échéancier erroné ;
- la contestation des termes de crédit ;
- la mauvaise formulation de la classe du contrat.

► **le déblocage du crédit**

On distingue :

- l'erreur de saisie ;
- l'omission du prélèvement des commissions ;
- la perte des dossiers de crédit.

Ces différentes ratées observées au niveau des étapes de la réalisation de crédit sont dues en partie au stress de travail et le manque de qualification de certains agents.

B- Les conséquences liées aux risques de crédit

Elles se traduisent par une baisse des valeurs de la liquidité et de la rentabilité de la banque. Dans son rôle d'intermédiation, la BOA-Bénin finance son activité d'octroi de crédit par l'épargne collectée auprès des agents à capacité de financements. Cependant les impayés enregistrés impactent sa capacité à honorer ses engagements vis-à-vis des dépositaires.

Le tableau ci-dessous nous permettra de mieux appréhender cette situation.

Tableau IV : Evolution des dépôts et créances de 2009 à 2014

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dépôts (D)	316731	378038	382461	400589	449894	481065
Créances (C)	217002	220909	220317	223447	223792	261232
Rapport (C/D) en %	68,51	58,43	57,61	55,78	49,74	54,30

Source : Rapport d'Activité BOA-Bénin, 2014

De l'analyse du tableau, on remarque la BOA-Bénin utilise près de 50% de sa liquidité pour les activités de crédits. Cela engendre donc une diminution de sa caisse. Les impayés enregistrés ne permettent donc par à la banque de reconstituer sa caisse en vue d'honorer ses engagements et de gagner des gains sur ses activités.

SECTION 2 : EVALUATION DES MOYENS DE GESTION DES RISQUES, VERIFICATION DES HYPOTHEES ET SUGGESTIONS

Paragraphe 1 : Evaluation des moyens de gestion des risques

Ce paragraphe présente les moyens de gestion des risques ainsi que les suggestions.

A- Gestion des risques par la BOA-Bénin

Elle concerne les moyens mises en œuvre par la BOA-Bénin afin de revoir à la

baisse et de gérer les risques de crédit. Pour ce faire, plusieurs directions appropriées ont été mise en place. Ce sont : la Direction des Risques (DR) et la Direction de Gestion de Risque (DGR).

a₁- La Direction des Risques(DR)

Elle s'occupe de la gestion préventive des risques liés aux crédits. La BOA-Bénin dans sa politique de gestion préventive des risques de crédits exige de la part de sa clientèle une domiciliation irrévocable de salaire afin de prélever le montant dû sur le salaire (retenu à la source) et le certificat de non engagement auprès d'une autre institution financière. Au terme de nos différentes investigations menées sur le terrain, 100% des clients interrogés ont eu à faire cela et affirment que c'est la première condition pour la réalisation de crédit.

La BOA-Bénin exige également des dépôts de garanties de la part des clients qu'elle juge à grand risque pour la couverture de la perte une fois le risque réalisé.

Le tableau ci-dessous nous présente l'évolution des garanties reçues de la clientèle par la BOA-Bénin de 2009 à 2014.

Tableau V: Evolution des garanties reçues de 2009 à 2014

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Garanties reçues en millions de francs	311104	367562	438547	458105	542829	551827

Source : Rapport d'Activité BOA-Bénin 2014

Nous remarquons que l'étude du tableau que les garanties reçues évoluent de façon croissante de 2009 à 2014. Cela prouve que la BOA-Bénin, afin de réduire considérablement les risques demande plus de garanties de la part de sa clientèle.

La gestion préventive des risques consiste aussi à l'analyse du dossier de crédit jusqu'à sa réalisation. Les différentes étapes de cette procédure utilisée par la direction des risques ainsi que leurs évaluations sont récapitulées dans les tableaux ci-dessous :

Le tableau VI met en relief l'appréciation de gestion préventive des risques de crédits de 2009 à 2014.

Tableau VI : Appréciation de la gestion préventive des risques de crédits de 2009 à 2014

Années	Analyse des risques	Respect des critères d'approbation du crédit	Contrôle des défaillances de l'élaboration des crédits	Suivi des créances	Total
2009	2	2	2	2	8
2010	2	2	2	2	8
2011	2	2	2	2	8
2012	2	2	1	1	6
2013	3	3	3	3	12
2014	2	3	3	3	11

Source : Enquêtes de terrain, Mars 2015.

En se référant au modèle d'appréciation de la gestion des risques de crédits qui figure à la page 19, il ressort que la BOA-Bénin adopte une politique de gestion préventive de risque moyenne de 2009 à 2011. Mais, en 2012 on constate une faiblesse dans sa politique de gestion préventive de risque ; ce qui a été perfectionné par la suite. Cela explique la hausse du taux d'impayés constaté sur la figure 1 en 2012.

De même, la BOA-Bénin dans sa politique de gestion préventive de risques de crédits procède à la couverture de risque par des provisions.

Le tableau ci-dessous nous permettra d'apprécier les provisions de risques faites par la BOA-Bénin pour la couverture des risques de 2009 à 2014. Cela se traduit par le ratio suivant :

Tableau VII : Evolution de la couverture de risque de 2009 à 2014.

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Provisions pour dépréciation	24440	27436	31973	39721	50627	55476
Créances douteuses	26175	32041	38001	47064	66236	75453
RC en %	93,37	85,63	84,14	84,40	76,43	73,53

Source : Rapport d'activité BOA-Bénin 2014

De l'analyse du tableau nous notons que la BOA-Bénin a un ratio de couverture de risque supérieure à 70% de 2009 à 2014. Cela explique que la BOA-Bénin tend à couvrir totalement ces risques .

a₂ - La Direction de Gestion de Risque (DGR)

Elle prend en compte les moyens mis en place pour la gestion des impayés enregistrés. La DGR Lorsqu'un client observe deux impayés successifs, essaie de régler cela à l'amiable avec ce dernier afin de l'aider à rééchelonner ses impayés. Plus de 80% des clients interrogés préfèrent cette méthode de gestion car ils la trouvent simple et pratique.

Elle utilise aussi le moyen précontentieux qui consiste à mettre le client ayant enregistré trois à six impayés consécutifs en garde par rapport aux conditions sur lesquelles il sera traité.

Le moyen contentieux est le plus délicat car il fait office de justice. Le client ayant plus de six impayés successifs est convoqué au tribunal pour le non respect de son engagement et est obligé de solder. Ce moyen conduit souvent à la saisie des biens et à sa vente également.

Les différents moyens de gestion de risques réalisés cités ci-dessous sont évalués dans le tableau ci-dessous :

Tableau VIII: Appréciation de la gestion des risques certains de 2009 à 2014

Années	A l'amiable	Précontentieux	Contentieux	Total
2009	1	1	2	4
2010	2	2	2	6
2011	2	2	2	6
2012	2	1	1	4
2013	2	3	3	8
2014	3	3	3	9

Source : Enquêtes de terrains, Mars 2015

b - Les autres moyens de gestion des risques

Il s'agit de la domiciliation irrévocable de salaire qui est un moyen de gestion de risque afin de prélever le montant dû sur le salaire (retenu à la source). De plus, la BOA-Bénin exige aussi le non engagement envers d'autres institutions financières afin de réduire le risque des impayés et le dépôt de garantie.

Paragraphe 2: Vérification des hypothèses et suggestions

A- Vérifications des hypothèses

H1: Après analyse des données recueillies, sur les types de crédits sollicités par la clientèle, il ressort que la clientèle contracte plus le crédit scolaire (56%), le crédit d'équipement (20%) ; comparativement aux autres crédits qui ont respectivement un pourcentage de (12% , 6%, 4%, 2%) .D'où l'hypothèse 1 est vérifiée.

H2 : Nous notons de l'analyse des résultats de nos recherches une forte croissance des impayés de 2011 à 2012 (3961, 16642). Ce qui a des conséquences sur l'activité de crédit qui se traduit par la baisse de liquidité de la banque. D'où l'hypothèse 2 est validée.

H3 : Du traitement des données recueillies de nos recherches, nous notons que face aux impayés observés en 2012 (16642), la BOA-Bénin a renforcé sa politique de gestion des risques de crédits en imposant d'avantage aux agents à besoins de financement des garanties et les domiciliations irrévocables des salaires. Ceci a permis à la banque de connaître une réduction notable des impayés de 2013 à 2014 (9164, 7083). D'où l'hypothèse 3 est validée.

B- Suggestions et conditions de mise en œuvre

b₁ - Suggestions

Afin de renforcer sa politique de gestion de risque liés aux crédits, nous suggérons à la BOA-Bénin d':

Sg1 : instaurer une suivie permanente de la demande de crédit afin d'éviter l'aléa moral et le défaut stratégique. Initier des formations en leadership et dans plusieurs domaines professionnels afin de permettre aux clients de connaître leur capacité. Avoir des conseillers spécialisés afin d'orienter les clients dans le choix des domaines dans lesquels ils désirent investir ;

Sg2 : revoir la durée de traitement du dossier de crédit en décentralisant ses directions pour faciliter les analyses des dossiers de crédits ;

b₂ - Conditions de mise en œuvre des suggestions

❖ Conditions de mise en œuvre de la suggestion1

Afin de mettre en œuvre la suggestion1, la BOA-Bénin doit :

- perfectionner les moyens de suivi des clients débiteurs en assurant le déficit de personnel qualifié et
- disposer d'assez de moyens matériels et pécuniaires;

❖ Conditions de mise en œuvre de la suggestion2

Afin de mettre en œuvre la suggestion1, la BOA-Bénin doit :

- décentraliser les directions de risques et de gestion de risque afin de réduire la durée de traitement des dossiers et de permettre une bonne suivi des clients ;
- améliorer la qualité du réseau internet

Conclusion

La BOA-Bénin par ses atouts et au travers de ses activités participe au développement économique du pays. Elle est l'un des piliers favorisant la réalisation des rêves et projets des citoyens béninois. Cependant la BOA-Bénin dans son activité d'octroi de crédit est confrontée à des difficultés surtout liées aux impayés. Ceci freine son développement.

Face à cette situation, la BOA-Bénin doit envisager une gestion de risque de crédit plus efficace et plus appropriée qu'auparavant. Pour y parvenir les suggestions émises bien qu'elles ne constituent pas une panacée doivent être mise en application dans un cadre bien crédité afin de favoriser l'adaptation du personnel aux éventuels changements.

De plus la BOA-Bénin doit prendre en compte la compétence et la vision portée par son personnel afin de favoriser un développement accentué de ses activités.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- BCEAO, 2013. L'état du système bancaire au Bénin et ses vulnérabilités à l'égard des crises, Cotonou, p.40.
 - 2- David, 2011. Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au crédit : cas d'Ecobank Bénin, mémoire de maîtrise, CESAG, p.32.
 - 3- DOV OGIEN, 2008. Comptabilité et audit bancaire, 2^{ème} édition, Paris, p.58.
 - 4- Edouard S, 2009. Analyse financière de la rentabilité d'une institution bancaire : cas de la BOA-Bénin, mémoire de maîtrise, UAC/FASEG, p.45.
 - 5- Jean-Marc BEGUIN, 2008. L'essentiel des techniques bancaires, édition Groupe Eyrolles, 78p.
 - 6- Kossi A et Romain G., 2010. Contribution à l'amélioration de la performance financière d'une institution bancaire : cas de la BOA-Bénin, mémoire de maîtrise, p.56.
 - 7- Laurent CLERC, 2004. Gestion du risque de crédit et stabilité financière, sans éd, p.12.
 - 8- Léonel H. ; Arnaud A. Gestion des excédents de liquidité bancaire au Bénin : cas de la BOA-Bénin, mémoire de maîtrise, UAC/FASEG, p.34.
 - 9- Manuel de référence-Printemps 2005 « Gestion du risque de crédit »
 - 10- BOA-Bénin, 2014. Rapport d'activité de 2009-2014, p.26.
 - 11- Vivien BRUNEL, 2009. Gestion des risques et risque de crédit, sans éd.,p. 33.
 - 12- Ziarath A. Gestion des risques des risques bancaires liés aux financements des entreprises : cas BOA-Bénin, mémoire de maîtrise, p.34.
- www.memoireonline.com
 - www.revue-banque.fr
 - www.beninweb.com
 - www.bank-of-africa.net/Fr

ANNEXES

Questionnaires adressés à la clientèle

1- Quelle est votre fonction ?

Enseignant(e) Agent (APE) Salarié (e) Autres

2- Aviez-vous initié un dossier de crédit durant ses cinq dernières années ?

Oui Non

3- Quel est le type de crédit demandé ?

Crédit fin d'équipement

Crédit de consommation

Crédit scolaire

Crédit bail

Crédit immobilier

Autres

4- Aviez-vous obtenu la totalité du montant du montant ?

Oui Non

Si non pourquoi ?

.....
.....

5- Quelles sont les modalités de remboursement qui vous ont été offert ?

.....
.....

6- Ce crédit a-t-il été enlevé pour la fin convenue ?

Oui Non

Si oui pourquoi ?

.....
.....

7- Comment la banque a-t'elle procédé face à cette situation ?

.....
.....

8- Quelle est votre appréciation des moyens utilisés par la banque pour la gestion des impayés ?

.....
.....

9- Que souhaiteriez-vous alors ?

.....
.....

Questionnaires aux agents de la BOA-Bénin

1- Quels sont les différents types de crédits accessibles à la clientèle ?

Crédit fin d'équipement

Crédit de consommation

Crédit scolaire

Crédit bail

Crédit immobilier

Autres

2- Quels sont les conditions pour bénéficier du crédit ?

.....
.....

3- Quel est le type de crédit le plus demandé ?

.....

4- Pourquoi ?

.....

5- Quel est le nombre de crédits demandés au cours des cinq dernières années ?

.....

6- Quel est le nombre de crédit accordé au cours des cinq dernières années ?

.....

7- Quels sont les risques liés à ces crédits ?

Impayés des clients

Phase d'analyse des dossiers (défaillance dans les étapes)

8- Quel est le type de crédit qui occasionne un taux de risque élevé ?

.....

9- Quelles sont les causes des risques ?

Défaut stratégique licenciement

Aléa moral Autres

10-Quelles sont les conséquences liées à ces risques sur la BOA-Bénin ?

.....

.....

11-Quels sont les moyens mis en œuvre par la BOA-Bénin pour la gestion des risques liés aux crédits ?

.....

.....

GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide a été soumis aux agents en service de crédit et au directeur d'agence et porte sur la :

1-Présentation des types de crédits désirés le plus par la clientèle de la BOA-Bénin

2-Présentation des risques liés aux crédits auxquels la BOA-Bénin est confrontée

3-Présentation des moyens mis en place pour la gestion de ces impayés

Evolution des créances en souffrances et des impayés

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Créances en souffrances (X)	7428	8802	9989	23985	24773	27060
Impayés (Y)	5248	4197	3961	16642	9164	7083
Rapport en % (Y/X)	70,65	47,48	39,65	69,39	36,99	26,17

Source : Rapport d'activité BOA-Bénin 2014

<u>Table des matières</u>	Pages
Dédicaces	I
Remerciements	II
Liste des sigles et acronymes	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Résumé – Abstract	VI
Sommaire	VII
Introduction	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1: Présentation de la BOA-Bénin	3
Paragraphe 1 : Historique et missions de la BOA-Bénin	3
A- Historique de la BOA-Bénin	3
B- Missions de la BOA-Bénin	4
Paragraphe 2 : Activités de la BOA-Bénin	4
A- Les produits aux particuliers	4
B- Produits aux entreprises	5
C- Le B-Web en ligne et les autres produits	6
SECTION 2 : Structure organisationnelle, fonctionnement de la BOA-Bénin et observations de stage	7
Paragraphe 1 : Structure organisationnelle de la BOA-Bénin	7
A- Directions fonctionnelles	7
B- Directions opérationnelles	8
Paragraphe 2 : Fonctionnement de la BOA-Bénin et observations de stage	10
A- Organe d'administration	10
B- Organe d'exécution	10
C- Organe de contrôle	10
D- Observations du stage	11

d ₁ - Forces	11
d ₂ -Faiblesses	11
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE	13
SECTION 1 : De la problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses de recherche	13
Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude	13
A- Problématique	13
B- Intérêt de l'étude	14
Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses d'étude	15
A- Objectifs	15
A- Hypothèses	15
SECTION 2 : De la revue de littérature à la méthodologie de recherche	15
Paragraphe 1 : Revue de littérature	15
A- Clarification des concepts	15
B- Revue de littérature	16
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	18
A- Recherche documentaire	18
B- Enquêtes de terrain	18
b ₁ - Echantillonnage	18
b ₂ -Enquêtes par questionnaires et entretiens	19
C- Traitement des données	19
D- Les conditions de vérification des hypothèses	20
E- Les difficultés rencontrées	20
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS, EVALUATION DES MOYENS DE GESTION, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS	23
SECTION 1 : Analyse des résultats	23
Paragraphe 1 : Les crédits à la BOA-Bénin	23

A- Conditions d'octroi de crédits, dossiers à fournir et étapes de réalisation de crédit	23
a ₁ - Conditions d'octroi de crédits à la clientèle	23
a ₂ - Les dossiers à fournir	24
a ₃ - Les étapes de la réalisation de crédit	24
B - Les différents types de crédit	25
Paragraphe 2 : Les risques liés aux crédits à la BOA-Bénin	26
A- Les risques liés aux crédits	26
a ₁ - Le risque de défaut ou les impayés	26
a ₂ - Le risque opérationnel	27
B- Les conséquences liées aux risques de crédit	29
SECTION 2 : EVALUATION DES MOYENS DE GESTIONS DES RISQUES, VERIFICATION DES HYPOTHEES ET SUGGESTIONS	29
Paragraphe 1 : Evaluation des moyens de gestion des risques	29
A-Gestion des risques par la BOA-Bénin	29
a ₁ - La Direction des Risques(DR)	30
a ₂ - La Direction de Gestion de Risque (DGR)	32
a ₃ - Les autres moyens de gestion des risques	33
Paragraphe 2: Vérification des hypothèses et suggestions	33
A-Vérifications des hypothèses	33
B-Suggestions et conditions de mise en œuvre	33
b ₁ - Suggestions	33
b ₂ - Conditions de mise en œuvre des suggestions	34
Conclusion	35
Références bibliographiques	36
Annexes	a