

REPUBLIQUE DU BENIN

@@@@@@@

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

(MESRS)

@@@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

@@@@@@@

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUE ET DE GESTION

(FASEG)

@@@@@@@

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Filière : Banque, Finance et Assurance

THEME :

**CONTRIBUTION A LA GESTION DES RISQUES DE  
CRÉDIT LIÉS AUX FINANCEMENTS DES  
ENTREPRISES : CAS DE LA BOA-BÉNIN**

Présenté par :

AKPOVI Justbland

&

GBETIN Landry

Sous la Direction de :

Maître de Stage

Mr Isdine GALIBI

RGA / Centre d'Affaires

BOA-Bénin

Directeur de Mémoire

Prof Magloire LANHA

Agrégé en SE à l'UAC

Année Académique 2014-2015

Septembre 2015

**« LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES  
ET DE GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER  
AUCUNE APPROBATION, NI IMPROBATION  
AUX OPINIONS EMISES DANS LES MEMOIRES.  
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES  
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS ».**



A ma mère KAKPODE Dènahin.

Landry GBETIN

A mon père Justin AKPOVI, à ma mère Blandine AKPOVI  
ASSOGBA et à mon oncle Casimir AKPOVI.

Justbland AKPOVI

# REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements au :

- Professeur Brice SINSIN, le recteur de l'UAC ;
- Professeur Charlemagne IGUE, le Doyen de la FASEG ;
- Professeur Augustin CHABOSSOU, le vice-doyen de la FASEG ;
- Monsieur Faustin AMOUSSOU, le Directeur Général de la BOA-Bénin ;
- Professeur Magloire LANHA, notre directeur de mémoire ;
- Monsieur Isdine GALIBI, notre maître de stage ;
- Monsieur Achille AGLANBO ; Toussaint et Florent GBETIN, Steve HOUNTON ;
- Monsieur Boris DAKPO ; Andréa, Serge, Clovis AKPOVI ; ainsi que tous nos autres frères et sœurs ;
- Messieurs Parfait ZINSOU, Jorès AGBOVOEDO et tous les autres professeurs de la filière Banque, Finance et Assurance ; ainsi que tous les professeurs de la FASEG ;
- Monsieur Aristide HONKPEHEDJI, Mr Etienne HEDIHE ; Mlle Carmen AMOUSSOU-GUENOU; Mme Clarisse PADONOU, Mme Melchide NOUMAVO ;
- Sharif, Rolland, Salami et tous les étudiants de la FBA (2015) ;
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la rédaction de ce mémoire, ainsi au personnel de la BOA-Bénin et du Centre d'Affaires.

## RESUMÉ :

La banque, en vue de contribuer au développement des activités des entreprises et augmenter ses bénéfices, offre des crédits et s'expose ainsi à plusieurs risques comme le risque de non remboursement du crédit. L'étude a pour objectif principal de contribuer à la gestion rigoureuse et efficiente des risques de crédit liés aux entreprises par la banque, la BOA-Bénin. Ne cherchant pas à vérifier des hypothèses, la recherche documentaire, l'observation de certains faits et des entretiens ; la représentation des données collectés par des tableaux et graphiques sont la méthodologie. Pour l'analyse du risque, la BOA-Bénin fait recours aux états financiers à travers la détermination de certains ratios et soldes de gestions ; le suivi du crédit et des garanties pour la gestion des risques de crédit. Ainsi, l'utilisation rigoureuse de certaines méthodes est proposée et quelques recommandations sont faites ;

**Mots Clés : Banques - Crédits - Risques - Entreprises - Gestion des risques.**

## ABSTRACT :

The bank, in order to contribute to the development of business activities and increase its profits, provides credit and thus exposed to several risks such as the risk of non-repayment of the credit. The study's main objective is to contribute to a rigorous and effective management of credit risks undertaken by the bank, BOA-Benin. Not by seeking to test hypotheses, documentary research, observation of facts and interviews; the representation of the data collected by tables and graphics methodology. For the risk analysis, BOA-Benin resorted to financial statements through the determination of certain ratios and balances on managements; monitoring of credit and guarantees for credit risk management. Thus, the rigorous use of some methods is proposed and some recommendations are made;

**Keywords: Banks - Credits - Risks - Enterprises - Risk's management.**

## LISTE DES SIGLES ET ACCRONYMES

<b>ABF</b>	: Agent à <b>B</b> esoin de <b>F</b> inancement
<b>ACF</b>	: Agent à <b>C</b> apacité de <b>F</b> inancement
<b>AFH</b>	: <b>A</b> frican <b>F</b> inancial <b>H</b> olding
<b>APBEF</b>	: <b>A</b> ssociation <b>P</b> rofessionnelle des <b>B</b> anques et <b>E</b> tablissements Financiers
<b>BCEAO</b>	: <b>B</b> anque <b>C</b> entrale des <b>E</b> tats de l' <b>A</b> frique de l' <b>O</b> uest
<b>BMCE</b>	: <b>B</b> anque <b>M</b> arocaine du <b>C</b> ommerce <b>E</b> xtérieur
<b>BOA</b>	: <b>B</b> ank <b>O</b> f <b>A</b> frica
<b>BOAD</b>	: <b>B</b> anque <b>O</b> uest- <b>A</b> fricaine de <b>D</b> éveloppement
<b>BRVM</b>	: <b>B</b> ourse <b>R</b> égionale des <b>V</b> aleurs <b>M</b> obilières
<b>BTP</b>	: <b>B</b> âtiment et <b>T</b> ravaux <b>P</b> ublic
<b>DAT</b>	: <b>D</b> épôt <b>A</b> <b>T</b> erme
<b>EBIT</b>	: <b>E</b> arnings <b>B</b> efore <b>I</b> nterest and <b>T</b> axes
<b>PME</b>	: <b>P</b> etites et <b>M</b> oyennes <b>E</b> ntreprises
<b>PMI</b>	: <b>P</b> etites et <b>M</b> oyenne <b>I</b> ndustries
<b>PROPARCO</b>	: Société de <b>P</b> romotion et de <b>P</b> articipation pour la <b>C</b> oopération Economique
<b>ROE</b>	: <b>R</b> eturn <b>O</b> n <b>E</b> quity
<b>ROI</b>	: <b>R</b> eturn <b>O</b> n <b>I</b> nterest
<b>S.A</b>	: <b>S</b> ociété <b>A</b> nonyme
<b>TVA</b>	: <b>T</b> axe sur <b>V</b> aleur <b>A</b> justée
<b>UEMOA</b>	: <b>U</b> nion <b>E</b> conomique et <b>M</b> onétaire <b>O</b> uest- <b>A</b> fricaine
<b>UMOA</b>	: <b>U</b> nion <b>M</b> onétaire <b>O</b> uest- <b>A</b> fricaine

## GLOSSAIRE

- ❖ **Aval** : C'est un contrat par lequel, une personne tierce s'engage à régler un effet de commerce au cas où le débiteur principal serait défaillant.
- ❖ **Nantissement** : C'est un contrat par lequel, le débiteur d'une dette affecte un bien meuble ou les revenus d'un immeuble en garantie d'une dette.
- ❖ **Cautionnement** : C'est un contrat par lequel, une personne s'engage à remplir l'obligation ou à régler la dette contractée par une autre personne dans le cas ou celle-ci n'y satisferait pas.
- ❖ **Hypothèque** : C'est l'affectation d'un immeuble en garantie d'une dette sans que le débiteur ne soit dépossédé de l'immeuble.
- ❖ **Aléa moral** : C'est le fait qu'un bénéficiaire de crédit finance un autre projet (non rentable) en dehors de celui prévu dans le contrat de crédit.
- ❖ **Actif Circulant** : Ce sont les stocks et les créances d'une entreprise.
- ❖ **Passif Circulant** : Ce sont les dettes fournisseurs, dettes fiscales et dettes sociales ;

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>TABLEAU N°1 : REPRESENTATION DE L'ANALYSE SWOT DE LA BOA-BENIN.....</b>	<b>10</b>
<b>TABLEAU N°2 : RECAPITULATIF DES ACTIVITES D'UNE BANQUE .....</b>	<b>19</b>
<b>TABLEAU N°3: LES OPERATIONS A LA CLIENTELE.....</b>	<b>37</b>
<b>TABLEAU N°4 : EVOLUTION DES INDICATEURS DE RESULTATS .....</b>	<b>38</b>
<b>TABLEAU N°5 : EVOLUTION DES INDICATEURS DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE .....</b>	<b>38</b>
<b>TABLEAU N°6 : ETATS DES CREANCES DE LA BOA-BENIN .....</b>	<b>39</b>
<b>TABLEAU N°7 : ANALYSE DU RISQUE .....</b>	<b>40</b>
<b>TABLEAU N°8 : LES RATIOS DE GESTIONS.....</b>	<b>43</b>
<b>TABLEAU N°9 : LE DIAGNOSTIC DE Z-SCORE .....</b>	<b>44</b>

## LISTE DES FIGURES

GRAPHIQUE N°1 : LES OPERATIONS AUX ENTREPRISES PRIVEES .....	7
GRAPHIQUE N°2 : EVOLUTION DU PERSONNEL DE LA BOA-BENIN .....	8
GRAPHIQUE N°3 : L'EVOLUTION DU RESULTAT NET DE LA BOA-BENIN.....	37
GRAPHIQUE N°4 : EVOLUTION DU RATIO DE LA STRUCTURE DU PASSIF.....	39

## **SOMMAIRE**

<b>DEDICACE .....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : LA BOA-BENIN, UNE BANQUE DE DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE.....</b>	<b>2</b>
SECTION 1 : HISTORIQUE, OBJECTIFS ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN .....	3
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET CONSTATS.....	11
<b>CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE D’AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE GESTION BANCAIRE DES RISQUES DE CRÉDIT.....</b>	<b>14</b>
SECTION 1: PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS DE L’ETUDE.....	15
SECTION 2 : LES DIFFERENTS PARADIGMES DU RISQUE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	18
<b>CHAPITRE III : AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT A LA BOA- BENIN .....</b>	<b>28</b>
SECTION 1 : LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES DE CREDIT DANS LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES A LA BOA- BENIN.....	29
SECTION 2 : LES OUTILS D’ANALYSE DES ENTREPRISES DANS LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT ET SUGGESTIONS ...	37
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>50</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>51</b>

## INTRODUCTION

Le développement économique et social des pays, en particuliers ceux de l’Afrique de l’Ouest repose essentiellement sur des entreprises privées et publiques. Ces entreprises qui cherchent la sécurité pour leurs surplus de trésorerie, et des fonds supplémentaires et adéquats pour le financement de leurs activités s’adressent aux banques.

Les banques, par leurs activités, reçoivent les fonds des déposants et octroient des crédits sous condition d’intérêts. Cette activité de crédit est soumise aux risques dont l’absence de gestion provoque la baisse des performances et des défaillances de banques. Les risques liés aux crédits sont nombreux même si le plus important est celui du non-remboursement et leur gestion est un ensemble de processus.

Rougès(2003) décrit le processus de gestion des risques de crédits à travers l’analyse du risque et la gestion proprement dite. Suivant la multitude des risques, plusieurs outils d’analyse et différentes méthodes de gestion sont distingués.

La Bank Of Africa du Bénin (BOA-Bénin) qui fait partie des grandes banques du Bénin et qui a pour objectif de participer au développement des entreprises s’expose également à ces risques. Malgré son organe de gestion des risques et son importance pour l’économie, elle enregistre toujours des impayés importants.

Ainsi, pour contribuer à une gestion efficiente de ces risques qui nuisent aux banques (la crise des subprimes), ce mémoire retient comme thème : **«CONTRIBUTION A LA GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT LIÉS AUX FINANCEMENTS DES ENTREPRISES : CAS DE LA BOA-BÉNIN».**

Alors, l’étude permettra d’étudier les risques auxquels la banque s’expose et proposer des outils de gestion de ces risques autres que ceux de la BOA-Bénin.

L’étude sera menée en trois chapitres. Le premier chapitre présentera la BOA-Bénin et les constats faits. Le deuxième chapitre s’attachera aux objectifs et à la méthodologie utilisée pour la recherche ; et le troisième chapitre présentera et analysera les résultats issus de la mise en œuvre de la méthodologie.

**CHAPITRE I :**

**LA BOA-BENIN, UNE BANQUE DE  
DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE**

*Ce chapitre présente la BOA-Bénin à travers son historique, ses objectifs, ses activités et le déroulement du stage.*

## **Section 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle de la BOA-Bénin**

*Cette section présente la BOA-Bénin à travers son historique, ses objectifs, sa structure organisationnelle et ses activités.*

### **A. Historique, objectifs et structure organisationnelle de la BOA-Bénin**

Il s'agit de présenter l'historique de création, les objectifs et la structure de la BOA-Bénin.

#### **1. Historique de la BOA-Bénin**

Des rapports du Groupe BOA, la création de la BOA-Bénin est issue d'un projet de création d'une banque africaine qui ne dépend pas des grands groupes internationaux et sera fondée grâce à des capitaux privés africains et bien diversifiés. De la création de la BANK OF AFRICA-Mali (BOA-Mali) en 1982 et de la constitution d'une société holding, AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) en 1988 et qui deviendra plus tard BOA GROUP S.A., sera créée la BANK OF AFRICA-Bénin (BOA-Bénin) le 29 juin 1989 qui a ouvert ses portes au public le 15 janvier 1990. Son capital social est actuellement de 10.072.680.000 FCFA et sa direction générale ainsi que son agence centrale ont leur siège à Cotonou, Avenue Jean-Paul II. La BOA-Bénin comporte 43 Agences (dont 21 Agences régionales) ; 1 Centre d'Affaires et 2 Guichets Portuaires à Cotonou.

Comme partenaires stratégiques de la BOA, nous pouvons citer : la Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE) ; la PROPARCO ; la Société Financière Internationale (SFI- Groupe Banque Mondiale) ; la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ; la Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO) ; la Société Belge d'Investissement pour les Pays en voie de Développement (BIO) ; le Fonds d'Investissement AUREOS.

Les principaux concurrents de la BOA-BENIN sont : Ecobank-Bénin; United Bank for Africa (UBA); Financial-Bank Bénin (FBB) ; Banque Internationale du Bénin (BIBE) ; Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce

(BSIC) ; Banque Atlantique Bénin (BAB); Banque Régionale de Solidarité-Bénin (BRS-Bénin) ; Diamond Bank-Bénin (DBB) ; Société Générale des Banques du Bénin (SGBB) ; Banque Gabonaise et Française pour l'Investissement du Bénin (BGFI-Bénin).

Au 25 février 2015, la répartition du capital s'établit comme suit :

- BOA WEST AFRICA .....	37,41%
- BOA GROUP S.A. ....	14,43%
- BANK OF AFRICA EN CÔTE D'IVOIRE.....	1,16%
- BANK OF AFRICA AU BURKINA FASO.....	0,90%
- ATTICA S.A. ....	0,27%
- BOAD.....	2,36%
- ACTIONNAIRES PRIVÉS.....	43,47%

## **2. Objectifs de la BOA-Bénin**

La BOA-Bénin a pour objectif principal, la satisfaction des besoins de sa clientèle. Elle élargit la gamme de ses produits en vue de renforcer l'économie. Elle veille à la réalisation des investissements indispensables à la poursuite de sa stratégie de développement afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

Au Bénin, la BOA vise la perfection de sa prestation et la réalisation du profit. Elle a pour autre objectif de réaliser la performance au quotidien en renforçant ses guichets par des distributeurs automatiques de billets, dans le but de réduire les longues files d'attente. Elle veille aussi au renforcement de sa position sur l'échiquier bancaire national par le financement des petites et moyennes entreprises et dans le secteur des grands travaux publics, la construction des infrastructures.

La BOA-Bénin a été cotée à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières(BRVM) en Novembre 2000; ce qui lui a permis de conforter sa position de Leader sur le marché bancaire béninois. Ses ambitieux objectifs de croissance et de rentabilité l'ont conduit à consolider son équilibre financier, notamment par le

renforcement régulier de ses fonds propres en répondant par-là aux exigences des organes de tutelle. Comme toute institution, la BOA-Bénin a une organisation structurée.

### **3. Structure organisationnelle de la BOA-Bénin**

Pour répondre aux exigences de ses activités, la BOA-Bénin s'est dotée d'une organisation structurelle qui se décompose en trois organes : les organes de gestion, les directions techniques et les organes de contrôle.

#### **3.1. LES ORGANES DE GESTION**

Ils concourent à la bonne marche et à la pérennisation des activités de la banque. Il s'agit : du Conseil d'Administration (CA) qui est l'organe suprême composé de douze (12) membres ; du Comité des Sages qui est composé de six (6) membres ; de la Direction Générale qui supervise et coordonne les activités de la banque. Cette dernière est donc dirigée par un Directeur Général (DG) qui est assisté par trois (3) Directeurs Généraux Adjointes ; du comité d'Audit et des Risques qui est chargé de suivre les activités de la direction de l'Audit Interne, de l'organisation et du fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est composé de cinq (5) membres.

#### **3.2. LES DIRECTIONS TECHNIQUES**

Comme l'indique son organigramme (annexe) depuis Juillet 2014, la BOA-Bénin est dirigée par un Directeur Général(DG) qui est assisté par trois(3) pôles dirigés chacun par un Directeur Général Adjoint(DGA) : Pôle Exploitation, Pôle Support, Pôle Finance et Risque. Ces différents pôles coordonnent les activités de toutes les agences, départements et services de la BOA-Bénin.

#### **3.3. LES ORGANES DE CONTROLE**

Les organes de contrôle sont subdivisés en deux : organes internes et organes externes.

### ***3.3.1. Les organes internes de contrôle***

La BOA-BENIN dispose pour son contrôle interne, les entités suivantes:

- Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité: il s'occupe de la déontologie dans la banque et du suivi des informations sur tous les comptes clients ouverts. Il s'occupe également de la lutte contre le blanchiment d'argent, du financement du terrorisme et des affaires frauduleuses.
- Direction de l'Audit Interne: Il assure le contrôle interne de la banque.

### ***3.3.2. Les organes externes de contrôle***

Le contrôle externe est assuré par :

- La Direction de l'Inspection : Elle assure la fonction de l'audit externe de la banque, rédige et met en place les procédures organisationnelles et opérationnelles de toutes les filiales du Groupe BOA.
- Les Commissaires aux comptes : Ils sont chargés des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ; du contrôle des comptes annuels de la banque ; du respect de la réglementation bancaire et des vérifications d'informations spécifiques prévues par la loi.
- La Commission Bancaire : Elle veille à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers de l'UMOA. Elle étudie et établit des rapports dans le respect des règles universelles de bonne gestion par les établissements de crédit de l'Union.

## **B. Les activités de la BOA-Bénin, sa stratégie et son diagnostic**

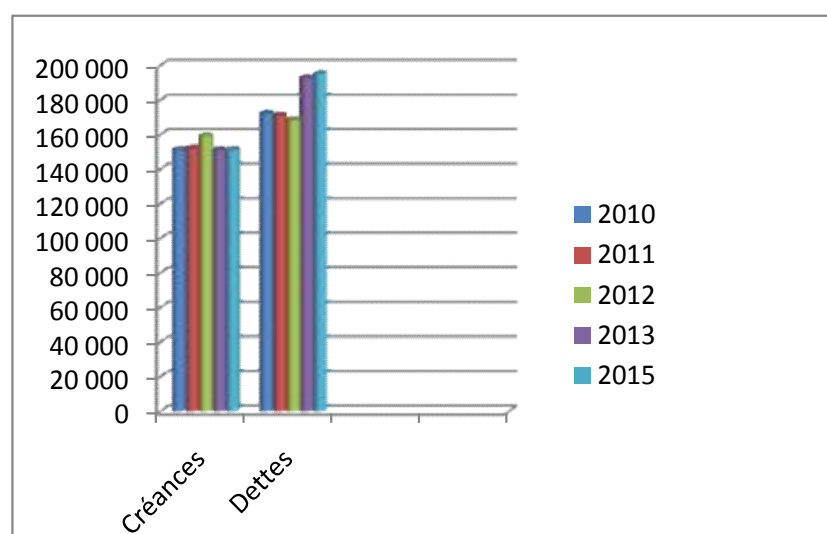
Les activités pour son développement sont multiples et diversifiées, mais sa stratégie présente des avantages comme des inconvénients.

### **1. Les Activités de la BOA-Bénin**

La BOA-Bénin a une activité de banque commerciale de dépôt et de crédit. Depuis 1991, l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers

du Bénin place la BOA en tête des banques de la place dans la situation annuelle des banques. Elle offre des services comme les DAT, l'épargne à vue ou à terme et ainsi que des moyens de paiements à sa clientèle. Elle intervient dans plusieurs domaines d'activités et offre plusieurs services. Les entreprises sont plus en relation avec qu'elle.

### **Graphique N°1 : Les opérations aux entreprises privées**



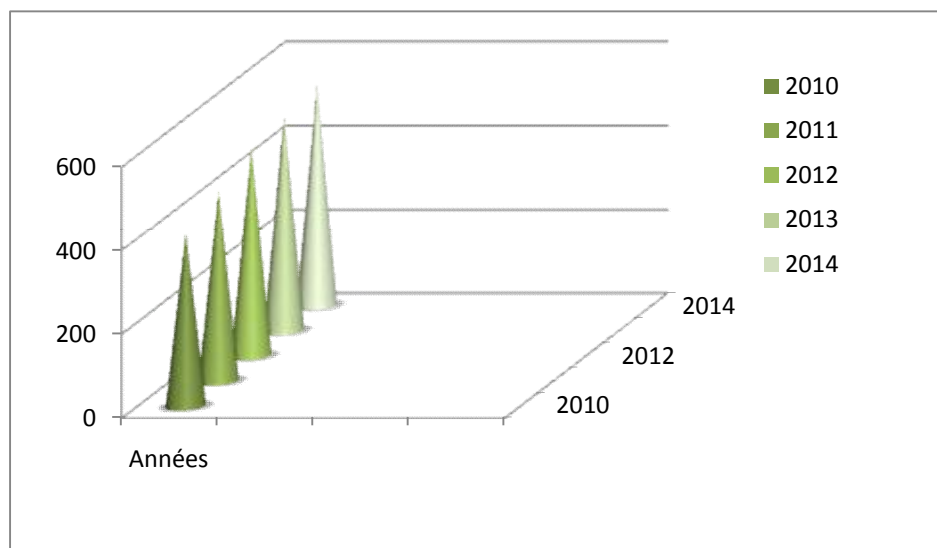
**Source :** Rapports BOA-Bénin (en millions de FCFA)

En effet, la BOA-Bénin a développé une activité dynamique dans le domaine de la distribution de crédits ; c'est ainsi que de nombreux domaines ont reçu son appui. Ainsi, elle intervient dans les domaines d'activité tels que l'industrie, la production, l'agriculture, les produits d'exportation du Bénin, les opérations de financement de la filière coton, les BTP.

En outre, dans le secteur des services et du commerce, la BOA-Bénin a appuyé la libéralisation des secteurs du transit et de la mutation ; elle a également soutenu les activités de négoce portant sur les produits tels que : la farine de blé, le sucre, le riz, le manioc, les œufs, les produits congelés comme les poissons, les poulets. Elle intervient également dans l'élevage et l'approvisionnement en provendes.

Aussi, s’observe chaque année, une amélioration dans la gestion de ses activités comme l’augmentation du personnel lors des exercices de la BOA-Bénin ces cinq dernières années. De 2010 à 2014, la BOA a recrutée 118 employés supplémentaires et ainsi, contribue au développement économique de la nation.

**Graphique N°2 : Evolution du personnel de la BOA-Bénin**



**Source** : Réalisé à partir de Rapport BOA-Bénin 2014

## **2. Stratégie de la BOA-Bénin**

Il s'agit des différentes politiques mises en œuvre par la BOA-Bénin pour se différencier des autres banques de la place. En effet, elle se veut d’être une banque au grand public en choisissant dès l'origine de construire une banque accessible au grand nombre de personnes physiques ou morales. Les dirigeants de la BOA-Bénin ont su maintenir à celle-ci une image à dimension humaine tout en privilégiant un service de qualité. Pour cela elle procède à :

- la mise en place des produits pour toutes les couches de la population : être la banque de tous les béninois et être présente auprès de toutes les catégories de clientèle est l'un des objectifs de la BOA-Bénin. Pour cela, la BOA-Bénin crée de nouveaux produits pour répondre à leurs attentes comme les produits liés à l’éducation, aux obsèques ;

- l'adoption d'une politique commerciale de proximité afin de mieux satisfaire sa clientèle, la BOA-Bénin adopte une stratégie d'extension du réseau qui se traduit par l'implantation de plusieurs agences dans la ville de Cotonou et un peu partout dans le Bénin.

### **3. L'analyse SWOT de la BOA-Bénin**

Il s'agit ici de présenter les forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces liées à la BOA-Bénin. Les forces et les faiblesses sont les ressources et les défauts de la BOA-Bénin. Alors que, les opportunités et menaces sont des éléments qui affectent la BOA-Bénin. La présentation de ces éléments permet de diagnostiquer la BOA-Bénin.

#### **Représentation de l'analyse SWOT de la BOA-Bénin**

**Tableau N°1 : Représentation de l'analyse SWOT de la BOA-Bénin**

<p style="text-align: center;"><b><u>FORCES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la BOA-Bénin a des partenaires et des clients qui ont une grande confiance en elle parce qu'elle est crédible ;</li><li>- la BOA-Bénin a un réseau important d'agences qui est en pleine expansion ;</li><li>- la BOA-Bénin dispose d'un personnel qualifié pouvant satisfaire les besoins de sa clientèle à tout moment et avec célérité ;</li><li>- la BOA-Bénin bénéficie d'une notoriété et d'un service boursier.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>FAIBLESSES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la longue durée de déblocage d'un prêt avec un délai moyen de trois (03) semaines ;</li><li>- la lourdeur des procédures dans le processus d'octroi de crédit. Cela s'explique par toutes les étapes que doit franchir un dossier de crédit ainsi que le nombre d'intervenants avant son aboutissement.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPPORTUNITES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la BMCE Bank, une banque internationale et principale partenaire ;</li><li>- la BOA-Bénin depuis plus d'une dizaine d'années, est la première banque au Bénin d'après APBEF. Elle inspire confiance auprès de la clientèle et ce rang constitue une motivation ;</li><li>- elle fait partie des banques au Bénin cotées à la bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM). Cette situation la rend beaucoup plus crédible pour sa</li><li>- gestion transparente et selon les normes reconnues sur le plan international.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>MENACES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- des crises économiques ;</li><li>- le retard dans le paiement des marchés publics ;</li><li>- les conflits sociaux.</li></ul>

**Source** : Par les auteurs

## **Section 2 : Déroulement du stage et constats**

*Cette section présentera non seulement le service dans lequel s'est déroulé le stage mais aussi les tâches accomplies et difficultés rencontrées.*

### **A. Présentation du Centre d'Affaires, travaux effectués et difficultés rencontrées**

#### **1. Présentation du Centre d'Affaires**

Le stage s'est déroulé au Centre d'Affaires situé à la Direction Générale de la BOA-Bénin.

Le Centre d'Affaires est un service de la BOA-Bénin qui a pour objectif de faire la différence entre les entreprises (grandes ; PME/PMI) et les particuliers afin de satisfaire au mieux ses clients. Aussi, il cherche à assurer la fluidité des opérations au niveau des caisses.

Le Centre d'Affaires a à sa tête un directeur assisté d'un responsable chargé de la clientèle «entreprise» pour l'étude des dossiers de crédit ou des besoins des entreprises au niveau de l'exploitation. Le Centre d'Affaires dispose d'une Assistante pour les affaires internes, de réception des courriers, de saisie et de la distribution des courriers, et même du scannage des documents.

Ensuite, il y a un responsable de la gestion administrative qui s'occupe de l'approvisionnement en équipements de travail du service, de la confirmation de certains retraits par chèques et de la validation de ces derniers.

En plus, on distingue les Chargés d'Affaires qui ont pour rôle de conseiller, d'aider les clients dans leurs activités. Ils visitent aussi les clients, vont à leur rencontre et vont même à la recherche de clients potentiels pour la banque. Chaque Chargé d'Affaires travaille en binôme avec un Chargé de Compte et suivent de près les comptes des clients. On distingue également, une Chargée d'Affaire Juridique qui s'occupe des affaires liés aux notaires et généralement des garanties ou suretés des clients demandeurs de crédit (entreprises). Une Chargée des DAT.

Il y a aussi, des caisses de dépôt de fond et celles de retrait, exclusivement pour les entreprises domiciliées au Centre d’Affaires. Ensuite, deux bureaux s’occupent des transferts régional ou à l’international ; ainsi que des opérations de chèques certifiés.

On peut considérer le Centre d’Affaires comme une entité d’exploitation pour la clientèle entreprise.

## **2. Les tâches accomplies et les difficultés rencontrées**

Le stage s’est déroulé pendant trois (3) mois au Centre d’Affaires

### **2.1. TACHES ACCOMPLIES**

Au cours du stage, différents travaux ont été effectués.

- Restant à l’accueil du Centre d’Affaires, il faut commencer par la réception des clients et en les dirigeants vers les caisses ou les autres services en fonction de leur préoccupation.
- Aider certains clients pour le remplissage des chèques, fiches de versement ou de retrait et des bordereaux de remise de chèques.
- Mettre à la disposition des clients : des fiches de versement, des fiches de retrait, des fiches de remise de chèque, des fiches d’ordre de virement, des fiches de transfert, des fiches de demande de chéquier.
- Aider les caissiers pour la confirmation auprès des Chargés d’Affaire ou Chargés de Comptes des chèques dont le montant est supérieur à cinq cent mille franc (500 000 FCFA).
- Prendre les accords des chefs en cas de dépassement sur le compte d’un client ainsi qu’en cas de demande de crédit ou d’un autre service.

Le Centre d’Affaires est en relation avec les autres organes ou services comme service des «Études», des Affaires Juridique, de la Gestion Administrative des Crédits ainsi que la Monétique, la Direction des Finances et les autres services.

## 2.2. DIFFICULTES RENCONTREES ET SUGGESTIONS

Le stage s'est déroulé sans soucis majeur. En dehors des problèmes de la connexion du réseau interne de la banque qui ralentissent les opérations ; il y a l'indisponibilité de certains responsable qui est due à plusieurs dossiers à traiter en priorité au même moment d'où l'absence de temps pour les explications désirés sur place. Aussi, le secret professionnel bancaire dans l'activité de la banque oblige le non accès à certaines informations et certains documents statistiques.

En plus, d'une clientèle impatiente qui veut être vite satisfaite en vue de la continuité de ses activités sont autant de difficultés.

Au vu des difficultés rencontrées, il y a comme suggestions :

- Recruter un personnel supplémentaire pour permettre un service plus rapide à la clientèle afin d'éviter certains désagréments pour les clients.
- Créer un espace de documentation ou bibliothèque dans la banque pour faciliter les recherches documentaires.

### **B. Constats effectués**

La BOA-Bénin, dans l'analyse des dossiers de crédit, prend un peu de temps en raison du processus à suivre. Le dossier doit passer par beaucoup de services en fonction du montant, de la nature du crédit et cela provoque la colère de certains clients.

L'analyse du risque de crédit repose essentiellement sur des états financiers et prend parfois de temps avant d'être conclure. Aussi, les clients ne sont par informés du processus de leur dossier et du niveau de celui-ci. Il a été également observé certains faits, comme les retards dans le fournissement des états financiers des entreprises.

**CHAPITRE II :**  
**MÉTHODOLOGIE D'AMÉLIORATION DU**  
**SYSTÈME DE GESTION BANCAIRE DES**  
**RISQUES DE CRÉDIT**

*Le chapitre présentera le problème, les objectifs, la compréhension de quelques notions et la méthodologie adoptée pour mener à bien l'étude .*

## **Section 1: Problématique, Objectifs de l'étude**

*Ce mémoire ne cherche pas à vérifier des hypothèses mais plutôt de contribuer à une gestion efficace de la BOA-Bénin. Alors, cette section commence par la présentation du problème et ensuite des objectifs visés.*

### **A. Problématique et intérêt de l'étude**

Ce mémoire étudie le problème lié à la gestion du risque plus précisément des risques de crédit.

#### **1. Problématique**

Dans le financement des activités des entreprises par les banques (crédits), plusieurs faits sont observés comme le paiement ou non du crédit, le paiement anticipé, le retard du paiement, les variations du marché financier et même l'évolution technologique. Il s'agit ainsi des risques liés aux opérations bancaires.

Rougès (2003) cite que les banques, comme beaucoup d'entreprises sont soumises aux risques ; mais, elles sont soumises à plusieurs formes de risques que la plupart des autres institutions et la maîtrise des risques bancaires est un enjeu important: il s'agit du thème central des accords de Bâle.

En effet, comme toute activité est soumise aux risques et étant donné l'importance des banques dans la vie économique de chaque pays ou même du monde, ces risques ont un impact très néfaste sur ces banques quand ils sont mal gérés.

Ainsi, pour renforcer sa crédibilité sur les marchés financiers et augmenter ses bénéfices, les banques financent des projets à très grands risques sans réellement tenir compte de la gestion de ceux-ci par des méthodes de gestion plus adéquates. C'est pour cela que les autorités monétaires recommandent la mise en place des organes de gestion de ces risques au sein des banques, et proposent de nouvelles méthodes de gestion et d'approche des risques. Or, une bonne gestion de ces risques présente des avantages non seulement pour la banque mais aussi pour les autres acteurs financiers comme les autres banques, l'Etat.

Donc, la banque doit se doter d'un système de contrôle interne, d'audit et de gestion. Il se pose alors, le problème de la prévention, la réduction voire l'annulation des risques liés aux crédits accordés par la BOA-Bénin. De plus, la gestion de ces risques par la banque est basée généralement sur des méthodes traditionnelles et négligées. Ce sont en réalité les conséquences des opérations hors-bilan des banques parallèles appelés «Shadow Banking<sup>1</sup>». Dans la recherche du profit, la banque finance des projets (souvent risqués) qui apporteront celui-ci dans le temps.

Ainsi, la principale question de recherche de cette étude est : comment améliorer la gestion des risques de crédits de la BOA-Bénin dans le financement des entreprises?

Spécifiquement :

- Quelles sont les risques auxquels la BOA-Bénin est confrontée ?
- Quels sont les outils qui participent à l'analyse des risques de crédit?
- Comment améliorer plus la performance de la BOA-Bénin ?

## **2. Intérêt de l'étude**

L'avantage de cette étude est multiple. D'abord, collecter des informations sur la BOA-Bénin afin d'étudier quelques conséquences de l'une de ses activités : les risques de crédit. Aussi, il y a la possibilité d'identifier les risques liés au financement des entreprises par la banque et les méthodes utilisées par celle-ci pour une gestion efficace de ces risques.

De plus, elle permettra de mettre en pratique les enseignements théoriques reçus par les auteurs de celle-ci à la FASEG dans la vie courante.

Cette étude présente également un intérêt pour l'économie béninoise en ce sens que c'est une économie essentiellement en voie de domination par des entreprises qui sont des sources de richesses.

---

<sup>1</sup> Il s'agit des opérations de fonds spéculatifs (Hedges Funds) non retracées dans le bilan de la banque

Sur le plan social, ce travail sera d'un grand intérêt car il s'agit d'un diagnostic de la BOA-Bénin. Ce diagnostic permettra aux gestionnaires et acteurs commerciaux de détecter les faiblesses et les forces que présentent les services de la gestion de risques dans les institutions financières.

Pour la BOA-Bénin, cette étude sera une opportunité pour améliorer les outils pouvant lui permettre de mieux appréhender les risques et de mieux les gérer grâce à des stratégies ou des outils plus performants.

Pour la FASEG, cette étude lui permettra d'avoir également dans sa bibliothèque, un document supplémentaire sur la gestion des risques.

Enfin, elle permettra de mettre à la disposition de tous ceux menant des recherches sur des thèmes similaires, des données de base qu'ils peuvent exploiter ou approfondir.

## **B. Objectifs de l'étude**

Cette étude vise principalement un but et pour l'atteindre, il faut passer par des objectifs spécifiques.

### **1. Objectif principal**

L'objectif principal de cette étude vise essentiellement à contribuer à la gestion rigoureuse et efficace des risques de crédit lors du financement d'une entreprise par la banque.

### **2. Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques rattachés à cette étude sont les suivants :

- identifier les différents risques liés aux crédits accordés aux entreprises par la BOA-Bénin;
- étudier les méthodes de gestions des risques de crédit par la BOA-Bénin ;
- proposer des outils et méthodes de gestion des risques de crédit.

## **Section 2 : Les différents paradigmes du risque et la méthodologie de recherche**

*Cette section présente les différentes notions en rapport avec le thème, les études antérieures et la méthodologie adoptée pour l'étude.*

### **A. Présentation des concepts et études antérieures**

#### **1. Notion d'entreprise**

L'entreprise est une entité, un établissement qui a pour activité de combiner des facteurs humain, financiers et techniques pour produire des biens ou services qui seront vendus en vue de réaliser des profits. C'est un établissement de production à but commercial qui crée de la richesse par sa participation aux œuvres sociales.

Les entreprises sont classées suivant différents critères. A partir de la taille et de l'effectif, on distingue les PME, PMI et les grandes entreprises. Alors que, suivant le secteur d'activités, il y a les entreprises du secteur primaire, du secteur secondaire et du secteur tertiaire.

#### **2. Notion de banque**

La banque est une entreprise, un établissement de crédit qui se consacre au commerce de l'argent et des titres. Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent des opérations financières ou opérations de banque. Les opérations de banque comprennent la réception des fonds du public, les opérations d'octroi de crédit et la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement ainsi que la gestion de ces derniers.

Ainsi sont considérées comme banques, les établissements qui font profession habituelle de recevoir des fonds des ACF dont ils peuvent disposer par chèque ou virement et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement<sup>2</sup>. La banque est un établissement qui à la

---

<sup>2</sup> Grace à l'utilisation des comptes bancaires encore appelé comptes en banque et qui sont des états comptables sur lesquels sont inscrit l'ensemble des sommes correspondantes aux opérations effectuées entre la banque et sont clients.

différence des autres établissements financiers, reçoit des dépôts du public et accorde des crédits à court, moyen et long terme aux clients.

Les dépôts peuvent être récupérés à tout moment par les déposants et sont parfois rémunérés. L'emploi des fonds reçus par la banque pour son propre compte ou pour le compte d'autrui; l'utilisation de ces fonds en opérations de crédit; l'émission et la gestion des moyens de paiement sont les principales caractéristiques d'une banque.

### **Tableau N°2 : Récapitulatif des activités d'une banque**

Activités de la banque	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Réception des fonds du public ;</li><li>➤ Les opérations d'octroi de crédit ;</li><li>➤ Mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiements et leur gestion</li></ul>
------------------------	---

Source : Par les auteurs

### **3. La notion de crédit et son importance pour la banque**

Le crédit bancaire est offert aux particuliers et aux entreprises suivant des conditions bien définies. Du Dictionnaire Universelle (2003), le crédit est la faculté de se procurer des capitaux, par suite de la confiance que l'on inspire ou de la solvabilité que l'on procure. C'est aussi, la cession de capitaux, de marchandises, à titre d'avance, de prêt.

Le mot crédit a son étymologie dans le verbe latin «credere» et qui signifie «croire», «avoir confiance». Selon Martinet et Silem, le crédit est « un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce consentie, en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement connu à l'avance» (cité par Daouilidon, 2014). De cette définition théorique, le crédit comporte quelques éléments qui le caractérisent. Il s'agit du temps qui sépare l'avance de fonds de sa restitution, la confiance dans le remboursement ultérieur, le risque couru par le dispensateur du crédit et l'absence de spéculation. Légalement, le crédit est « tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une

autre personne ou prend un engagement par signature (aval, cautionnement) éventuellement avec intérêt.

De tout ce qui précède, les crédits peuvent être classés en différentes catégories : les crédits aux particuliers et les crédits aux entreprises. Il y a les crédits à la consommation ; les crédits de trésorerie ; les crédits immobiliers ; les crédits commerciaux; le crédit-bail.

Le banquier joue un rôle d'intermédiaire entre les détenteurs de capitaux, agents à capacité de financement (ACF) et les agents à besoin de financement (ABF). Le banquier collecte l'épargne chez les premiers pour la prêter aux seconds. En jouant son rôle d'intermédiaire, le banquier fait le commerce de l'argent. En effet, il achète l'argent aux ACF en rémunérant leurs dépôts et les revend aux ABF en faisant des prêts.

#### **4. Le financement bancaire des entreprises par des crédits**

La banque développe une activité très dynamique dans le domaine de distribution du crédit. C'est ainsi, qu'elle propose des crédits en fonction des besoins des entreprises et selon des catégories.

- Selon la durée, il y a :

##### **4.1. LES CREDITS A COURT TERME**

Ce sont des concours bancaires dont la durée ne dépasse pas deux ans. La durée peut être même de quelques heures. Il y a :

##### ***4.1.1. Le découvert***

Le découvert est consenti pour la couverture des besoins à moins de 12 mois. Il permet de pallier le défaut de trésorerie lorsqu'il y a des dépenses, marchandises supplémentaires ou imprévues à régler pour une production donnée. Il permet de financer le besoin en fonds de roulement et augmenter ainsi le fonds de roulement de façon temporaire. Le découvert est utilisé pour combler un décalage de trésorerie permanent et ponctuel.

#### ***4.1.2. La facilité de caisse***

La facilité de caisse est un crédit pour financer les besoins à très court terme comme les salaires, le règlement de la TVA. Elle est consentie aux entreprises pour lui permettre de faire face aux décalages de très courte durée et permet à la trésorerie de l'entreprise de continuer à fonctionner.

#### **4.2. LES CREDITS A MOYEN ET LONG TERME**

Les crédits à moyen terme sont des crédits dont la durée de remboursement est comprise entre deux et sept ans. Ils permettent d'assurer le financement de la construction immobilière comme les avances sur marchés. Alors que, ceux à long terme ont une durée supérieure à dix ans.

- Selon la nature des besoins ou de l'économie de chaque opération, il y a les crédits de fonctionnement qui permettent de couvrir les besoins de trésorerie et d'exploitation ; et les crédits d'investissement qui couvre les besoins de financement des immobilisations.

#### **4.3. LES ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE**

Ce sont des concours ou engagements donnés par une banque à une entreprise afin d'améliorer leur trésorerie sans décaissement de fonds. La banque prête sa signature a son client et paiera sa dette lorsque ce dernier n'honora pas ses engagements envers ses créanciers. Il y a les cautions et les crédits par acceptation qui sont les types d'engagements par signature. Ces derniers sont souvent utilisés dans le financement des marchés des entreprises publics ou des BTP.

Le cautionnement permet parfois de pallier la défaillance de l'entrepreneur et aussi à l'entreprise de retarder ou différer des paiements, d'accélérer les rentrées de fonds et d'éviter des décaissements.

Le crédit par acceptation facilite à l'entreprise, une livraison de marchandises ou l'octroi de crédit d'une autre banque, la banque du client accepte un effet de commerce tiré sur celui-ci et s'engage à payer l'effet.

## **5. Notion de risques bancaires**

Étymologiquement le mot « risque » signifie danger que l'on peut plus ou moins prévoir. Courir un risque, c'est s'exposer à des dangers.

D'après Martinet et Silem (2000) citée par Rougès, « le risque est un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec des probabilités ». Le risque peut également être défini comme un événement futur et incertain dont la réalisation ne dépend pas seulement de la volonté humaine, mais lorsqu'il se réalise.

Le risque de crédit est l'exposition à une perte que court le banquier dispensateur de crédit. La banque reçoit les dépôts avec le but de sécuriser les fonds des déposants, parfois de les rémunérer et de les restituer à tout moment lorsqu'ils les réclameront.

Le risque bancaire est celui de ne pas être remboursé à l'échéance. L'appréciation de ce risque est la responsabilité essentielle du métier du banquier ; même si les autorités monétaires ne sont pas en charge directement de sa surveillance, elles attachent un soin particulier au suivi.

Il existe cinq risques, qui sont principalement les plus en vue : Le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de taux, le risque de change et le risque pays.

Selon Calvet (2006 cité par Amoussa), le risque est un événement dommageable dont la survenance est incertaine quant à sa réalisation ou à la date de sa réalisation.

Le risque bancaire se gère, s'appréhende et doit être suivi quotidiennement.

De nombreuses études ont été consacrées à l'analyse de la gestion des risques liés aux crédits bancaires, comme les travaux d'Altman sur le crédit-scoring.

### **5.1. LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES BANCAIRES**

Les risques bancaires sont très nombreux et de diverses formes, mais les principaux risques sont :

### ***5.1.1. Le risque de crédit***

Encore appelé risque de contrepartie, le risque de crédit est le non respect des engagements par les deux parties : le dispensateur de crédit et le bénéficiaire du crédit. Le risque de crédit est donc le risque de subir une perte au cas où la contrepartie se révélerait dans l'incapacité de faire face à ses engagements. Soit le bénéficiaire ne rembourse qu'une partie ou pas du tout du crédit soit la banque se désengage au moment que le crédit sera mise en place. Dans la majorité des cas, la première situation est présente.

Le risque de contrepartie provient essentiellement des métiers (crédits) de banque et étant donné qu'elle joue un rôle d'intermédiation entre les ACF et les ABF, la banque s'expose au non retour de ses fonds qui ne lui appartiennent pas. Le risque de contrepartie peut toutefois trouver son origine également dans les activités de marché ; s'il existe plusieurs types de risques de crédit, celui de non-remboursement est un risque majeur, Manchon le précise. En plus du non paiement, il y a le paiement anticipé, les retards de paiement.

Dans un sens plus large, ce risque de contrepartie désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'emprunteur qui réduit les probabilités de remboursement. Donc, la gestion de ce risque est la plus importante ou les procédures de gestion ne cessent d'évoluer avec en premier abord, l'analyse du banquier.

### ***5.1.2. Le risque opérationnel***

Le risque opérationnel est le risque lié aux opérations de gestion de la banque. Il s'agit, du risque de perte lié à l'inadaptation ou la défaillance de procédures ou matériels, de personnes, des systèmes inadéquats ou d'évènements externes.

Dans la conception du Comité de Bâle (2006), la survenance de risques opérationnels se traduirait par des pertes; ce qui implique que l'exposition d'un établissement financier aux risques opérationnels doit être couvrir par des réserves de fonds propres.

### ***5.1.3. Le risque de marché***

Ce risque encore appelé risque financier, est la perte probable qu'un établissement de crédit subit suite à son intervention sur le marché financier. C'est le risque subit suite à l'achat ou la vente des titres financiers : des actions et obligations.

Le risque de marché est issu d'une évolution défavorable du prix d'un actif négocié ou des produits dérivés sur le marché financier. Le risque de marché recouvre le risque de taux d'intérêt et le risque de change qui se rattachent aux actifs habituellement détenus par une banque et sa gestion est également prévue en exigence de fonds propres.

### ***5.1.4. Le risque pays***

C'est le risque lié aux réglementations économique et politique du pays où une entreprise exerce ses activités ou l'entreprise cliente réside. Le risque pays est indépendant de la situation financière du débiteur sur lequel la créance est détenue. C'est donc le risque de non-remboursement de la créance sur un débiteur privé ou public en raison de la situation économique et/ou politique dans lequel est situé le débiteur et ceci quelle que soit sa situation financière.

### ***5.1.5. Le risque de liquidité***

Le risque de liquidité est l'incapacité d'un établissement de crédit à rembourser ses dettes à court terme et plus particulièrement ses dettes à vue. Le risque de liquidité est présent lorsque les créances sont supérieures aux dépôts.

Le banquier est en manque de fonds pour rembourser les déposants.

### ***5.1.6. Le risque systémique***

C'est le risque lié à tout le système financier. Une banque est d'habitude en relation avec les ACF, les ABF, les actionnaires, les employés, d'autres banques qui sont eux aussi en relation avec d'autres banques au niveau régional et au niveau international.

Ainsi, la faillite d'une grande banque provoque par effet de contagion, la faillite de tous les autres intervenants et même l'échec de l'économie des pays car les

opérations sont importantes. C'est la naissance du concept «Too Big to Fail». Ce dernier propose que les grandes banques doivent être contrôlés et secourues, et même si le contrôle coûte cher afin d'éviter le risque systémique (Dewartripont et Tirole, 1993).

## 5.2. LE RISQUE DE DÉFAILLANCE DE L'ENTREPRISE

La gestion du risque de non remboursement des crédits aux entreprises par la banque est tout un processus à suivre. Il faut commencer par l'analyse du risque de défaillance de l'entreprise, la rédaction de contrats incitatifs et le suivi du crédit.

Les grandes phases de la décision d'octroi observées sont l'examen des informations publiques (états financiers, communications institutionnelles), la rencontre avec le client et l'examen de documents prévisionnels. La faillite est l'une des causes principales du non paiement de la dette contractée par les entreprises.

## 6. Le comité de Bâle

LES PRINCIPAUX ACCORDS DE BALE ONT POUR OBJET DE CONTRIBUER A LA GESTION DES RISQUES EN PARTICULIER LES RISQUES DE CREDIT.

- **A BALE 1, ON A LE RATIO COOKE QUI PROPOSE QUE LES FONDS PROPRES DE LA BANQUE DOIVENT ETRE SUPERIEURS A 8% DES RISQUES DE CREDIT.**

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risques de Crédit}} \geq 8\%$$

- **A BALE 2, IL Y A LE RATIO MC DONOUGH**

$$\frac{\text{Fonds Propres}}{85\% \text{Risques crédits} + 5\% \text{du Marché} + 10\% \text{Opérationnels}} \geq 8\%$$

## 7. La rédaction de contrats incitatifs

En information parfaite et en absence d'opportunisme, la simple analyse du risque devrait permettre à un banquier de savoir, si son client va rembourser ou non.

Cependant, ces hypothèses ne sont pas vérifiées dans la réalité et la rédaction de contrats incitatifs permet au banquier de se couvrir contre des risques qu'il ne peut évaluer et contrôler.

Face à des problèmes incitatifs rencontrés en cours de crédit, les banques ont développé des solutions contractuelles qui affectent les conditions du crédit.

### 7.1 LES PROBLEMES INCITATIFS LIES AU CREDIT

En cas d'asymétrie d'information, accroître le coût du crédit ou le taux d'intérêt débiteur pour rémunérer le risque est une solution inefficace car cela créerait de la sélection adverse ou anti-sélection, des incitations adverses et de l'aléa moral (Stiglitz et Weiss, 1981). De plus, le coût du crédit est plafonné par le taux d'usure et même en l'absence des problèmes incitatifs précédemment évoqués, la banque ne pourrait rémunérer son risque au-delà de ce taux maximum légal.

La sélection adverse se traduit par le fait qu'en cas de taux d'intérêt élevés, seuls les projets les plus risqués mais rentables seront financés. De ce fait, les taux élevés n'attireraient que les emprunteurs les plus risqués. Dans le contexte bancaire, l'incitation adverse implique que, après avoir contracté un crédit à un coût élevé, les emprunteurs sont incités à mettre en œuvre les projets les plus risqués afin d'améliorer leurs gains. L'aléa moral désigne la mauvaise intention de l'emprunteur, il investit les fonds sur un autre projet en dehors de celui dont la banque fait le prêt.

### 7.2 LES SOLUTIONS BANCAIRES

La première solution est le rationnement total ou partiel du crédit, le banquier décide de ne prêter qu'une partie ou non du crédit lorsque le risque de non remboursement est très élevé.

Le rationnement du crédit ayant un coût pour les demandeurs de crédit comme pour les banques, ainsi d'autres solutions sont envisagées :

- **Les contrats séparant** sont des contrats rédigés de telle sorte qu'ils n'attirent qu'une certaine catégorie de risques. Mais, ces contrats entraînent des coûts pour les bons payeurs.

- **Le crédit confirmé**, plus communément appelé ligne de crédit, est un engagement de la banque de prêter à un certain taux et sous certaines conditions négociées d'avance si le client en fait la demande.

## **B. La méthodologie de recherche**

### **1. La collecte des données**

Ne cherchant pas à vérifier des hypothèses et en raison du secret du travail bancaire, ce mémoire s'est basé principalement sur la recherche documentaire pour la collecte des informations et données à travers des mémoires antérieurs traitant le même thème ou partageant les mêmes idées, des documents à la bibliothèque et sur l'internet. En plus, des apports de compréhension des personnes ressources, il y a eu l'observation de certains faits. Aussi, il y a eu des entretiens avec certains employés du département risque et du Centre d'Affaires.

### **2. L'analyse des données**

L'analyse des données est principalement basée sur la représentation des informations et données numériques collectés par des tableaux et graphiques, en plus des connaissances théoriques reçus lors de la formation académique à travers les moyennes et rapports.

**CHAPITRE III :**  
**AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE**  
**GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT A LA**  
**BOA-Bénin**

*Ce chapitre présente les résultats obtenus à travers la procédure de financement des entreprises, les outils d'analyse des risques de crédit et des recommandations ou suggestions à la BOA-Bénin.*

## **Section 1 : Le processus de gestion des risques de crédit dans le financement des entreprises à la BOA-Bénin**

*Des entretiens et de l'exploitation des données, il ressort que les entreprises n'ont pas d'informations sur les procédures de financement et les risques liés au crédit, la mauvaise foi de certains clients est un élément de la mauvaise gestion des risques et l'analyse des risques repose essentiellement sur les commentaires de l'analyste.*

*Dans les lignes à suivre, la procédure de financement des entreprises, le suivi du crédit et l'approches des risques de crédits par la BOA-Bénin est présenté.*

### **A. Procédure de financement des entreprises par la BOA-Bénin et le suivi bancaire**

Il s'agit ici de décrire brièvement le processus du financement des entreprises par la BOA Benin.

#### **1. Procédure de financement des entreprises par la BOA-Bénin**

Après avoir reçu la demande de crédit, le chargé de clientèle ou l'exploitant informe le client ou l'entreprise des éléments à fournir. Le dossier de crédit sera ensuite constitué par le Chargé de Compte qui l'instruit auprès du Chargé d'Affaire après avoir déterminé les besoins de l'entreprise (la sécurité et la rentabilité des fonds déposés, la notoriété sur le marché et accès facile au crédit). Ensuite, la direction d'exploitation donne son avis, le dossier est envoyé aux risques pour l'analyse et il aura accord par le pouvoir décideur. Pour un montant > 100 M, le pouvoir est le comité de crédit ; dans le cas contraire, c'est la direction générale. Par contre, pour un montant > 300 M, c'est le comité élargi ou le Groupe BOA.

Lors de la demande de crédit, l'exploitant collecte des informations auprès du client et d'autres sources externes afin de monter le dossier de crédit et les complète par des informations internes lorsque le demandeur est déjà client.

Parmi les informations provenant du client, il y a bien sûr les documents comptables et financiers obligatoires, certains éléments de communication (plaquettes, sites

internet, publicités) mais aussi les renseignements collectés lors des rencontres entre le banquier et le client.

### **1.1. HISTORIQUE OU PARCOURS DE L'ENTREPRISE**

Elle retrace l'histoire de la société et celle de son parcours durant les récentes années. Aussi, elle relate ses relations avec d'autres institutions. Elle parcourt également les informations concernant les dernières activités menées par l'entreprise et les résultats obtenus.

Elle comporte :

Les renseignements généraux qui permettent de faire une présentation de la société à savoir la date de création, adresse, nature et forme juridique, objet social, les principaux actionnaires, les organes d'administration et de gestion. Elle comporte également les renseignements sur l'ancienneté de la relation de la banque avec l'entreprise.

Les caractéristiques du cycle d'exploitation, des problèmes d'approvisionnement, des moyens mis en œuvres (vétusté des équipements et du matériel de transport et de stockage), la maîtrise du processus de fabrication constituent une analyse technique qui est aussi faite par la banque. Les informations sur les produits offerts, les marchés existants et potentiels, la concurrence.

Après, la banque procède à l'analyse du risque de défaillance et faire recours à des garanties.

### **1.2. L'ANALYSE DU RISQUE DE DEFAILLANCE DE L'ENTREPRISE PAR LA BOA-BENIN**

La BOA-Bénin a dans sa structure organisationnelle, un organe de gestion des risques et elle gère principalement le risque de crédit et le risque opérationnel mais en prenant en compte le risque de marché. Ce sont les nouvelles réglementations du Comité de Bâle.

L'analyste du risque utilise diverses informations regroupées dans le dossier de crédit et d'autres informations internes. Tout dossier de demande de crédit doit faire l'objet d'une analyse préalable destinée à évaluer le risque de non remboursement

éventuel, à préparer la décision d'octroi ou de refus du crédit. Pour se faire, l'analyste de crédit de la banque procède au diagnostic opérationnel de l'entreprise qui consiste à s'intéresser aux produits que l'entreprise commercialise, à sa part de marché, à sa structure de production, à son compte de résultat, et aux soldes significatifs de gestion.

Il s'agit pour l'analyste de la banque d'opérer des comparaisons entre les états financiers et la réalité économique au sein de laquelle évolue l'entreprise. Si l'entreprise est déjà un client, l'analyste analyse ses opérations bancaires ; des informations concernant l'entreprise, ses dirigeants, ses comptes, ses encours de crédit.

L'analyste peut également avoir recours aux informations de la Centrale des Risques qui montre le niveau d'endettement global de l'entreprise établi par la BCEAO mensuellement et à l'information « de place », le coup de téléphone aux confrères, aux informations issues des greffes, des tribunaux de commerce, aux rapports du commissaire aux comptes. Le suivi de l'actualité permet aussi d'identifier les secteurs en pointe, les secteurs risqués, les produits à la mode.

Toutes ces informations, recoupées entre elles, doivent permettre au banquier de se faire une opinion sur le risque de défaillance du client.

### **1.3. LES GARANTIES**

La banque fait recours enfin, aux suretés ou collatéraux : suretés réelles et suretés personnelles. Les suretés personnelles sont des garanties ou engagements d'une personne physique ou morale de régler la dette du débiteur envers son créancier, lorsqu'il ne règlera pas la dette à l'échéance (cautionnement et aval). Alors que, la sureté réelle est la prise en compte d'un bien mobilier ou immobilier en garantie (hypothèque et nantissement). La banque peut aussi fait recours à l'assurance.

## **2. Le suivi du crédit**

La surveillance bancaire (*monitoring* en anglais) peut être définie comme la situation ou le fait de suivre l'évolution des emprunteurs et de leurs flux de trésorerie, décider de renouveler ou de mettre fin aux crédits, surveiller les garanties liées aux prêts, déclarer le défaut de paiement, gérer la résolution du crédit, prévoir les procédures de faillite, saisir et vendre les sûretés.

Le mémoire distingue deux outils de surveillance, un outil de surveillance que l'on retrouve dans de nombreuses banques et maintenant généraliser suite aux nouveaux accords de Bâle : la notation bancaire et la surveillance des comptes courants.

### **2.1. LA NOTATION**

La notation bancaire sert à mesurer le risque de défaut d'un client et est utilisée lorsque le client demande nouvellement un crédit. Il s'agit d'une note donnée au client ou à l'entreprise lors de la première demande de crédit suivant des caractéristiques dans la décision de prêter ou non, et est revue lorsque ces caractéristiques sont modifiées. La BOA-Bénin dispose d'une notation interne des entreprises, encore appelée marquette, elle est comprise pour certaines entreprises de **1** à **12** et donne des informations en continu de la situation financière de l'entreprise. Elle servira dans le suivi du crédit ou pour des analyses de risque postérieures.

La notation est un outil de gestion du risque de crédit, comme le suivi du compte bancaire du client.

### **2.2. LE SUIVI DU COMPTE BANCAIRE**

Le suivi du compte bancaire consiste à observer les mouvements de l'entreprise sur son compte bancaire. Ce qui permet d'avoir une idée sur l'activité et de donner de l'importance à l'entreprise. De plus, ce suivi peut donner une idée des fréquences de paiement et d'encaissement, et aussi d'apprécier le besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

La surveillance du compte bancaire permet d'évaluer le potentiel économique d'une entreprise cliente, ses stocks, sa saisonnalité mais aussi de prévoir la défaillance de celle-ci.

En cas d'impayés, le recouvrement sera fait de façon amiable ou contentieuse.

## **B. Approches statistiques des risques de crédit à la BOA-Bénin**

Il s'agit d'apprécier le fonctionnement et le rendement d'affaire de l'entreprise. La BOA-Bénin détermine certains ratios pour voir la situation financière de l'entreprise qui demande le crédit. L'analyse de la situation financière repose essentiellement sur les états financiers comme le bilan et le compte de résultat. Elle permet de déterminer la solvabilité, la rentabilité, les besoins de fonds de l'entreprise.

### **1. Les Ratios de la structure financière**

En vue d'apprécier dans le temps l'évolution d'un certain nombre d'éléments de la situation financière et des performances de l'entreprise, les ratios sont utilisés. Un ratio est le rapport entre deux grandeurs des données du bilan ou du compte de résultat.

Les principaux ratios dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise sont :

#### **1.1. LE RATIO D'AUTONOMIE FINANCIERE (RAF)**

Il s'agit du ratio de la structure du passif et qui permet de mesurer la part des capitaux propres dans les ressources durables. Il exprime l'indépendance financière de l'entreprise et doit être supérieure à l'unité.

$$RAF = \frac{\textit{Capitaux Propres}}{\textit{Total des Dettes}}$$

Total des Dettes=Dettes Financières+Passif Circulant+Trésorerie Passif

#### **1.2. LE RATIO DE LIQUIDITE DE L'ACTIF (RLA)**

C'est le ratio de la structure de l'actif et il mesure la part des capitaux fixes dans le patrimoine de l'entreprise. Il doit être inférieur ou égal à 5% pour les entreprises commerciales.

$$RLA = \frac{\textit{Actif Circulant} + \textit{Trésorerie Actif}}{\textit{Actif Total}}$$

### 1.3. LE RATIO DE FINANCEMENT PERMANENT (RFP)

Il permet d'apprécier la part des ressources durables dans l'actif immobilisé. Il traduit l'équilibre structurel financier et l'existence d'un fond de roulement net positif lorsqu'il est supérieur à l'unité.

$$RFP = \frac{\textit{Ressources Stables}}{\textit{Actif Immobilisé}}$$

### 1.4. LE RATIO DE SOLVABILITE GENERALE (RSG)

Ce ratio permet de savoir si l'entreprise est capable de payer ses dettes de long et moyen terme à l'échéance. S'il est supérieur à l'unité, alors l'entreprise est solvabilité générale. L'entreprise aura une solvabilité satisfaisante lorsque le ratio sera proche de deux. Il mesure ainsi la sécurité dont jouissent les créanciers et la marge de crédit de l'entreprise.

$$RSG = \frac{\textit{Actif Total}}{\textit{Total des Dettes}}$$

### 1.5. LE RATIO DE LIQUIDITE GENERALE (RLG)

C'est un ratio qui permet de mesurer l'aptitude d'une entreprise à transformer ses actifs en liquidités ou en trésorerie. Encore appelé ratio de solvabilité a court terme ou ratio de fonds de roulement, il doit être supérieur à l'unité. Il permet ainsi d'apprécier la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à moins d'un an au moyen de son actif de moins d'un an et de l'exigibilité des dettes à moins d'un an.

$$RLG = \frac{\textit{Actif Cyclique}}{\textit{Passif Cyclique}}$$

**ACTIF CYCLIQUE= ACTIF CIRCULANT + TRESORERIE ACTIF**

**PASSIF CYCLIQUE = PASSIF CIRCULANT + TRESORERIE PASSIF**

## 2. Les ratios de rentabilité de l'entreprise

Ce sont les ratios des bénéfices que l'activité de l'entreprise procure. La rentabilité est le rapport d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat. Il y a les ratios suivants :

### 2.1. LA RENTABILITE FINANCIERE (ROE)

La rentabilité financière est un ratio qui exprime la rentabilité des capitaux propres investis dans l'entreprise par les actionnaires. Ce ratio prend en compte la structure financière de l'entreprise car le résultat utilisé est celui après charges financières. Il s'agit de la réalisation de profit suite à l'investissement de profit des actionnaires. Sa formule est :

$$ROE = \frac{R_{net}}{K} \text{ Avec } R_{net} = \text{Résultat net et } K = \text{Capitaux propres}$$

### 2.2. LA RENTABILITE ECONOMIQUE (ROI)

La rentabilité économique, encore appelé taux de rendement des capitaux investis est un ratio permettant de mesurer la couverture des actifs par le résultat d'exploitation. Elle montre les avantages obtenus en réduisant les actifs immobilisés en actifs circulants. Elle a pour formule :

$$ROI = \frac{EBIT}{AT} \text{ Avec } EBIT = \text{Résultat avant intérêt et impôt et } AT = \text{Actif total}$$

### 2.3. LA RENTABILITE SOCIALE (RS)

C'est la richesse qui est affectée aux employés.

$$RS = \frac{\text{Charges Salariales}}{\text{Valeur Ajoutée}}$$

### 3. Les autres éléments déterminés par la BOA-Bénin

Les éléments financiers suivants sont également déterminés lors de l'analyse du risque :

#### 3.1. LE FONDS DE ROULEMENT FINANCIER (FR)

C'est l'excédent des ressources stables après financement des actifs immobilisés et il participe au financement du besoin en fonds de roulement.

$$FR = \textit{Ressources Stables} - \textit{Actif Immobilisés}$$

#### 3.2. LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

C'est la part des stocks et créances de l'entreprise non financée par les dettes fournisseurs ou dettes d'exploitation.

$$BFR = (\textit{Stocks} + \textit{Créances}) - \textit{Dettes d'exploitation}$$

#### 3.3. LA TRESORERIE NETTE (TN)

C'est la disponibilité de l'entreprise dans sa caisse et son compte bancaire.

$$TN = \textit{Trésorerie Actif} - \textit{Trésorerie Passif}$$

## Section 2 : Les outils d'analyse des entreprises dans la gestion des risques de crédit et suggestions

Cette section présente la performance financière de la BOA-Bénin, les outils d'analyses des entreprises et les recommandations à la BOA-Bénin pour une gestion efficace des risques liés à son activité de crédit.

### A. La performance de la BOA-Bénin et les outils d'analyses des entreprises

#### 1. Analyse des performances de la BOA-Bénin

Ces quatre dernières années, la BOA-Bénin a enregistré d'importantes opérations liées à son activité.

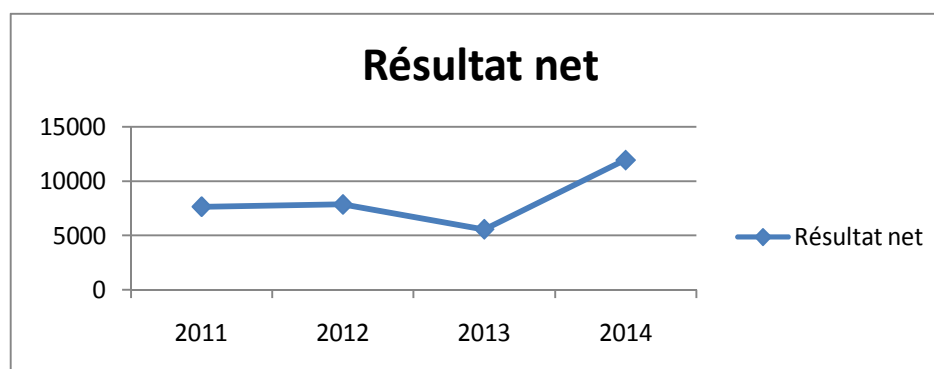
**Tableau N°3: Les opérations à la clientèle**

Opérations	Années			
	2011	2012	2013	2014
Dépôts	382 461	400 589	449 894	481 065
Créances	220 317	223 447	223 792	261 232

**Source** : Rapport BOA-Bénin (en millions de FCFA)

Chaque année qui passe la BOA-Bénin, met en place des politiques d'organisation plus adéquates. C'est ce qui explique l'évolution de son résultat.

**Graphique N°3 : L'évolution du résultat net de la BOA-Bénin**



**Source** : Par les auteurs à partir de Rapport BOA-Bénin 2014

Aussi, on distingue les indicateurs suivants :

**Tableau N°4 : Evolution des indicateurs de résultats**

<b>Indicateurs</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PNB	31 627	32 817	30 147	34479
Charges de Fonctionnement	12 489	13 968	14 303	15 098
Résultat Brut d'Exploitation	17 387	16 998	13 879	17 287
Coefficient d'Exploitation(%)	45,03	48,20	54	49,86

**Source** : Rapports BOA-Bénin (en millions de FCFA)

Il faut aussi tenir compte des indicateurs de la structure du portefeuille de la BOA-Bénin dans la gestion des risques.

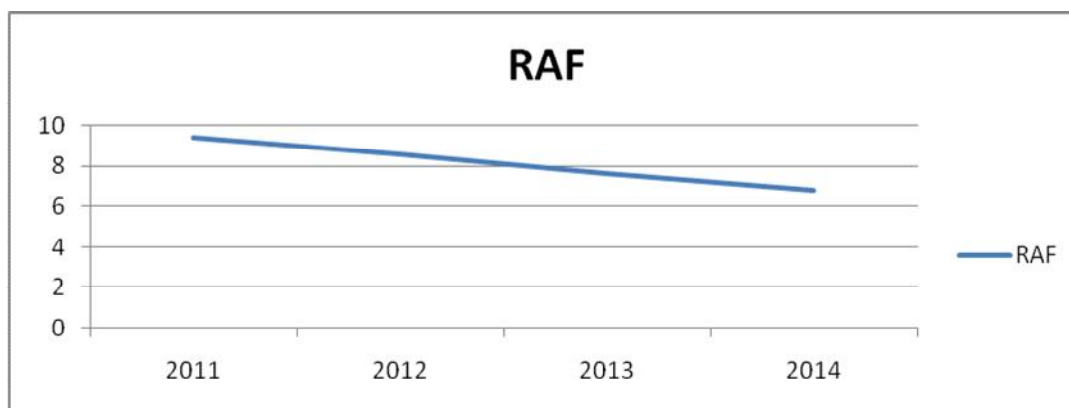
**Tableau N°5 : Evolution des indicateurs de la structure du portefeuille**

<b>Indicateurs</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Fonds Propres après répartition(A)	51 507	52 857	48 958	52 539
Total Bilan (B)	551 467	617 868	648 428	773 207
A/B(%)	9,38	8,55	7,6	6,79

**Source** : Rapports BOA-Bénin(en millions de FCFA)

Ainsi, on a :

**Graphique N°4 : Evolution du ratio de la structure du passif**



**Source** : Par les auteurs

Aussi, la BOA-Bénin a continuée à enregistrer des impayés des crédits offert.

**Tableau N°6 : Etats des créances de la BOA-Bénin**

Années	2010	2011	2012	2013	2014
Créances Douteuses	32 041	38 001	47 064	66 236	75 453
Provisions	27 436	31973	39 721	50 627	55 476
Créances Douteuses nettes	4 605	6 028	7 343	15 609	19 977
Créances Impayés	4 197	3961	16 642	9 164	7 083
Créances en Souffrances Nettes	8 802	9989	23 985	24 773	27 060

**Source** : Rapports BOA-Bénin (en millions FCFA)

L'impact de ces créances en souffrances sur la BOA-Bénin permet de déterminer le risque lié aux crédits. C'est ce que montre le tableau suivant : l'évaluation quantitative du risque prise par la BOA-Bénin dans le financement des entreprises. Ainsi, à partir de 2010, le risque de la BOA-Bénin s'est accru pour atteindre 11%.

**Tableau N°7 : Analyse du risque**

Créances/Année	2010	2011	2012	2013	2014
Souffrances (A)	8 802	9 989	23 985	24 773	27 060
Clientèles (B)	220 910	220 317	223 447	223 792	261 232
A/B (%)	3,98	4,53	10,73	11,07	10,36

**Sources :** Par les auteurs des Rapports BOA-Bénin(en millions de FCFA)

Pour éviter ces problèmes, les méthodes suivantes sont développées pour les banques.

## 2. Les modèles d'évaluation du risque

Les modèles d'évaluation du risque de défaillance sont nombreux, à savoir :

### 2.1. LA METHODE DES « CINQ C »

Elle repose sur des critères d'appréciation. Cinq critères d'appréciation sont utilisés pour évaluer l'entreprise :

- « **Character** » : honnêteté, notoriété des dirigeants ;
- « **Capacity** » : compétences et qualifications des dirigeants ;
- « **Capital** » : structure financière de l'entreprise (ratio de l'endettement global) ;
- « **Conditions** » : capacité de l'entreprise de faire face à des facteurs économiques qui conditionnent la rentabilité économique ;
- « **Coverage** » : garanties offertes par l'entreprise.

Cette méthode met l'accent à la fois sur les qualités et sur les aspects économique-financiers des entreprises à évaluer. La prise en compte des garanties montre l'intérêt des banquiers de s'assurer contre le risque de défaillance. C'est une approche qualitative et quantitative.

## 2.2. LA METHODE LAPP

Cette méthode s'annonce plus technique que la précédente et se fonde sur quatre critères :

- « **Liquidity** » : ratios de liquidité générale (actif circulant/ dettes à court terme) et de liquidité directe (actif circulant – stocks)/ dettes à court terme
- « **Activity** » : volume du chiffres d'affaires, des achats, rotation des stocks (coûts des produits vendus / stocks moyens de produits)
- « **Profitability** » : marge nette (bénéfice net/chiffres d'affaires) ou de rentabilité économique (bénéfice net/ actif total)
- « **Potential** » : capacité des dirigeants, qualité des produits, les garanties . Bien que l'évaluation soit quantitative, l'appréciation personnelle de l'agent de crédit joue un rôle important (parfois arbitraire).

## 2.3. LA METHODE « CREDITMEN»

C'est une méthode qui permet de donner une note globale à l'entreprise. Trois types de facteurs sont pris en compte :

- Le facteur personnel exprimant la compétence de l'équipe dirigeante et du personnel de l'entreprise avec une pondération de **40%** ;
- Le facteur économique présentant le potentiel de croissance avec une pondération de **20%** ;
- Le facteur exprimant la situation financière relative de l'entreprise avec une pondération de **40%**.

En ce qui concerne la situation financière, cinq ratios avec leurs pondérations relatives donnent une note synthétique d'évaluation d'entreprise.

### Procédures d'application de creditmen

La note synthétique est calculée grâce à la relation suivante :

$$NS = 25 \frac{rf1}{RF1} + 25 \frac{rf2}{RF2} + 20 \frac{rf3}{RF3} + 20 \frac{rf4}{RF4} + 10 \frac{rf5}{RF5}$$

La note synthétique (NS) se fonde sur la relation suivante :

Ratio financier  $rf_i$  de l'entreprise considérée/ Ratio financier  $RF_i$  de l'entreprise type (l'entreprise médiane de l'échantillon) :

- $rf1$  = Actif circulant – Stocks/ Dette à CT
- $rf2$  = Capitaux propres/ Dettes totales
- $rf3$  = Coût de revient des ventes / Stock moyen
- $rf4$  = Ventes/ Clients + effets à recevoir+ effets escomptés non échus
- $rf5$  = Capitaux propres/ valeurs immobilisées nettes.

L'interprétation de la NS pour une entreprise est la suivante :

- $NS = 100$ , Situation financière normale
- $NS > 100$ , Bonne situation financière
- $NS < 100$ , Situation financière mauvaise
- Si  $NS < 100$ , le banquier devra effectuer une analyse financière approfondie.

### **3. Les méthodes quantitatives d'évaluation du risque**

Il existe plusieurs méthodes quantitatives dans l'évaluation du risque. La plus utilisée est la méthode du score.

#### **3.1. LE CREDIT-SCORING**

« Le *credit-scoring* est une méthode statistique utilisée pour prédire la probabilité qu'un demandeur de prêt ou un débiteur existant fasse défaut », traduit de

Mester par Rougès(2003). Le crédit-scoring permet de discriminer ou de distinguer les entreprises qui rembourseront leurs crédits de ceux probablement défaillantes.

Un score est une note de synthèse mesurant à un instant donné une prédiction de performance ou de comportement d'une entreprise par comparaison à une population d'entreprises. Cette note est généralement basée sur la mesure de différents critères (facteurs) simples à mesurer. Ces derniers sont ensuite pondérés pour obtenir le score final.

En gestion des risques bancaires, le score est un indicateur de synthèse censé caractériser le degré de défaillance de l'entreprise évaluée.

### 3.2. EXEMPLE DE FONCTION SCORE

Il y a par exemple, le Z-score qui convient aux PME de moins de 500 salariés et qui repose sur 8 ratios de gestion, développé par la Banque de France.

**Tableau N°8 : Les ratios de gestions**

<b>Ratios</b>	<b>Formules</b>
<b>R1</b>	Frais financiers/Résultat économique brut
<b>R2</b>	Ressource stables/Capitaux investis
<b>R3</b>	CAF/Endettement global
<b>R4</b>	Résultat économique brut/CA HT
<b>R5</b>	Dettes commerciales/Achats TTC
<b>R6</b>	VA/CA HT
<b>R7</b>	Stocks-Avances clients+Créances d'exploitation/Production
<b>R8</b>	Investissements Physiques/VA

**Source** : Par les auteurs

Le Z-score s'interprète par l'intervalle borné à gauche par la valeur « -0,25 » et à droite par la valeur « + 0,125 ». A l'intérieur de cet intervalle, l'entreprise se trouve dans une zone d'incertitude qui peut ou non la conduire à une situation de faillite. A gauche de la borne « -0,25 », l'entreprise se trouve dans une situation risquée. A droite de la valeur « +0,125 », l'entreprise se trouve dans une situation normale.

Ces différentes situations peuvent être récapitulées comme ci-après :

**Tableau N°9 : Le diagnostic de Z-score**

<b>Intervalles</b>	-025 < Z < 0125		
<b>Situation</b>	<i>Difficile</i>	<i>Incertaine</i>	<i>Normale</i>

**Source :** Par les auteurs

L'intérêt essentiel des fonctions scores est de réduire le coût de traitement d'un dossier de crédit mais il semble que les banquiers soient assez méfiants vis-à-vis de ce moyen d'analyse, surtout dans le cas des crédits aux entreprises par Rougès (2003).

## **B. Les suggestions de l'étude pour une gestion financière efficace des risques de crédits de la BOA-Bénin**

Ce mémoire ne cherche pas à valider des hypothèses mais plutôt cherche à contribuer au développement des techniques bancaires en matière de gestion des risques en particulier ceux des risques de crédits.

Il s'agit essentiellement des mesures pratiques que doit prendre la BOA-Bénin pour une meilleure participation au développement socio-économique du Bénin et son propre développement. Aussi quelques suggestions seront faites à l'endroit des entreprises et de l'Etat.

A l'endroit de la BOA-Bénin :

- ✓ Procéder à un examen rigoureux des éléments constitutifs de la personnalité juridique et de la solvabilité des entreprises ;
- ✓ Choisir des garanties adaptées aux concours bancaires et éviter de faire des faveurs ;
- ✓ Appliquer rigoureusement les méthodes de gestion et suivre correctement les crédits et les clients ;
- ✓ Proposer plus de nouveaux produits aux entreprises pour la conquête de nouveaux investisseurs et clients ;
- ✓ Introduire les assurances de crédits dans leur mécanisme interne de protection contre les risques au niveau des entreprises. Si possible, son exigibilité dans certains cas de crédits ;
- ✓ Se doter à la Direction des Risques d'un personnel suffisant et si possible dans chaque secteur d'activité ;
- ✓ La BOA-Bénin doit sensibiliser les clients sur la nécessité de fournir des états financiers à bonne date, conformes aux normes et fiables ;
- ✓ Combiner les méthodes traditionnelles et modernes de gestion, ainsi que l'utilisation des méthodes statistiques ;
- ✓ Revoir à la baisse l'accumulation des tâches au niveau des agents chargés de l'étude des dossiers de crédit ;
- ✓ Encourager le personnel en présence de plusieurs dossiers de crédits par des primes ou des jours de repos ;
- ✓ Encourager les entreprises par des réductions ;
- ✓ Former plus les employés en interne, en particulier une formation dans tous les services de la BOA-Bénin ;
- ✓ Organiser des séances de formation et de sensibilisation des entreprises pour leur montrer comment gérer leur activité et l'importance du retour des fonds empruntés car ils n'appartiennent pas à la banque ;

- ✓ Proposer et montrer les avantages des assurances aux entreprises et aussi des fonds de garanties ;
- ✓ Etre en partenariat avec les sociétés d'assurances pour qu'elles proposent des produits mieux adaptés aux activités des entreprises pour une gestion efficace de leur structure ;
- ✓ Mettre en place un système spécialisé pour l'analyse des risques, pour le suivi et pour le recouvrement des créances ;

A l'endroit des entreprises :

- ✓ Il faudrait réaliser une étude de faisabilité et de rentabilité de leurs activités ;
- ✓ Se former dans son domaine d'activité et sur les modes ou sources de financement et leurs avantages et former également leurs employés ;
- ✓ Recruter du personnel qualifié pour pouvoir atteindre les objectifs, opter pour une politique de gestion participative vis-à-vis de son personnel en raison de la sensibilité de l'être humain.

A l'endroit de l'Etat :

- ✓ Encourager les entreprises dans le développement de leurs activités par des subventions ;
- ✓ Proposer et contribuer aux fonds de garantie pour les entreprises quelques soit leur taille ;
- ✓ Contribuer au développement des banques par des formations.

## CONCLUSION

Pour le financement de leurs activités, les entreprises font recours d'habitude aux opérations de crédits bancaires, en raison de l'insuffisance de leurs fonds de roulement. Les banques acceptent d'octroyer les crédits en contrepartie d'une rémunération : l'intérêt.

Mais, ces banques s'exposent en retour à des risques surtout de non-remboursement du crédit, des risques dont l'absence ou la négligence de gestion provoquent la défaillance des banques. Ces risques proviennent non seulement du client, mais aussi de l'environnement général de la banque. Malgré la présence des autorités monétaires qui prévoient des organes et outils de gestion des risques, les banques enregistrent toujours des impayés, c'est le cas de la BOA-Bénin.

Les banques mettent en place des mesures actives et de prévention pour contrer efficacement ces risques mais ne tiennent pas ou rarement compte des méthodes nouvelles de gestion. Ainsi, un système de gestion rigoureuse de ces risques de crédit au sein de ces banques avec des méthodes nouvelles de gestion contribuera à une réduction importante voire l'élimination de ces risques.

Dans le but de contribuer à l'amélioration de la gestion du risque, le mémoire, après collecte et analyse des données, a permis de proposer de nouveaux outils dans la gestion des risques de crédit.

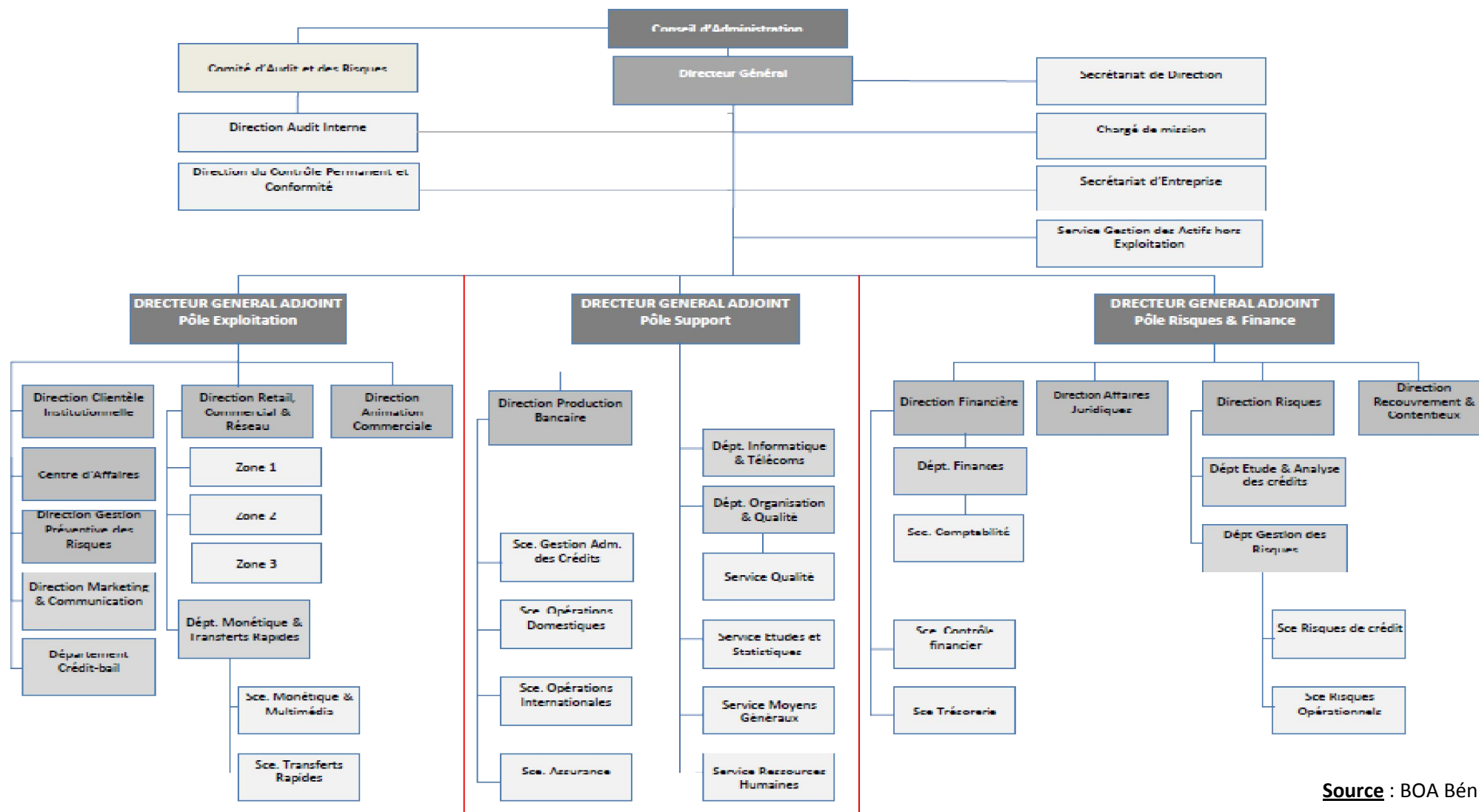
Cette étude a permis de distinguer les différents risques et de montrer l'importance d'un système qualifié dans la gestion des risques liés aux activités des banques. Seulement faudra-t-il que les dirigeants de ces structures tiennent compte de la notion du risque et décident de l'application rigoureuse des solutions suggérées.

Étant donné qu'il y a plusieurs méthodes, existerait-il d'autres méthodes ou outils plus efficace de gestion des risques de crédit bancaire ?

# **ANNEXES**

**CONTRIBUTION A LA GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT LIÉS AUX FINANCEMENTS DES ENTREPRISES-CAS DE LA BOA-BÉNIN**

**Organigramme BOA-BENIN**  
Juillet 2014



Source : BOA Bénin

## BIBLIOGRAPHIE

- Acclassato D. «*Economie bancaire et micro finance*» ;
- Ahoudo C. (2014) «*Analyse et gestion des risques de crédit bancaires aux entreprises : cas de la BIBE*», 55 p ;
- Amoussa A. B. Z. (2010) «*Gestion des risques bancaires liés au financement des entreprises : cas de la BOA-BENIN*», 100 p ;
- BOA-BENIN, (2010 à 2014), «*Rapports d'activités*» ;
- Churchill C. & Coster D. (2001), «*Manuel de gestion des risques en microfinance*», 129 p ;
- Daouilton W. (2014), Rapport de stage ;
- Dossou F. Rapport de stage ;
- Brunel V. (2009), «*Gestion des risques et risque de crédit*», 58 p ;
- La Bruslerie (de) H. (1999), «*Analyse financière et risque de crédit*», Paris, Dunod, 398 p ;
- Lanha M. (2014-2015) «*Techniques des opérations bancaires(TOB)*»
- Mensah Emérick & Djogbenou Diane (2008) «*Gestion des risques de crédits bancaires : cas de la BOA-BENIN* » ;
- Rougès V. (2003) «*Gestion bancaire du risque de non-remboursement des crédits aux entreprise : une revue de la littérature*» DES. Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique, pp 17 ;
- Zougbeho H. & Ahouannonvo S. «*Gestion du risque de crédit par la banque : cas de la BOA Bénin*».

### SOURCES INTERNET

- BOA-BENIN & GROUP-BOA, Rapport d'activité (2008), <http://www.bank-of-africa.net>
- <http://www.memoireonline.com/07/08/1357/gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance.html>

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	IX
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : LA BOA-BENIN, UNE BANQUE DE DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE.....	2
SECTION 1 : HISTORIQUE, OBJECTIFS ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN ....	3
A. HISTORIQUE, OBJECTIFS ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN .....	3
1. Historique de la BOA-Bénin.....	3
2. Objectifs de l'étude .....	4
3. Structure organisationnelle de la BOA-Bénin.....	5
3.1. Les organes de gestion .....	5
3.2. Les directions techniques.....	5
3.3. Les organes de contrôle .....	5
3.3.1. Les organes internes de contrôle .....	6
3.3.2. Les organes externes de contrôle.....	6
B. LES ACTIVITES DE LA BOA-BENIN, SA STRATEGIE ET SON DIAGNOSTIC .....	6
1. Les Activités de la BOA-Bénin.....	6
2. Stratégie de la BOA-Bénin.....	8
3. L'analyse SWOT de la BOA-Bénin.....	9
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET CONSTATS .....	11
A. PRESENTATION DU CENTRE D'AFFAIRES, TRAVAUX EFFECTUES ET DIFFICULTES RENCONTREES .....	11
1. Présentation du Centre d'Affaires.....	11
2. Les tâches accomplies et les difficultés rencontrées.....	12
2.1. Tâches accomplies.....	12
2.2. Difficultés rencontrées et suggestions.....	13
B. CONSTATS EFFECTUES .....	13

<b>CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE D'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE GESTION BANCAIRE DES RISQUES DE CRÉDIT .....</b>	<b>14</b>
<b>SECTION 1: PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS DE L'ETUDE.....</b>	<b>15</b>
A. PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE .....	15
1. <i>Problématique</i> .....	15
2. <i>Intérêt de l'étude</i> .....	16
B. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	17
1. <i>Objectif principal</i> .....	17
2. <i>Objectifs spécifiques</i> .....	17
<b>SECTION 2 : LES DIFFERENTS PARADIGMES DU RISQUE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .</b>	<b>18</b>
A. PRESENTATION DES CONCEPTS ET ETUDES ANTERIEURES.....	18
1. <i>Notion d'entreprise</i> .....	18
2. <i>Notion de banque</i> .....	18
3. <i>La notion de crédit et son importance pour la banque</i> .....	19
4. <i>Le financement bancaire des entreprises par des crédits</i> .....	20
4.1. Les crédits à court terme.....	20
4.1.1. Le découvert .....	20
4.1.2. La facilité de caisse .....	21
4.2. Les crédits à moyen et long terme .....	21
4.3. Les engagements par signature .....	21
5. <i>Notion de risques bancaires</i> .....	22
5.1. Les différents types de risques bancaires .....	22
5.1.1. Le risque de crédit .....	23
5.1.2. Le risque opérationnel.....	23
5.1.3. Le risque de marché .....	24
5.1.4. Le risque pays .....	24
5.1.5. Le risque de liquidité .....	24
5.1.6. Le risque systémique .....	24
5.2. Le risque de défaillance de l'entreprise .....	25
6. <i>Le comité de Bâle</i> .....	25

7. <i>La rédaction de contrats incitatifs</i> .....	25
7.1 Les problèmes incitatifs liés au crédit .....	26
7.2 Les solutions bancaires.....	26
B. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	27
1. <i>La collecte des données</i> .....	27
2. <i>L'analyse des données</i> .....	27
<b>CHAPITRE III : AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT A LA BOA- BENIN</b> .....	<b>28</b>
<b>SECTION 1 : LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES DE CREDIT DANS LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES A LA BOA-BENIN</b> .....	<b>29</b>
A. PROCEDURE DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES PAR LA BOA-BENIN ET LE SUIVI BANCAIRE .....	29
1. <i>Procédure de financement des entreprises par la BOA-Bénin</i> .....	29
1.1. Historique ou Parcours de l'entreprise .....	30
1.2. L'analyse du risque de défaillance de l'entreprise par la BOA-Bénin .....	30
1.3. Les garanties.....	31
2. <i>Le suivi du crédit</i> .....	32
2.1. La notation .....	32
2.2. Le suivi du compte bancaire.....	32
B. APPROCHES STATISTIQUES DES RISQUES DE CREDIT A LA BOA-BENIN.....	33
1. <i>Les Ratios de la structure financière</i> .....	33
1.1. Le Ratio d'Autonomie Financière (RAF) .....	33
1.2. Le Ratio de Liquidité de l'Actif (RLA) .....	33
1.3. Le Ratio de Financement Permanent (RFP) .....	34
1.4. Le Ratio de Solvabilité Générale (RSG).....	34
1.5. Le Ratio de Liquidité Générale (RLG) .....	34
2. <i>Les ratios de rentabilité de l'entreprise</i> .....	35
2.1. La rentabilité financière (ROE) .....	35
2.2. La rentabilité économique (ROI) .....	35
2.3. La rentabilité sociale (RS) .....	35
3. <i>Les autres éléments déterminés par la BOA-Bénin</i> .....	36
3.1. Le Fonds de roulement financier (FR) .....	36

3.2. Le Besoin en fonds de roulement (BFR).....	36
3.3. La Trésorerie nette (TN) .....	36
<b>SECTION 2 : LES OUTILS D'ANALYSE DES ENTREPRISES DANS LA GESTION DES RISQUES DE CREDIT ET SUGGESTIONS .....</b>	<b>37</b>
A. LA PERFORMANCE DE LA BOA-BENIN ET LES OUTILS D'ANALYSES DES ENTREPRISES .....	37
1. <i>Analyse des performances de la BOA-Bénin</i> .....	37
2. <i>Les modèles d'évaluation du risque</i> .....	40
2.1. La méthode des « cinq C » .....	40
2.2. La méthode LAPP.....	41
2.3. La méthode « <i>creditmen</i> » .....	41
3. <i>Les méthodes quantitatives d'évaluation du risque</i> .....	42
3.1. Le crédit-scoring .....	42
3.2. Exemple de fonction score .....	43
B. LES SUGGESTIONS DE L'ETUDE POUR UNE GESTION FINANCIERE EFFICACE DES RISQUES DE CREDITS DE LA BOA- BENIN.....	44
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>47</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>50</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>51</b>