



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU DIPLOME DE LICENCE  
PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Filière : Gestion

Option: Finance Banque Assurance

**THEME**

# GESTION DES RISQUES DE CREDIT : CAS DE LA BOA BENIN

Réalisé et soutenu par:

Géraldine D. MAFFON

&

Laurette M. M. QUENUM

Sous la Direction de :

Maîtres de stage

Mr Yvon DAGBA

Mme Alvine AHOSSI

Maître de mémoire

Dr Yessoufou Liamidi

Enseignant à la FASEG

*Année Académique 2015-2016*

## **AVERTISSEMENT**

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI  
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE  
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS  
AUTEURS.**

## **DEDICACE 1**

Je dédie ce travail à :

Mes parents, Omer MAFFON et Christiane MAFFON née GBAGUIDI

Mes frères et sœur et à tous ceux qui œuvrent pour la réussite de la jeune génération

Que ce travail vous honore !

**Géraldine D. MAFFON**

## **DEDICACE 2**

Je dédie ce travail à :

Mes parents, QUENUM Robert et BANDOOU Romaine

Tous ceux qui d'une façon ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

**Laurette M. M. QUENUM**

## **REMERCIEMENTS**

Ce mémoire est le résultat de nombreux échanges scientifique et de collaboration avec des personnes auxquelles nous aimerions ici exprimer toute notre reconnaissance.

Nos sincères remerciements au doyen de la FASEG, professeur IGUE Charlemagne B.

Nous tenons à présenter notre gratitude à notre Maître de mémoire, le Docteur A. Liamidi YESSOUFOU, enseignant à la FASEG, qui a accepté de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations. Merci Docteur pour les observations et pour votre accompagnement scientifique.

Nos remerciements vont aussi à l'endroit de nos maîtres de stages ; Mr Yvon DAGBA, chef d'agence BOA d'Abomey-Calavi et Mme Alvine AHOSSI, chef d'agence BOA Amitié, qui se sont rendus disponible pour nous accompagner de par leurs expertises durant notre stage.

Nos mots de reconnaissance à l'endroit de tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation du présent mémoire.

Nous remercions également les membres de jurys de soutenance pour avoir accepté d'examiner les résultats de nos travaux de recherche.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>BAB</b>	: Banque Atlantique Bénin
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
<b>BHB</b>	: Banque de l’Habitat du Bénin
<b>BIBE</b>	: Banque Internationale du Bénin
<b>BOA</b>	: Banque Of Africa
<b>BRS</b>	: Banque Régionale de Solidarité
<b>BSIC</b>	: Banque Sahélo-Saharienne d’Investissement et de Commerce
<b>DAB</b>	: Distributeur Automatique des Billets
<b>ENEAM</b>	: Ecole Nationale d’Economie Appliquée et de Management
<b>FASEG</b>	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
<b>FECECAM</b>	: Fédération des Caisses d’Epargne et de Crédits Agricole Mutuels
<b>OHADA</b>	: Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>PADME</b>	: Association pour la Promotion et l’appui au Développement des Micro-Entreprises
<b>SGI</b>	: Société de Gestion et d’Intermédiation
<b>SGBBE</b>	: Société Générale des Banques au Bénin
<b>SRH</b>	: Service des Ressources Humaines
<b>UBA</b>	: United Bank for Africa
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## **RESUME**

Le risque de crédit constitue de nos jours une réalité à laquelle les banques sont confrontées. La BOA-BENIN, première banque privée à s'installer au Bénin n'en est épargnée. Il urge que des études soient faites sur le fonctionnement de la BOA-BENIN afin de trouver les mécanismes susceptibles d'endiguer ou de réduire au maximum cette triste réalité qu'est le risque de crédit.

Pour réaliser ce travail, des séances d'entretien ont eu lieu avec des agents de la BOA et certains bénéficiaires de crédit. Pour appréhender les facteurs qui favorisent les risques liés à l'octroi de crédits et les stratégies dont dispose la BOA pour réduire, le modèle SWOT a été implémenté. Ce modèle a permis d'analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces afin d'apprécier les potentialités de la BOA-BENIN face à la gestion du risque de crédit.

Il ressort de cette analyse qu'à la BOA, le manque de suivi du bénéficiaire, la défaillance de l'insuffisance et la qualité du personnel sont les facteurs qui handicapent la volonté de la BOA à faire face efficacement au risque de crédit.

Pour résoudre cette situation, des approches de solutions ont été proposées. La mise en application des dites solutions permettra à la BOA de réduire considérablement le risque de crédit.

Mots clés : (Gestion, Risque, Crédit)

## **ABSTRACT**

The risk of credit constitutes a reality to which the banks are confronted nowadays. The BOA - BENIGN, first private bank to not to get settled in Benin is saved some. Him urge that on the working of the BOA - BENIN is made in order to find the mechanisms susceptible to dam up of studies or to reduce to the maximum this sad reality that is the risk of credit.

To achieve this work, of the sittings of maintains had place with agents of the BOA and some recipients of credit. To fear the factors that encourage the risks bound to the concession of credits and the strategies of which arrange the BOA to reduce, the SWOT model was implémenté. This model permitted to analyze strengths, the weakness, the opportunities and the threats in order to appreciate the potentialities of the BOA - BENIGN facing the management of the credit risk.

He/it is evident from this analysis that to the BOA, the lack of follow-up of the recipient, the failing of the insufficiency and the staff's quality are the factors that handicap the will of the BOA to cope efficiently to the risk of credit.

To solve this situation, approaches of solutions have been proposed. The setting in application says so-called solutions will permit to the BOA to reduce the risk of credit considerably.

**Key words: (Management, Risk, Credit)**

## SOMMAIRE

Introduction.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BOA ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	
Section 1 : Présentation de la Bank Of Africa (BOA-Bénin) .....	4
Section 2: Cadre Théorique de l'Etude .....	21
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	
Section 1 : Revus de littérature et formulation des hypothèses .....	27
Section 2 : Cadre Méthodologie de l'Etude .....	42
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	
Section 1 : Présentation, Analyse des données et Validation des .....	47
Section 2 : Condition de mise en œuvre .....	53
Conclusion .....	56
Références bibliographiques .....	59
Annexes .....	viii
Table des matières.....	xvi

# **INTRODUCTION**

A l'issue de la conférence des forces vives de la nation en février 1990, la République du Bénin a opté pour le libéralisme économique, lequel a favorisé la privatisation de certaines sociétés d'Etat autre fois demeurées la classe gardée de l'Etat. L'implantation des entreprises nationales comme étrangères se secteur bancaire n'est pas resté en marge de cette révolution. Ainsi nombreuses sont les banques qui sont installées au Bénin et couvrent progressivement le territoire national. L'objectif de ces structures financières est la gestion efficiente de fonds appartenant aux personnes physique (tiers) ou aux personnes morales (société ; entreprise ; association), l'octroi de crédits aux déposants afin de promouvoir

Des activités susceptibles de réduire la pauvreté. Malheureusement, les banques dans l'exercice de leurs activités sont confrontées à d'énormes risques. S'il est vrai que l'idée d'un engagement sans risque relève de l'utopie, il est souhaitable que les autorités de contrôle nationale et internationales prennent les dispositions pour minimiser les risques inhérents à leurs transactions quotidiennes et d'harmoniser les normes prudentielles. Malgré l'avancée de la technologie aucune technique bancaire ne s'est avérée efficace pour prémunir parfaitement le banquier contre la panoplie de risques auxquels les autorités font face dans leur gestion quotidienne d'où le thème, gestion des risques de crédit à la BOA-BENIN, de notre mémoire. En effet, le risque zéro est un concept loin de la réalité dans la mesure où il y a toujours un risque résiduel après avoir couvert le risque principal. Pour cela, toute banque doit adopter une politique de gestion intégrée des différents risque découlant de son activité basée sur le suivi des positions par rapport aux limites, réajuster régulièrement ces limites et, analyser les scénaris pour se conformer le plus possible aux normes internationales et réglementation en la matière.

Comment identifier les risques, les réduire en vue de permettre aux banques de prospérer ? D'une manière générale il n'y a pas d'activité financière, ni

économique sans prise de risques. La notion de risque recouvre donc tout évènement susceptible d'empêcher un établissement de réaliser ses objectifs ou maximiser ses performances. Dans le cadre des marchés on distingue trois grandes catégories de risques à savoir : le risque de marché, le risque opérationnel, et le risque de crédit.

Nos travaux de recherche s'intéressent ; aux risques dans les banques en général et à la Bank of Africa en particulier afin d'appréhender leurs sources et origines, ainsi que les alternatives nécessaires pour une meilleure rentabilité des banques. Ils se feront en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation de la BOA et cadre théorique de l'étude. Le deuxième chapitre aborde la revue de littérature hypothèses et méthodologie de recherche et le troisième chapitre présente le cadre empirique de l'étude.

**CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BOA  
ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Le présent chapitre résume la présentation générale du cadre institutionnel de la BOA-BENIN et en particulier l'agence d'accueil et du déroulement de notre stage.

## **SECTION 1 : Présentation de la Bank Of Africa (BOA-Bénin)**

Il s'agira dans cette partie du mémoire, de l'historique, l'Objectif, la Structure organisationnelle, les Activités, l'Environnement, les Ressources de fonctionnement et des défis de la BOA-Bénin

### **Paragraphe 1 : Historique, Objectif et Structure organisationnelle de la BOA-Bénin**

#### **1- Historique**

La création de ce groupe bancaire remonte au début des années 80 l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par les banques étrangères et les banques d'Etat. A cette époque, il n'existait pratiquement pas de banque commerciale en Afrique de l'Ouest appartenant à des intérêts privés ouest africains qui en contrôlent la gestion.

Au BENIN, la Bank Of Africa a vu le jour la veille de la conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, dans un contexte de paralysie totale de l'économie nationale caractérisée notamment par un manque d'investissement privés étrangers

Et la déconfiture du système bancaire national. Initiée par la société Africain Financial Holding (AFH), la BOA-BENIN a été créé le 29 juin 1989 avec la participation de nombreux investisseurs privés nationaux et internationaux (la PROPARCO du groupe AFD et la BOAD).

La société Financière Internationale (SFI) a rejoint ces premières actionnaires en 1993. C'était, la deuxième expérience, après celle du Mali, d'une conception

de banque commerciale entièrement sur une large actionnariat national diversifié sur un partenariat technique impliqué au capitale et sur partenaires internationaux d'appui au secteur privé des pays émergents.

La BOA-BENIN dont l'objectif est d'assurer les objectifs et d'assurer les opérations financières, commerciales, mobilières et d'investissements productifs fait partie de BOA GROUPE. Ce groupe est présent dans dix-sept(17) pays à savoir : le BENIN, le BURUNDI, le BURKINA-FASO, la COTE d'IVOIRE, le DJIBOUTI, la France, le GHANA, le KENYA, le MADAGASCAR, le MALI, la MER ROUGE, le NIGER, la RDC, le SENEGAL, la TANZANIE et le TOGO

Le groupe BOA dispose également d'autres filiales à savoir : ACIBOURSE, AÏSSA, AGORA, ATTICA, BOA-ASSETMANAGEMENT. Au cours des années 1980, à l'instar d'autres Etats Africains, le Bénin a connu une forte crise économique ce qui a entraîné par la suite la création de nouvelles banques parmi lesquelles la BOA-BENIN. La BOA-BENIN est une institution bancaire ayant pour activité traditionnelle la collecte de l'épargne. Elle a ouvert ses portes au public Béninois pour la première fois le **15 Janvier 1990** sous le statut d'une Société Anonyme (**S.A**)

Elle a son siège à Cotonou Avenue Jean Paul II. Elle est immatriculée 15053-B 0061F au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM). Elle obtient son agrément bancaire dont le numéro est LB07-B et son code SWIFT AFRI BJ.

La BOA-Bénin dispose d'un capital de un milliard (1.000.000.000) F CFA. Mais ce capital est passé à six milliards (6.000.000.000) F CFA en 2002 après avoir connu deux augmentations successives. En Décembre 2004, le capital de la BOA-Bénin est passé à sept milliards (7.000.000.000)F CFA par émissions de nouvelles actions souscrites générant une prime d'émission de un million huit cent cinquante-cinq mille (1.855.000)F CFA. Elle est élue Banque de l'année en 2006 pour la deuxième fois consécutive par la revue ; « THE BANKER».

Au 31 Décembre 2007 ce capital a connu un accroissement et est passé à sept milliards cinq cents millions (7.500.000.000) F FCA. Aujourd'hui, il est de dix milliards soixante-douze million six cent quatre-vingt mille (10.072.680.000) F FCA. Ces actions sont admises à la cote officielle de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilière (BRVM) depuis 2000. Selon les rapports annuels de la Commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la BOA-Bénin a connu une forte croissance qui l'a hissé au premier rang des banques béninoises depuis 1991. Elle est comptée aujourd'hui parmi les dix (10) banques les plus importantes de l'espace UEMOA.

Elle a une politique très active en matière de prise de participation malgré la rigueur qui est exigée dans le respect strict des limitations prudentielles fixées par la Banque Central des Etats de l'Afrique de l'Ouest(BCEAO).

Ainsi, pour mieux répondre aux exigences de sa clientèle sans cesse grandissante, La BOA-Benin s'est partout sur le territoire national avec ses quarante-sept agences dont vingt-six(26) à Cotonou et vingt-deux dans la province; à cet effet notons que la BOA Benin reste le plus vaste réseau bancaire au Benin.

## **2- Objectifs**

La BOA-Benin a pour objectifs :

- ✓ d'accroître sa clientèle en atteignant quatre cents mille(400.000) en fin 2016
- ✓ offrir un produit BOA qui répond à chacun des rêves de client ;
- ✓ conquérir le marché bancaire béninois
- ✓ la création de quelques nouvelles agences notamment à Menontin, Adjara, Cove, Abomey, N'dali, Malanville

### **3- Structure organisation de la BOA-Bénin**

Afin d'assurer une bonne cohérence entre les différents postes de responsabilité, la BOA-Benin s'est dotée d'un organigramme approprié (annexe). A cet effet, elle dispose d'un organe de gestion et des services techniques pour son fonctionnement.

#### **3-1- Organe de décision de la BOA-Bénin**

La BOA-Benin dispose d'un certain nombre de structure qui sont chargées de prendre des décisions stratégiques.

##### **3-1-1- Le conseil d'administration**

C'est l'organe suprême de BOA-Benin. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'institution. Le Conseil d'Administration représente l'institution et définit la politique générale de cette dernière tout en ayant un regard sur sa gestion.

##### **3-1-2- Le bureau des sages**

Il s'agit de l'organe consultatif et d'arbitrage général. Il est instauré depuis l'Assemblée Générale (AG) du 1<sup>er</sup> mars 1991 conformément au statut de la banque. Il exerce à côté du Conseil d'Administration une mission de conseil pour toute question relevant de la banque.

##### **3-1-3- La direction générale**

Nommé sur proposition du Conseil d'Administration le Directeur Général (DG) définit les attributions des services techniques. Il assure la gestion quotidienne de la banque. Il agit au nom de l'institution et est assisté dans l'exercice de ses fonctions par un adjoint. Il peut être révoqué par le conseil d'administration à tout moment.

L'actuel directeur général de la BOA-Benin est Monsieur Faustin AMOUSOU.

### **3-1-4- Les commissaires au compte**

Ils interviennent ponctuellement pour :

- ✓ porter des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ;
- ✓ contrôle les comptes annuels de la BOA-Benin ;
- ✓ faire respecter la réglementation bancaire ;
- ✓ vérifier et donne des informations spécifiques prévues par la loi, dénoncer tout manquements aux dites dispositions relevées dans la banque.

Les commissaires au compte ont un contrat d'une durée de 6ans renouvelable.

### **3-1-5- Les auditeurs externes**

Il s'agit des structures comme l'inspection générale du groupe et du cabinet international d'expertise. Les auditeurs externes ont pour mission principale de contrôler la gestion de la banque et de veiller au respect scrupuleux des procédures instaurées par le groupe.

## **3-2- Les organes opérationnels de la BOA-Bénin**

Les organes opérationnels de la BOA-Bénin regroupent un ensemble de services techniques qui s'activent pour son bon fonctionnement.

### **3-2-1 Le secrétariat de la Direction Générale**

Il a pour mission de gérer l'agenda et le courrier du Directeur Général. Il ; sert d'interface entre ce dernier et l'environnement externe de l'institution.

### **3-2-2- La Direction de l'Exploitation**

Elle coordonne les activités des chargés de clientèle, participe à la prise de décision d'octroi de crédits dans la limite de ses pouvoirs. Elle analyse les risques liés aux crédits, suit la gestion des demandes de crédit.

### **3-2-3- La direction détail et réseau**

Elle se compose de l'ensemble des réseaux des agences et le service marketing et communication auxquels est rattaché le Front Office Monétique. Ce département joue le rôle de département commercial. Il est chargé de la conception, du lancement et du suivi des nouveaux produits.

### **3-2-4- La direction des risques**

Elle s'occupe de la gestion et du suivi de l'activité crédit. Elle se compose de :

- ✓ département des études,
- ✓ service réalisation des crédits
- ✓ service contrôle des engagements

### **3-2-5- La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses**

Elle se charge du suivi juridique des procédures du crédit et du recouvrement des impayés tout en usant des voies et moyens légaux à savoir le règlement à l'amiable et le recours à la justice.

### **3-2-6- La Direction des Opérations**

Elle est constituée du :

- ✓ service des opérations domestiques,
- ✓ service des opérations internationales et de la trésorerie,
- ✓ service Back Office Monétaire

### **3-2-7- La Direction Administrative et Financière.**

Elle regroupe :

- ✓ le département financier et comptable qui s'occupe de l'établissement d'état financier et de la gestion de la trésorerie ;

✓ le service des moyens généraux qui est chargé d’approvisionner le réseau en matériels et fournitures, de gérer la logistique, d’établir le budget des investissements ;

✓ le service informatique et télécommunication qui s’occupe également de la gestion quotidienne de l’outil informatique et de sa maintenance. Il s’occupe également des Distributeurs Automatiques de Billets (DAB).

### **3-2-8- La Direction du Contrôle Général.**

Gérant du patrimoine de la BOA-Bénin, elle a à sa charge le contrôle du respect strict des procédures de la réglementation bancaire tout en veillant à la qualité de l’information financière et comptable.

**Paragraphe 2 :** Activité, Environnement, Ressource de fonctionnement, Défis de l’entreprise, Déroulement du stage.

#### **1- Activités**

Pour répondre aux exigences de sa clientèle, la BOA-Bénin offre plusieurs gammes de produit en termes de services à sa clientèle. Outre la collecte de l’épargne, nous distinguons les services de l’octroi de crédit et de la mise à disposition des moyens de paiement. Notons que le service de l’octroi de crédit ne se fait pas dans les agences. Celles-ci sont chargées de monter les dossiers de crédit qu’elles envoient à la Direction Générale

##### **1-1- Les services de caisse**

Il s’agit ici des opérations qui se font de façon quotidienne à la BOA-Bénin au nombre desquelles nous avons

- ✓ Les ouvertures de compte

Selon la catégorie du client, on distingue les ouvertures de compte chèque et les ouvertures de compte épargne.

✓ Les ouvertures de compte épargne :

Les conditions d'ouvertures de compte épargne à la BOA-Bénin sont les suivantes :

- disposer d'une pièce d'identité en cours de validité ;
- disposer d'une attestation de résidence portant le nom du propriétaire de la maison du client ;
- disposer d'une facture d'électricité ou d'eau ou quittance de téléphone ou loyer ;
- disposer de deux photos d'identité ;
- disposer d'un dépôt minimum initial de cinq mille (5000) CFA.

En cas d'ouverture de compte épargne pour mineur les pièces à compléter sont :

- un acte de naissance
- deux photos d'identité de l'enfant. Le mandataire sera l'un des parents géniteurs de l'enfant.

Il est à faire souligner que les retraits sur ce compte nécessitent obligatoirement le déplacement du client vers les guichets de n'importe quelle agence de la BOA-Bénin.

✓ Les ouvertures de compte chèque ;

On distingue à ce niveau les comptes cheque aux particuliers et les comptes cheque aux entreprises. Comme son nom l'indique, ce type de compte ne fonctionne que grâce à un chéquier.

Les conditions d'ouvertures des comptes cheque aux particuliers sont les mêmes que celles à l'ouverture du compte épargne. Sauf que :

- le titulaire doit avoir à l'ouverture au moins 21ans ;
- le dépôt minimal initial est de 15.000f CFA.

Ce type de compte ne génère pas d'intérêt. Il peut fonctionner en position débitrice et cela donne droit au prélèvement d'intérêt débiteur. Les frais de gestion sont prélevés mensuellement à raison de 1.100f CFA hors taxe.

Ce qui concerne les comptes cheque aux entreprises, on distingue deux sortes de formalité à savoir : les conditions générales et les conditions particulières.

✓ Les conditions générales :

- le registre de commerce (original + photocopie légalisée) ;
- la publication au journal d'annonce légale ;
- la lettre de convention de compte (disponible à la banque) ;
- la pièce d'identité de chaque signataire ;

✓ Les conditions particulières :

- Pour les entreprises individuelles le dépôt initial minimal est de 500.000F CFA pour les artisans et de 1.000.000f CFA pour les commerçants ;
- Pour les sociétés, les statuts précisant la composition du conseil d'administration et les pouvoirs des dirigeants. Le dépôt minimum initial est de 1.000.000f CFA ;
- Pour les mutuelles et associations, les statuts et le règlement intérieur, le procès-verbal de l'assemble générale, le récépissé d'enregistrement de l'association (original + photocopie), la publication au journal officiel, un dépôt minimum initial de 250.000f CFA.

Il est à faire remarquer que ce type de compte ne génère pas d'intérêt créditeur, ce compte peut fonctionner en position débitrice et cela donne droit au prélèvement d'intérêt débiteur. Les frais de gestion sont prélevés mensuellement à raison de 7.500f CFA HT par mois pour les entreprises commerciales et de 5.500f.CFA HT le mois pour les établissements.

✓ les retraits d'espèce :

Les clients viennent retirer au besoin leur argent confié auprès de la banque au moyen des formulaires appelés fiches de guichet sur lesquelles sont mentionnées les informations qui suivent :

Le nom du titulaire du compte, le numéro du compte à débiter, le montant du retrait en chiffres et en lettres, le lieu et la date de l'opération, ainsi que la signature du client. Au verso de la fiche, le client mentionne la nature et le numéro de la pièce qui a servi l'opération.

Une fois devant le guichet sous présentation de la fiche ce dernier vérifie la conformité de la signature que ce soit sur le compte épargne ou retrait (au moyen d'un chèque).

De plus tout retrait sur cheque dont le montant est supérieur à 1.000.000f CFA le responsable administrative appelle le propriétaire du compte pour avis, puis le guichetier faire la copie des pièces du client avant de valider l'opération.

✓ Les encaissements

Il s'agit des opérations de dépôt de fonds auprès de la banque, elles se font au moyen d'une fiche appelé fiche de versement sur laquelle sont mentionnés l'intitulé du compte, le numéro de compte à créditer, le nom du donneur donne, le détaille de la monnaie, le total du versement, le lieu et la date de l'opération ainsi que la signature du déposant.

✓ Les virements inter bancaire et les virements de compte à compte

✓ Les remises d'effets.

## 1-2- Services étrangers

Nous pouvons citer :

- ✓ les transferts : En illustration nous avons **le western union** qui est une opération de transfert d'argent et **le change** qui consiste aux échanges de devises.
- ✓ les opérations de change et chèques de voyage ;
- ✓ les remises de chèque à l'encaissement : Ce sont des opérations des remises de chèque BOA ou autres banques à l'encaissement ; dans ce cas, un formulaire est à remplir et signer par le client ; il est établi en double exemplaire. le guichetier après visa remet la souche au client pour preuve de l'opération.
- ✓ les remises libres ;
- ✓ les remises documentaires

## 1-3- Les crédits

A ce niveau, nous distinguons les crédits au particulier et les crédits aux entreprises.

- ✓ Les crédits aux particuliers
  - Le crédit automobile : accordé à tous ceux qui ont besoin de moyen de déplacement, de sécuriser leurs moyens de déplacement, d'offrir un cadeau de prestige à leurs proches ou de protéger l'environnement. La condition est de disposer d'un compte courant dans livres de la BOA, de fournir la preuve de l'existence de revenus mensuels permanents supérieurs à 400.000FCFA. On tient compte des capacités de remboursement du client. Le montant accordé est de 25.000.0000FCFA avec un taux de 9,75% HT pour une durée de remboursement de 48 mois ;
  - Le crédit premier installation : ici, il s'agit d'un crédit destiné aux jeunes promus dans une profession libérale. Pour bénéficier de ce crédit, il faut avoir un compte courant ouvert dans les livres de la BOA, fournir la preuve de l'exercice

d'une profession libérale, adresser à la banque une demande comportant le montant des investissements, les revenus estimés et le plan de financement. Il est limité à 80% du montant de l'investissement. Le taux maximal est de 11,50% pour une durée de remboursement de 48 mois.

- Le crédit événement : Cela permet de financer des événements circonstanciels heureux ou malheureux (mariage, baptême, pèlerinage, les vacances, obsèques.....). Pour bénéficier du crédit événement, il faut disposer de revenus permanents et régulièrement domiciliés à la BOA. Le montant du prêt est au maximum 4 fois égal au montant du salaire ou de la pension ou la moyenne mensuelle de l'épargne des six derniers mois. Son taux est de 10% HT par an pour une durée maximal de remboursement de 10 mois.

- Le crédit scolarité : Les conditions d'accès au crédit sont les même à la seule différence qu'ici le taux maximal fixé est de 10,50% pour une durée de remboursement maximal de 10 mois. Ce crédit permet aux parents d'assurer l'avenir de leurs enfants.

- Le crédit de consommation : Ce crédit est destiné à tout salarié du secteur public ou privé et les retraités jouissant d'une pension régulière. Le bénéficiaire de ce crédit doit disposer d'un revenu permanent régulièrement domicilié sur son compte chèque. Le crédit est lancé à un taux maximal de 13% pour une durée de remboursement de 83 mois.

✓ Les crédits aux entreprises :

On distingue :

- **Le crédit documentaire** : Il est appelé lettre de crédit, c'est un engagement irrévocable pris par la banque pour le compte de l'acheteur ou pour son propre compte de payer au bénéficiaire les valeurs des documents sous réserve que les termes et conditions du crédit soient respectées ;

- **Le découvert** : C'est une variable ligne de crédit négociée avec la banque pour financer tout ou une partie du besoin en fond de roulement de l'entreprise ;

- **Les facilités de caisse** : Ce sont des avances de très courtes durées qui aident le client à faire face à des découverts qui dépassent leurs possibilités de trésorerie, mais qui seront remboursées sur les rentrées normales de l'entreprise dans les jours qui suivent ;

- **Le crédit campagne** : Il permet à la BOA-Bénin de fournir des fonds pour faciliter les approvisionnements et couvrir les frais de fabrication. C'est un crédit accordé par la banque à une entreprise exclusivement dans le cadre de la commercialisation des produits agricoles ;

- **Le crédit relais** : il permet aux entreprises de couvrir immédiatement une fraction plus ou moins importante de son apport d'autofinancement selon le cas.

#### **1-4- La monétique**

Elle représente l'ensemble des services ou produits liés aux Distributeurs Automatiques de Billets (DAB). Nous distinguons :

- ✓ la carte Sésame
- ✓ la carte Visa Proxima
- ✓ la carte Visa Libra
- ✓ la carte Tucana

#### **1-5- Les services de la banque à distance**

Ils regroupent les services de banque à distance et les produits d'assurance que nous pouvons citer :

Sms Banking (B-Sms) : Qui est un service qui permet aux clients de recevoir par Sms des informations concernant leur compte bancaire. Les conditions d'accès à ce service sont être titulaire d'un compte à la BOA, être équipées d'un

téléphone mobile. Le B-Sms fonctionne sur les téléphones mobiles et actuellement accessible avec les opérateurs Moov, Mtn, Libercom. Le B-Sms est actif 48 heures après son abonnement ;

Les conditions tarifaires sont de :

- Pour les comptes épargnes, il faut 5 Sms par mois au maximum pour un cout de 500 FCFA par mois ;
- Pour les comptes chèques, le nombre est de 10 Sms au maximum par mois pour un coût de 1000 FCFA ;
- Pour les entreprises, il faut 40 Sms par mois pour un coût de 3000 FCFA par mois.

✓ Internet banking (B-Web)

## **1-6- Les Autres Opérations**

On distingue :

- ✓ Oppositions sur chèques ;
- ✓ Gardiennage de chèques ;
- ✓ Edition de relevé à la demande du client.

## **2- Environnement**

### **2-1- Présentation de la BOA de calavi**

Dans le but de se rapprocher et de mieux servir sa clientèle, la BOA-Bénin a procédé à l'ouverture de « 22 agences, 1 centre d'affaire, 2 guichets portuaires à cotonou et 21 agences régionales » dont celle de Calavi où nous avons effectué notre stage. Elle est située en face de la mairie d'Abomey- Calavi.

➤ Les ressources humaines

Il s'agit du personnel du BOA de calavi, il est composé de :

- ✓ Un directeur d'agence ;

- ✓ Un responsable administratif ;
- ✓ Deux chargées de clientèle ;
- ✓ Quatre agents guichets / payeur.

Pour mieux fonctionner, elle s'est structurée à travers un organigramme mentionné en annexe.

## **2-2- Ressources financières et matérielles**

La BOA de calavi dispose en termes de ressources matérielles ;

- ✓ Un bâtiment qui abrite l'agence ;
- ✓ Des ordinateurs de dernière génération (08) ;
- ✓ Des Scanneurs ;
- ✓ Des Imprimantes ;
- ✓ Une copieuse à multiples fonctions ;
- ✓ Des équipements de sécurité conformes à la norme du système bancaire ;
- ✓ Des mobiliers de bureau de qualité.

## **2-3- Les défis de la BOA calavi**

- ✓ Gagner la première place de la campagne épargne initiée par la direction générale ;
- ✓ Atteindre les objectifs d'ouverture de comptes fixés pour fin 2016.

## **3- Déroulement du stage**

### **3-1- Travaux effectués**

Nous avons effectué notre stage dans les locaux de la BOA calavi au niveau du service de l'accueil et aussi au niveau du service clientèle. Le service accueil est très sensible pour l'image de l'agence. Il est le premier à être en contact avec les clients. A ce titre, il est tenu de fournir des informations justes et d'orienter si possible les clients vers les responsables comptent à satisfaire leurs doléances.

Le service clientèle s'occupe également :

Du remplissage des fiches d'ouverture de compte, des dossiers de crédit scolaire et des prêts à long termes, de la demande de chéquiers et de cartes sésames, de la remise de chèque, du changement d'agence, de la domiciliation de salaire ou de pension, de relevé de compte, des ordres de virement, des opérations de WESTERN, WARI, des changes aux clients. Sans oublier des plis qui sont convoyés par l'intermédiaire d'un coursier vers le siège BOA.

### **3-2- Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces**

#### **✓ Les atouts**

L'inventaire des forces et des opportunités de la BOA-Bénin se présente comme suit :

- l'adéquation de certains produits de la BOA-Bénin avec son environnement ;
- un personnel jeune, qualifié et dynamique ;
- l'existence d'un cadre accueillant les entreprises pour les affaires ;
- une rotation du personnel bien organisée ;
- une modernisation et une variété de produits et services offerts ;
- des partenaires stratégiques ;
- une formation périodique du personnel ;
- la performance des agences.

#### **✓ Les Faiblesses**

En dépit de tous ses atouts, le SRH de la BOA-Bénin présente quelques faiblesses dans l'exercice de ses fonctions.

Il s'agit de :

- l'insuffisance de certains outils de travail ;
- le sous-effectif dans certaines agences et services ;

- l'inadéquation entre la formation professionnelle de l'employé et le poste occupé dans certains cas ;
- la lourdeur dans l'insertion la sortie et le classement des dossiers ;
- l'absence d'innovation et de rigueur dans le système de gestion des dossiers du personnel ;
- l'irrégularité de formation de certains agents ;
- l'absence de formation spécifique pour certains agents surtout ceux du SRH ;
- la défaillance du suivi du parcours professionnel du personnel ;
- le non suivi des clients ayant bénéficiés de crédit ;
- le manque de personnel ;
- le dysfonctionnement répété des DAB.

#### ✓ **Les opportunités**

- Forte couverture géographique ;
- L'emplacement géographique de l'agence constitue un point focal qui bénéficie d'une bonne vue et plus proche des clients qui autrefois devraient se rendre dans d'autre ville pour effectuer leurs opérations ;
- La taille et la beauté de l'agence ;
- Une expérience africaine unique (un développement continu depuis près de 30ans).

#### ✓ **Les Menaces**

L'environnement de l'entreprise n'étant pas statique, certain élément viennent se constituer en obstacle au bon fonctionnement et à la prospérité de l'entreprise. On peut citer :

- Absence d'un logiciel spécifique de traitement des crédits ;
- Déconnexion fréquent du système informatique.

### **3-3- Difficulté rencontrées**

Au cours du stage, les difficultés rencontrées sont de diverses natures et de divers ordre. Il s'agit de :

- ✓ Certains clients se plaignent de ce que leur demande soit classée sans suite malgré la répétition de la demande. D'autres s'impatientent de la durée de l'opération lorsqu'il s'agit d'une ouverture de compte ;
- ✓ Pour des raisons de sécurité et de confidentialité, nous n'avons pas pu avoir accès à toutes les tâches et informations.

## **SECTION 2: Cadre Théorique de l'Etude**

Dans cette partie, il est question d'énumérer les objectifs ainsi que l'intérêt de l'étude. Mais avant tout cela, il faut présenter la problématique de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Problématique, Intérêt et Objectifs de l'Etude**

Afin de bien comprendre la pertinence de la présence étude, il est important de souligner la problématique ainsi que l'intérêt qu'elle présente pour le système bancaire en général et en particulier à la BOA-Bénin.

#### **1-Problématique**

L'activité principale du banquier est l'octroi des crédits. Ses relations qu'il entretient avec ses clients encourent de nombreux risques : Non-paiement des créances, ils génèrent des coûts ou des pertes d'opportunités très importantes

Les risques traditionnels bancaires englobent deux variétés de risques à savoir les risques financiers et les risques de marché.

En effet, les risques financiers constituent la préoccupation majeure de la gestion actif-passif ou ALM (Asset Liability Management). Leurs responsabilités incombent au Directeur Financier qui doit les gérer efficacement

en recourant à des opérations de couverture, à la diversification ou à d'autres techniques de réduction de risques. La première protection contre des vulnérabilités associées aux risques financiers demeure la qualité et la robustesse des systèmes internes de management et de contrôle. Ils comprennent les subdivisions suivantes :

✓ **Le risque de crédit ou de contrepartie** : Le risque de contrepartie pour le banquier est le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier à savoir, le remboursement de prêt. Dans un sens plus large, ce risque désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'entrepreneur qui réduit les probabilités de remboursement.

✓ **Le risque de liquidité** : C'est le risque pour la banque de ne pas pouvoir faire face à un moment donné à ses engagements en mobilisant ses actifs. Lorsqu'un établissement ne dispose pas d'une liquidité adéquate, il ne peut obtenir des fonds suffisants à un coût raisonnable, soit en augmentant son passif, soit en convertissant rapidement ses actifs, ce qui affecte sa rentabilité.

✓ **Le risque de taux d'intérêt** : il est défini comme l'éventualité pour un établissement de crédit de voir sa rentabilité affectée par l'évolution défavorable des taux d'intérêts. Il conduit à la vulnérabilité de la situation financière d'une banque.

Les risques financiers font partie des risques majeurs inhérents à l'activité de transformation des banques. Une prise excessive, mal contrôlée, de ces risques ou encore une mauvaise anticipation des changements de l'environnement peut constituer une menace pour l'équilibre financier des établissements de crédit.

Quant aux risques de marché, ils intéressent les activités de négociation, qu'ils portent sur des titres de créance ou de propriété, les marchés de capitaux, dans les positions sur devises ou sur matières premières, face à une variation des prix de marché.

Le risque de marché est, de la sorte, un risque de pertes au bilan ou au hors-bilan dues à des variations des cours du marché, y compris des cours de change. Le taux de change, apparaissait comme une composante spécifique du risque de marché. Il est lié à la possession par la banque d'actifs ou de contrats en monnaie étrangère et résulte des variations des cours des devises. Ce risque s'accroît en période d'instabilité de change.

Cependant la diversification du risque est un précepte de base de l'activité bancaire. Une part importante des grosses défaillances bancaires est due, d'une façon ou d'une autre, à une concentration du risque de crédit.

Depuis le début des années 80, les systèmes bancaires d'un grand nombre de pays ont connus des crises financières d'une ampleur considérable ; selon une étude faite par Goodhart. C (1997). L'auteur a recensé à partir de 1980, 41 crises bancaires et 108 problèmes importants (dépôt du bilan, non-respect des engagements financiers, etc...) touchant au total 133 pays (dont le Bénin) sur 181 pays membres du fonds monétaire international (FMI), dus dans la plupart des cas au risque de crédit. Ce qui laisse penser que le risque de crédit affecte nettement la rentabilité des banques et qu'aucun établissement bancaire n'est épargné. Les origines de ces difficultés bancaires nouvelles sont « la promptitude de la dérèglementation, la déficience des systèmes du contrôle interne des risques et la carence de la discipline du marché » selon Garcia G. (1996)

Face à cette question cruciale, ne s'avère-t-il pas indispensable que la Bank Of Africa BENIN (BOA-BENIN) soit plus diligent à atténuer l'évolution de ce risque et à prospecter les causes réelles de sa provenance pour une nette amélioration de sa rentabilité ?

C'est dans cet ordre d'idées que notre réflexion sera axée sur « la gestion du risque de crédit : cas de la BOA- BENIN »

Afin de venir à bout du problème général qu'est l'impact du risque de crédit à la BOA-BENIN, nous avons relevé les questions essentielles (problèmes spécifiques) de cette recherche qui se résument en ce sens :

- 1- La gestion du risque lié au dispositif d'octroi de crédit est-elle efficace à la BOA ?
- 2- Existe-il des pertes probables liées au suivi des bénéficiaires de crédit ?

## **2- Intérêt de l'Etude**

Le But de notre étude est énorme :

D'abord, proposer à la BOA-BENIN et vulgariser des démarches complémentaires pour mesurer son risque de crédit. Il s'agit en l'occurrence d'une part des modèles préconisés par l'accord du Bâle II Connu sous le nom de « ratio Marc donough », qui a remplacé le « ratio cook » à travers ses trois options (l'option standards, l'option foundation et l'option advanced) et d'autre part, de la mesure value at. risque (valeur en risque) ; car leurs pratiques sont encore très timides dans notre pays.

Avec ces méthodes, elle disposera d'un instrument supplémentaire pour apprécier l'impact du risque de crédit sur la santé financière de la banque

- Ensuite, contribuer et améliorer la rentabilité de la banque
- Enfin, participer à renforcer le leadership de la BOA-BENIN dans le cadre de concurrence acharnée.

## **Paragraphe 2 : Objectifs**

Les objectifs de l'étude sont d'ordre général et spécifique :

### **1- Objectif général**

### **2- Objectifs spécifiques**

Quant aux objectifs spécifiques, ils sont libellés en tenant compte de la particularité de chaque problème spécifique et se résument comme suit :

- Apprécier l'efficacité du dispositif d'octroi de crédit.
- Analyser le dispositif de suivi des bénéficiaires de crédit à la BOA.

**CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE,  
HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE  
RECHERCHE**

Ce chapitre aborde les différentes approches théoriques qui sous-tendent les concepts clés de l'étude que sont les concepts de la gestion des risques de crédit. Ensuite les différentes approches empiriques seront passées en revue. Mais avant cela, il a été mis en exergue les hypothèses de l'étude.

## **SECTION 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses**

Dans cette partie, les hypothèses de l'étude sont présentées ainsi que la revue de littérature.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

#### **1- Clarification des notions**

Il convient de faire la lumière sur les concepts clés d'étude :

##### **1-1 Banque**

La banque en tant qu'intermédiaire financier s'occupe d'établir un équilibre entre les agents à besoin de financement et ceux à capacités de financement.

L'article premier de la loi du 13 juin 1941 dispose : « sont considérées comme banque, les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir sous forme de dépôts ou autrement de fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opération d'escompte, en opération de crédit, ou en opération financière ».

L'article trois du titre premier de la charte portant réglementation bancaire du Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA dispose également : « sont considérées comme banque les entreprises qui font pour profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé chèque ou virement et qu'elle pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit et de placement ». GURLEY & SHAW (1960), définissent la Banque comme étant un intermédiaire financier et monétaire dont l'activité principale est l'intermédiation

entre les agents à excédent de ressource et les agents à déficit de financement, recevant des premiers des dépôts à vue ou à terme contre rémunération, et octroyant aux deuxièmes de crédits rémunérés à taux d'intérêt débiteur largement supérieur au taux d'intérêt créditeur dont bénéficient les déposants.

## **1-2 Crédit**

Le crédit peut être défini comme étant la mise à disposition effective d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un certain délai conclu, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du risque encouru (BOUDINOT & FRABOT, 1978).

Selon G. Petit DUTAILLIS(1981), « faire crédit, c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

Pour GUILLEN & VINCENT (1999, p162), « une opération de crédit est tout acte par lequel une personne 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 ».

## **1-3 La notion de crédit en souffrance**

Ce sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois (loi PARMEC). Dès, la totalité de l'encours de crédit échu ou non être désignée sous cette rubrique. Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice.

Un crédit est dit irrécouvrable lorsque l'emprunteur ne peut ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus récupérer. Cependant

l'institution devrait toutefois continuer ses efforts de recouvrement. En général, un crédit est considéré irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de deux ou trois échéances

#### **1-4 Les impayés**

Les crédits impayés, douteux et litigieux sont l'ensemble d'un groupe d'actif dénommé crédit en souffrance.

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de Ouest (BCEAO) donne les définitions suivantes :

- Les impayés sont les crédits non remboursés à l'échéance n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de recouvrement ;
- Les crédits douteux sont des crédits présentant un risque de recouvrement absolu ou inachevé,
- Les crédits litigieux se présentent comme des crédits faisant l'objet d'une discussion donnant lieu à une procédure juridique et arbitrale.
- Selon la loi PARMEC, on ne parlera d'impayé, que si le retard atteint trois mois.

#### **2- Point des Auteurs sur les Facteurs Explicatifs du Risque de Crédit**

La gestion du risque correspond à l'ensemble des décisions permettant d'améliorer le profit rentabilité-risque et permettant aux institutions financières de réduire leur risque de faillite. Dans ce cadre les processus et les modèles mise en œuvre couvrent l'ensemble des techniques et outils de gestion nécessaire à la mesure, au contrôle et à la surveillance des risques (crédit, marché, taux d'intérêt, liquidité, et opérationnel).

Pour les ingénieurs statisticiens qui modélisent le risque de crédit, il s'agit d'un sujet passionnant parce qu'en rapide évolution. Alors que certaines fonctions

de l'entreprise voient leur techniques piétiner depuis des décennies, le risque de crédit a vu se développer depuis les années 90 de nouvelles méthodes toujours plus sophistiquées. Sa prévention constitue l'un des champs les plus féconds du data mining (données d'exploitation). Son suivi nécessite, du moins pour les banques des traitements statistiques et mathématiques complexes. Enfin, le risque devient un point « matériau » qui permet de construire des produits dérivés sophistiqués générateurs de marges élevées (produits dits « exotiques »).

Dans leur livre, A.de Servigny, B.Métayer, et L.Zelenko(2006) expliquent comment le secteur bancaire a connu, en matières de crédit une évolution sans précédent, conséquence de trois mutations principales :

- ✓ un rôle sans cesse croissant des marchés financiers dans le système financier international
- ✓ l'émergence au sein des banques de nouvelles techniques quantitatives de management ;
- ✓ des risques de crédit ; une réglementation bancaire en cours de changement

L'ouvrage fait part également de la corrélation entre le risque de crédit et la rentabilité des banques, puis propose une étude détaillée de Bale II

Selon **Hubert de La Bruslerie**, (juin 1999) l'analyse financière et le risque de crédit privilégient l'option du prêteur dans une démarche de diagnostic, élaboré à partir des données de l'analyse financière et comptable. En effet, le risque de crédit est une préoccupation cruciale des prêteurs (banque, créanciers, fournisseur) pour qui, il est essentiel de prévoir et de prévenir le risque de défaillance lié à une situation d'insolvabilité future de l'entreprise.

Dans son ouvrage, **Van Greuning Hennie** (avril 2004) a fait le tour des questions liées à l'évaluation, à l'analyse et à la gestion des risques financiers au sein de l'activité bancaire. L'accent est mis sur les principes de la gestion des

risques, et sur la responsabilité qui incombe au principal acteur du processus de gouvernance d'entreprise de gérer les différents aspects du risque financier.

Aussi, **T. Roncalli (2004)** s'inscrit dans un livre sur deux directives : la réglementation du risque et la modélisation du risque de crédit ; ceci pour mieux en comprendre les fondements et la modélisation mathématique.

Enfin, les mémoires, de **Cointe Ruperte AMOUSSOU, Adam BONI DASSOGUI BASSE & Alain S. OUSSOUKPEVI** et **Cafilath ADEKPEDJOU & Kifayatou LAWANI** recommandent que l'étude de la qualité du risque de crédit doive se faire nécessairement sur les créances sur clientèle. Les créances interbancaires ou sur l'Etat peuvent en être exemptées, car elles sont rarement compromises.

Par ailleurs les faiblesses d'un système bancaire, que ce soit dans un pays en développement ou dans un pays développé, peuvent menacer la stabilité financière tant au sein de ce pays qu'à l'échelle internationale.

Dans le but de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international, les gouverneurs des principales banques centrales ont créé en 1974 le comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Il regroupe des banques centrales et les organismes de réglementation et de surveillance bancaires des principaux pays industrialisés (Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse) dont les représentants se rencontrent à la Banque des Règlements Internationaux (BRI) à Bale pour discuter des enjeux liés à la surveillance prudentielle des activités bancaires.

Son rôle consiste essentiellement à établir des normes et des lignes générales et à formuler des recommandations à l'égard des pratiques exemplaires pour aider les banques à mieux se prémunir contre tout type de risque, notamment du risque

de crédit, dont la gestion tend à prendre importance dans les pratiques de saine gestion des risques sur les marchés des capitaux modernes.

L'accord dit de Bâle I a posé les bases d'un dispositif international d'adéquation des fonds propres à travers le ratio de Cooke.

C'est un ratio prudentiel destiné à mesurer la solvabilité des banques (et établissements assimilés). Il porte le nom du président du comité de Bâle de cette époque. Au niveau Européen, on le nomme **ratio de Solvabilité**.

## **2-1- Le Ratio de Cooke**

### **2-1-1- Les principes**

Le calcul est effectué d'après le rapport entre les fonds propres (capital pur) et quasi fonds propres (réserves + certaines provisions + titres subordonnés) et l'ensemble des engagements, pondérés selon la nature de l'emprunteur. Le ratio Cooke doit respecter deux (02) exigences :

- $(\text{fonds propres} + \text{quasi fonds propres}) / \text{ensemble des engagements} > 8\%$
- $\text{Fonds propres} / \text{ensemble des engagements} > 4\%$

Les fonds propres assument un rôle de garantie vis-à-vis des créanciers en montrant la capacité de la banque à faire face à ses engagements. Ils permettent le financement d'opérations de croissance interne ou externe. Ils sont généralement supérieurs aux exigences réglementaires.

Un taux de pondération est appliqué aux engagements figurant au bilan et hors bilan.

Ce taux correspond à 4 classes de risque :

a) Risques figurant au bilan

- Pondération à 0% pour les créanciers sur les pays de l'organisation pour la Coopération et Développement Economique (OCDE). Il s'agit du risque le plus faible ;
- Pondération à 20% pour les créances sur les banques et collectivités locales des pays du groupe OCDE ;
- Pondération à 50% sur les prêts hypothécaire couverts par un bien immobilier ;
- Pondération à 100% pour les crédits accordés aux entreprises ou aux particuliers. Il s'agit du risque le plus fort.

#### b) Risques hors bilan

- Pondération de 100% à 0% pour les engagements non liés aux cours de change et aux taux d'intérêt.
- Pondération à 100% pour les engagements liés aux cours de change et aux taux d'intérêt.

Partant du fait que les concentrations de crédits peuvent se traduire par des pertes considérables, sans comporter nécessairement un accroissement proportionnel des perspectives de profit, le comité de Bâle est d'avis qu'il importe que les responsables du contrôle bancaire envisagent l'application de mesures destinées à limiter l'exposition des banques à des formes concentrées de risque de crédit en général et à de grands emprunteurs en particulier. Pour cela ils ont mis en place une nouvelle approche.

Cette approche consisterait à adopter en bloc le dispositif de mesure du risque de crédit prévu dans le document sur les fonds propres pour évaluer les concentrations de risque de crédit. Cela reviendrait à multiplier chaque catégorie de risque par la pondération qui lui est assignée dans l'accord sur les fonds propres.

## 2-2- Le Ratio de Mac DONOUGH : une nouvelle approche

Le ratio Mac Donough est le successeur officiel du ratio Cooke.

En effet, après plus de 10 ans d'utilisation, le ratio Cooke a étalé ses limites, l'objectif est de permettre une gestion plus fine des risques en phase avec la rentabilité économique. Les différents risques (crédit, activités de marchés, opérationnels) pourront voir leurs pondérations modifiées.

Comme pour le Ratio Cooke, l'exigence de fonds propre est maintenue à 8%.

Selon le cas, cette nouvelle méthode de calcul du Ratio de solvabilité pourra conduire certains établissements à réviser leurs besoins en fonds propres.

L'architecture du nouveau ratio s'appuie sur trois piliers qui sont les exigences minimales de fonds propres, le processus de surveillance prudentielle et le recours à la discipline de marché, via une communication financière efficace.

### ➤ **Le premier pilier** : exigences minimales de fonds propres

On distingue deux méthodes d'évaluation à savoir une méthode standard et une méthode de notation interne.

- Le risque de crédit – méthode standard.
- Le risque de crédit – méthode de notation interne :

Elle consiste à estimer la probabilité de défaut du créancier et la perte en cas de défaut. On en retire un ratio qui sera appliqué sur l'encours de crédit au moment du calcul.

### ➤ **Le deuxième pilier** : processus de surveillance prudentielle

Il s'agit de mettre en place un processus de surveillance prudentielle destiné à vérifier l'adéquation des fonds propres de chaque établissement et les

procédures d'évaluation internes. Ce processus doit servir de cadre et s'appliquer de manière équitable.

➤ **Le troisième pilier** : recours à la disposition de marché, via une communication financière efficace.

Le recours à la discipline de marché, via une communication financière efficace sur la structure du capital, l'exposition aux risques et l'adéquation des fonds propres, favorisent des pratiques bancaires saines et sûres.

Une bonne gestion du risque de crédit est conditionnée par l'existence d'une fonction de crédit répondant à des critères objectifs et se fondant sur des principes sains. Pour cela, certains éléments clés doivent être réunis, tels qu'une politique de prêt prudent et définie par écrit, l'existence de procédures d'approbation et d'administration des prêts et une documentation appropriée sur les crédits.

L'objectif de réduction de risque de crédit peut être atteint par la disposition, par chaque banque, d'un processus bien élaboré pour assurer un suivi permanent des relations de crédit, y compris de la situation financière des emprunteurs. Un élément-clé de tout système d'information de la direction devrait consister en une base de données fournissant les détails essentiels sur le portefeuille de prêts, y compris sur la notation et le classement internes des prêts.

### **3- Le risque de crédit et les différents modèles d'évaluation**

Le risque de crédit est le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ces obligations, ou à la détérioration de sa solidité financière ou de sa situation économique au point de dévaluer la créance que l'établissement de crédit détient sur lui.

Un tel risque varie fortement selon la nature du demandeur, selon qu'il s'agisse d'un ménage, d'une administration, d'une entreprise ou autres

institutions financières. Tous demandeurs du même secteur ne présentent pas le même risque. Il varie aussi selon la nature du crédit, selon qu'il s'agisse d'un crédit à la consommation, au logement de capitaux (trésorerie) ou d'un crédit d'investissement.

On comprend clairement qu'il existe donc deux types de risque de crédit :

- **Un risque de défaut** : c'est le risque qu'un emprunteur ne soit pas en mesure de faire face à ses engagements de paiement (incapacité d'honorer ses obligations de paiement des intérêts et /ou du principal d'une créance) ;
- **Un risque de dépréciation de la qualité de crédit** : ce risque est dû à la détérioration de la solidité financière de la contrepartie ; et par conséquent la qualité de la signature.

Ainsi le risque de crédit se compose du :

- **Risque de défaut** : le débiteur ne peut pas rembourser sa dette.
- **Risque de recouvrement** : le taux de recouvrement est fixé à priori. Il permet de calculer le montant récupéré sur l'actif de référence à l'issue de la défaillance. Par exemple, le taux de recouvrement est de 40%, le vendeur devra verser à l'acheteur de protection 60% du nominal s'il y a défaillance de la part du sous-jacent.
- **Le risque de dégradation de la qualité du crédit par le marché** : le risque se traduit par la hausse de la prime de risque appelée la marge de crédit. La marge de crédit correspond à l'écart entre le rendement exigé par le créancier et le taux de risque. Plus l'emprunteur est risqué, plus la marge du crédit est élevée, moins les instruments de dette de l'emprunteur ont la valeur.

Le risque de crédit est présent dans les transactions qui ne sont pas réglées immédiatement à 100%.

Par exemple pour un prêt bancaire, l'exposition au risque de crédit est égale au montant utilisé par l'emprunteur majoré par les intérêts courus.

### **3-1- Les différents modèles d'évaluation du risque de crédit**

Le développement des marchés organisés du crédit a donné le choix aux banques de réorganiser dynamiquement leur portefeuille, et ainsi, d'améliorer le couple rendement-risque. Pour cela, la construction d'un modèle permet de déterminer une mesure agrégée du risque de crédit d'un portefeuille de titre hétérogène, ainsi que la contribution marginale de chacun de ses éléments. L'enjeu est d'allouer un montant de fonds propre économique aussi objectif que possible pour l'ensemble du groupe.

Les méthodes options proposées par de Bâle II et le modèle Value at Risk Vont être successivement abordées dans cette partie.

### **3-2- Les options proposées par l'accord de Bâle II et le modèle de la VaR**

#### **I- Les options proposées par l'accord par de Bâle II**

Le sujet est d'autant plus actuel avec la mise en place, par le Bâle II, du ratio Mac Donough, qui vient remplacer le ratio Cook. Ce ratio propose une approche réellement nouvelle, avec plusieurs options :

**1- Une option standard** : dans laquelle les 8% du ratio se décomposeraient en 6% affectés aux risques de crédit, 1.6% aux risques opérationnels et 0.4% aux risques de marché. Cette approche reprendra les notations externes des agences et des banques centrales.

**2- Une approche dite « foundation »** : qui permettra aux banques d'avoir recours, en partie, à leurs modèles internes d'évaluation du risque de crédit, dès lors qu'ils seront avalisés par des autorités de régulation nationale.

**3- Une option « advanced »** : qui prendra en compte exclusivement les modèles des banques, encore une fois après qu'ils ont été certifiés par la banque centrale.

## II- Le modèle de la Value at Risk

La VaR est l'abréviation d'un terme anglais, « Value at Risk » qui signifie « valeur en risque », utilisée habituellement pour mesurer le risque de marché relatif à un portefeuille d'actifs. Il s'agit du montant des pertes maximum sur un horizon temporel donné et un niveau de confiance choisi, si l'on exclut les événements défavorables ayant une faible probabilité de se produire.

Cette notion de la VaR repose donc sur trois paramètres fondamentaux.

- La distribution des résultats des portefeuilles (souvent supposés Normale) ;
- De confiances choisies (95% ou 99% en général) ;
- Et un horizon temporel donné.

Le principe de détermination d'une VaR est simple. La relation entre une valeur possible et ses chances de survenir est une distribution de probabilité.

Dès lors devient affaire de probabilité. Il s'agit de déterminer quel niveau de pertes potentielles ne sera dépassé que dans une fraction faible des cas. Au-delà, l'établissement fait défaut par définition. Cette fraction s'appelle le seuil de tolérance pour le risque.

Voyons dans l'exemple suivant la mode de calcul d'un VaR pour risque de crédit :

Une perte potentielle est caractérisée par deux chiffres :

- Sa valeur
- La probabilité de dépasser cette valeur.

## **Paragraphe 2 : formulation des hypothèses**

L'hypothèse est une proposition résultant d'une observation ou d'une induction devant être vérifiée, les hypothèses sont formulées en fonction des problèmes spécifiques et généraux recensés.

### **1- Causes et hypothèse liées au problème spécifiques n°1**

Parmi les causes pouvant justifier l'inefficacité des dispositifs de gestion du risque de crédit, nous pouvons citer :

#### **a) La méconnaissance et la non maîtrise du secteur d'activité**

Pour les banques, il importe avant toute décision de crédit de connaître, le niveau d'activité de l'entreprise demanderesse, sa maîtrise du secteur d'activité, son expérience dans le domaine, la rentabilité de l'activité. En somme, c'est la véritable base du crédit. En effet, c'est une cause qui est souvent mal appréciée par la BOA-BENIN qui fonde son analyse sur les garanties surtout. Un faible niveau d'activités est une menace au remboursement de crédit. La banque doit maîtriser le secteur d'activités de l'entreprise afin d'apprécier les flux financiers pouvant permettre le remboursement de sa créance lors du processus d'octroi de crédit. Il apparaît donc claire que ce mobile explique la faible efficacité du dispositif de gestion du risque de crédit.

#### **b) La non fiabilité des informations reçues**

La conséquence du non fiabilité des informations pourrait expliquer partiellement l'inefficacité des dispositifs de gestion du risque de crédit. En effet, la BOA dispose d'importants moyens de suivi des autorisations. Il s'agit des nombreux états informatiques créés sous IGOR, l'utilisation rigoureuse et une descente plus permanente des chargés de clientèle permettront de pallier cette insuffisance. Il s'agit donc pour les divers auteurs impliqués, de faire preuve d'une

volonté manifeste et pour les gestionnaire de la banque d'y veiller rigoureusement.

**c) L'insuffisance et la qualité du personnel en charge de l'étude des dossiers de crédit.**

L'insuffisance du personnel des analystes du crédit chargé d'analyser la demande adressée par le gestionnaire de compte, pèse véritablement dans la balance. En effet, face à la charge de travail qui ne cesse d'augmenter (augmentation s'expliquant par une hausse considérable des demandes de financements). Les analystes qui ne sont au nombre de cinq se retrouvent devant une charge considérable. Aussi, soit-il pour mal plus part des financiers de formation et par une véritable expertise dans les secteurs d'activité afin de mieux apprécier le risque de crédit qu'encourt la BOA-BENIN dans sa démarche d'octroi de crédits. Vu la pertinence des analyses financières, ils doivent disposer d'une connaissance parfaite des secteurs d'activité de l'économie et d'un maximum de temps pour une analyse correcte. Ainsi, face aux multiples demandes en instance on ne pourra qu'assister à une lenteur dans l'octroi du crédit et à une appréciation mitigée des dossiers de crédit.

**Des analyses précédentes, nous pouvons ressortir comme hypothèse 1 que : L'insuffisance et la qualité du personnel en charge de l'étude des dossiers de crédit influencent l'efficacité du dispositif d'octroi de crédit à la BOA- Bénin.**

**2- Causes et hypothèse liées au problème spécifiques n°2**

L'analyse de l'état des lieux permet de ressortir trois causes susceptibles d'être à la base de l'existence des manques à gagner. A ce titre, on peut citer :

**a) La non prise en compte des garanties suffisantes**

Une garantie sûre permet à la banque de faire face au risque de non remboursement des crédits. Le constat en est que, pour ceux qui concernent les

particuliers, la BOA-BENIN se contente seulement de la domiciliation des comptes emploi, ils deviennent défaillants ; et partant, le montant de leur crédit est considéré comme une créance douteuse ; d'où les pertes probables.

Quant aux entreprises, la BOA-BENIN exige d'être généralement des sûretés (biens meubles, nantissement, gages, hypothèques). Il arrive des où ces types de garanties subissent des litiges ; ce qui peut conduire la banque à les perdre à cause de la mauvaise foi de ses clients. Il s'ensuit également des manques à gagner pour la BOA-BENIN.

**b) l'établissement de fiche de « situation active / passive » renseignées selon des déclarations du client.**

L'établissement de fiche de « situation active/ passive » en lieu et place de bilan certifié est un non-respect de la règle en la matière. En effet ces fiches sont renseignées selon les déclarations du client, qui ne fournit pas toujours les véritables informations pouvant permettre une bonne analyse. Cette cause qui semble expliquer l'augmentation des impayés, est néanmoins intégrée dans une autre plus globalisante qui sera abordé dans les lignes qui suivent.

**c) Le manque de moyens de suivi des bénéficiaires des crédits**

Le manque de moyens financiers explique à notre avis les impayés. En effet, à l'instar des fiches de situation active et passive, les documents financiers de la situation du client sont souvent biaisés. Notant que l'environnement économique du BENIN, se caractérise par une évasion fiscale remarquable des Petites Moyennes Entreprises (PME). Dans cette option, les PME pour payer moins d'impôts, font souvent une fausse déclaration du chiffre d'affaire (revue à la baisse) et des éléments constitutifs de leur patrimoine. Sur cette base la BOA-BENIN obtient un état des choses, la BOA-BENIN, après analyse des documents financiers dont elle dispose, octroie un crédit proportionnellement aux capacités de rentabilité et de solvabilité du client fondées sur l'analyse faite.

Il en ressort que le crédit octroyé se trouve en parfaite inadéquation avec les besoins véritables du client qui par la suite éprouvera des difficultés à s'acquitter de sa dette.

**Des analyses précédentes, nous pouvons ressortir comme hypothèse 2 que le manque de suivi des bénéficiaires de crédit explique les pertes probable liées au risque de crédit.**

## **SECTION 2 : Cadre Méthodologie de l'Etude**

Dans le cadre de la rédaction du mémoire, une fois choisi le thème, il a été retenu un outil de collecte des données, une technique de collecte des données et utilisé des outils de traitement des données ainsi qu'une stratégie de vérification des hypothèses. Ainsi la méthodologie choisie repose sur deux approches à savoir : l'approche empirique et l'approche théorique.

### **Paragraphe 1 : Approche Théorique**

Cette approche nous a permis de murir nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude à travers revue documentaire afin de déterminer les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques. Revue de littérature est réalisée sur :

#### **1- Recherche documentaire**

Elle consiste à consulter les documents ayant rapport au thème. A cet effet les bibliothèques de la FASEG et de l'ENEAM, les archives de la BOA-Bénin ont été visitées et quelques mémoires online et des recherches sur l'internet ont été lus.

#### **2- Entretiens**

Dans le but d'avoir des informations des entretiens semi-directs avec le personnel de la Gestion Administrative de Crédit, de la Direction de

Recouvrement Contentieux et de la Direction des Risques et quelques clients de la BOA- BENIN été réalisés.

### **3- Questionnaires**

Ils permettent de collecter des informations quantitatives afférentes au thème mémoire auprès des clients de la BOA-Bénin et au personnel (voir exemplaire des questions en annexe).

#### **Paragraphe 2 : L'Approche Empirique**

Cette partie rend compte des différentes méthode et outils d'analyse utilisés.

Il s'agit de :

##### **1- Population choisie.**

L'ensemble des clients de la BOA Bénin.

##### **Mode d'échantillonnage**

Différents types d'échantillonnage peuvent être utilisés lorsqu'on étudie une population ou une communauté composée d'éléments variés. Mais dans le cas de la collecte des informations relatives à la rédaction mémoire, la méthode d'échantillonnage est l'échantillonnage aléatoire simple, qui permettra à partir d'une portion représentative de la population mère, de généraliser l'étude sur l'ensemble de celle-ci. A cet effet les enquêtes ont porté sur un ensemble de 50 clients de la BOA Bénin. Les questions posées à ceux-ci ont servi à collecter des informations pouvant permettre d'une part, de mieux appréhendé les causes liée à l'insolvabilité des clients.

L'échantillon prévu pour l'étude est résumé dans le tableau suivant :

**Tableau 1** : Tableau récapitulative de l'échantillonnage

Population enquêtée		Echantillon		Echantillonnage	
Eléments	Taille de la population	Population prévue	Population touchée	Coefficient de sondage (1/2)	Méthode
Clients	150	100	50	50%	Aléatoire

**Source** : Résultats d'enquête de juillet 2016

## 2- Dépouillement des données

Le dépouillement des données est fait de façon manuelle afin d'apprécier les données représentatives et la pertinence des informations dépouillées. Cette méthode nous a permis de présenter les résultats de nos analyses et de calculer les statistiques nécessaires.

## 3- Analyse des données

Elle a permis, après dépouillement de mettre sous forme exploitable des données collectées et de procéder à l'analyse des données par l'utilisation de tableau.

## 4- seuil de décision pour la vérification des hypothèses.

### Vérification des hypothèses

Une hypothèse est vraie lorsqu'elle requiert l'assentiment de la population c'est à dire plus de 50% l'assentiment de la population enquêtée.

Ainsi, L'hypothèse 1 selon laquelle l'insuffisance et la qualité du personnel en charge de l'étude des dossiers influencent l'efficacité du dispositif d'octroi de crédit à la BOA-BENIN est-elle vérifiée si plus de 50% des personnes interrogées sont favorables à cette affirmation.

En ce qui concerne l'hypothèse 2 selon laquelle le manque de moyens de suivi des bénéficiaires de crédit explique les pertes probables est vérifiée, si plus de 50% des enquêtés approuvent la cause retenue.

### **Difficultés rencontrées et limites**

#### **5- Les principales difficultés rencontrées**

Elles sont liées à :

- la méfiance et la réticence du personnel de la BOA-BENIN à nous fournir des Informations nécessaires et à nous favoriser l'accès aux documents de gestion.

Il a fallu les persuader de notre dessein de contribuer à l'amélioration de la performance financière et de rechercher la pérennité de leur de leur entreprise ;

- la rareté des documents relatifs à l'analyse de la performance financière bancaire dans les différents centres de documentation parcourus ;
- la lourdeur des procédures administratives dans les différentes institutions bancaires en matière d'accès aux informations et documents règlementaire.

Pour les limites, nous n'avons pas pu effectuer du stage compte tenue du temps imparti pour l'accord de stage par les institutions compétentes. Ce qui ne nous a pas permis d'avoir toutes les informations sur la réforme du secteur bancaire afin de calculer tous les ratio.

**CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE  
DE L'ETUDE**

## SECTION 1 : Présentation, Analyse des données et Validation des Hypothèses

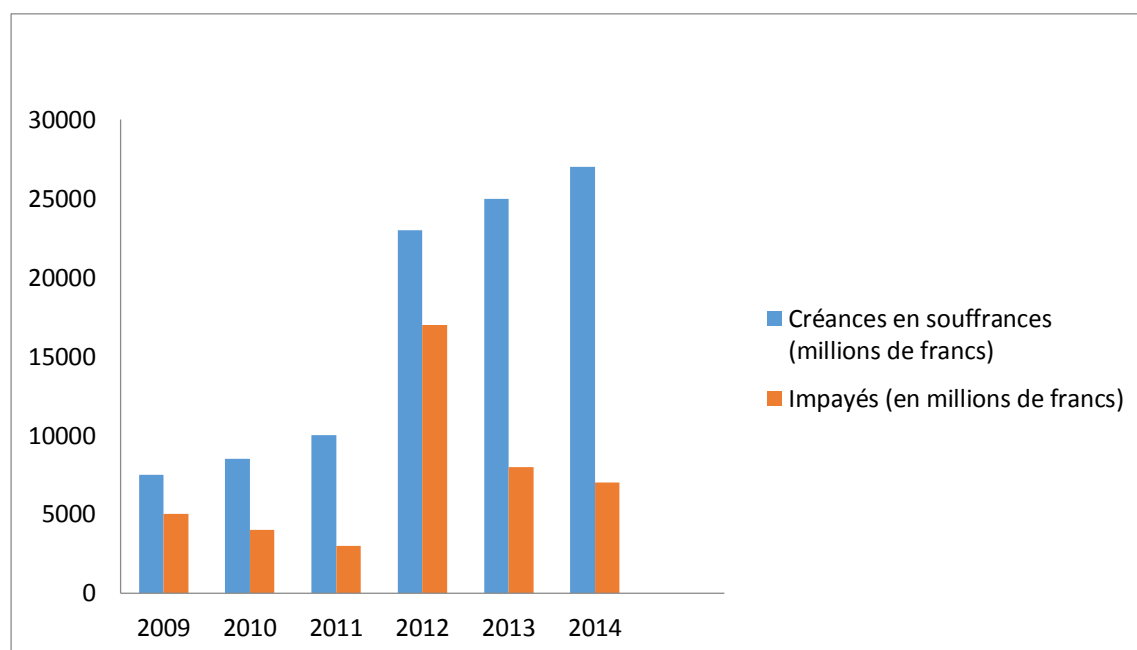
**Paragraphe 1 :** Présentation et Analyse des créances en souffrances des impayés et du poids des crédits dans l'activité globale

### A) Présentation et analyse des créances en souffrances et des impayés

**Tableau 2 :** Evolution des créances en souffrances et les impayés estimés en millions de francs de 2009 à 2014.

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Créances en souffrances (millions de francs)	7500	8500	10000	23000	25000	27000
Impayés (en millions de francs)	5000	4000	3000	17000	8000	7000

**Source :** par nous-même, août 2016



**Graphe :** Evolution des créances en souffrances et les impayés estimés en millions de francs de 2009 à 2014.

## **Interprétation**

Le graphe ci-dessus présente l'évolution en millions de francs des créances en souffrances et les impayés à la BOA-BENIN, en fonction du temps.

Ainsi, de 2009 à 2014 a connu une augmentation en terme de créances en souffrances qui passent de 7500 millions en 2009 à 27000 millions en 2014. Cela traduit l'existence d'une forte demande de crédit par la clientèle qui éprouve après des difficultés à honorer à temps leur engagement vis-à-vis de la BOA. Par contre, les impayés quant à eux, connaissent une hausse de 2009 à 2011 qui passe de 5000 millions à 3000 millions, puis une hausse pour atteindre son pic en 2012 correspondant à 17000 millions, puis une chute considérable jusqu'en 2014 où les impayés s'élèvent à 7000 millions.

L'accroissement des impayés est lié à des facteurs tels que la réalisation du contrat de travail de certains clients qui de ce fait ne disposent plus de ressources pour solder leurs dus ; des retards de paiements de salaire qui empêchent les salariés débiteurs à honorer à temps leurs engagements. A cela il faut ajouter le défaut stratégique et l'aléa moral. Quant à la baisse elle est liée à une bonne politique de gestion de risque.

### **B) Analyse de la place (poids) du crédit dans l'activité de la BOA et de la position nette de la clientèle.**

#### **I- La place du crédit dans l'activité de la BOA-Bénin**

##### **1- Les crédits à la clientèle et leur importance dans l'activité de la BOA- Bénin**

###### **1-1- Les crédits à la clientèle**

D'après les données du rapport annuel de la BOA-Bénin pour l'exercice 2014, le volume global des crédits à la clientèle a enregistré une progression de 16%, passant de 147.000 millions de FCFA en 2014 à 262.000 millions de FCFA en 2015.

## 1-2- Importance du crédit dans l'activité de la BOA

Cette importance peut être expliquée par le ratio suivant :

$$\text{Ratio} = \text{Crédits à la clientèle} / \text{Total bilan.}$$

Ce ratio explique l'intérêt qu'une banque accorde à sa structure de crédit. Le tableau suivant, montre l'importance du volume des crédits dans l'activité de la BOA-Bénin durant la période 2011- 2015.

**Tableau 3 : Pourcentage du crédit dans l'activité totale**

Années	2010	2011	2012	2013	2014
Crédit à la clientèle	220.910	220.317	223.446	223.792	261.232
Total bilan	455.258	481.715	463.422	435.258	498.020
Ratio	48,52	45,73	48,22	51,41	52,45

**Source** : Rapport annuel de la BOA-Bénin (2014)

On peut remarquer que ce ratio a augmenté en fin 2014 d'environ 5%, après une chute en 2011. Ainsi, plusieurs emprunteurs sont peu attirés par l'offre de crédits de la BOA-Bénin au cours de cette année, chose qui a amenés à garder ce pourcentage autour d'une moyenne de 49% l'an sur cette période. Ceci s'explique par une gestion peu efficace et la diversification de portefeuilles de crédits de la BOA-Bénin.

Par conséquent, une mauvaise appréciation des créances sur la clientèle aura des préjudices

- La position nette de la clientèle de la BOA-Bénin

La position nette de la clientèle dans l'activité de la banque peut être interprétée par le ratio suivant :

$$\text{Ratio} = (\text{Crédits} - \text{dépôts}) / \text{depot}$$

Ce ratio est un indicateur qui explique le choix de la banque entre deux alternatives différentes. Soit donner plus d'importance à l'octroi de crédits, soit favorisé le dépôt.

Le tableau suivant montre que la position nette de la clientèle de la BOA-Bénin est une position de plus en plus d'emprunteuse.

**Tableau 4 :** Evolution Position nette de la clientèle

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
Créance à la clientèle (CC)	220 910	220 317	223446	223 792	261 232
Dépôts de la clientèle	378 038	382 461	400 589	347 000	462 000
Ratios (position nette en%)	- 41,49	-42,39	-44,22	-35,50	-443,45

**Source :** Rapport annuel de la BOA-Bénin (2010-2014)

**Commentaire :** le tableau 4 présente évolution de la créance à la clientèle, les dépôts de la clientèle et la position nette en pourcentage de 2010 à 2014. Ce tableau montre que sur toute la période d'étude les dépôts de la clientèle cela induit un ratio négatif. Cela explique donc la BOA accorde plus d'importance au dépôt de la clientèle au crédit.

**Paragraphe 2 :** présentation et analyse des résultats d'enquête et vérification des hypothèses.

#### **A) Présentation et analyse des résultats d'enquête.**

Les enquêtes réalisées ont permis de recueillir les points de vue des différents acteurs rencontrés. Ces différentes réponses permettent de prendre connaissance des raisons.

Par ailleurs, cette étude a connu une difficulté majeure qui est l'indisponibilité des différents acteurs qui sont pas trop allés en détail dans leur explication du fait des multiples tâches quotidiennes auxquelles ils sont sujets et pour raison de secret professionnel.

## 1- Présentation des hypothèses

Il sera question d'exposer et d'analyser les informations recueillies par problèmes spécifiques.

### 1-1-Problème spécifique n°1

**Tableau 5** : Faible efficacité du dispositif d'octroi de crédit

Causes	Nombres observés	Fréquences%
La méconnaissance et la non maîtrise Du secteur d'activité	08	32
La non fiabilité des informations	02	08
L'insuffisance et la qualité du Personnel en charge de l'étude des dossiers de crédit	15	60
Total	25	100

**Source** : par nous-même aout 2016

Il ressort de ce tableau, que 32%, 08% et 60% des enquêtes pensent respectivement que la méconnaissance et la non maîtrise du secteur d'activité, l'absence du suivi permanent des autorisations, l'insuffisance et la qualité du personnel de crédit sont à l'origine de la faible efficacité du dispositif de gestion du crédit.

**1-2- Problème spécifique n°2****Tableau 6 : Existence des pertes probables liées au suivi des bénéficiaires de crédit**

Causes	Nombres observés	Fréquences en %
La non prise en compte de garanties Suffisante	07	28
L'établissement de fiche de « situation Active / passive » renseignée selon les déclarations du client	05	20
Le manque de moyen de suivi des bénéficiaires des crédits.	13	52
Total	25	100

**Source** : par nous-même aout 2016

Au regard de ce tableau, on en déduit que 28%, 20% et 52% des enquêtes estiment respectivement que la non prise en compte de garanties suffisantes, l'établissement de fiche de « situation active / passive » renseignée selon les déclarations du client vérification des hypothèses et l'absence de moyens fiables pour l'analyse financière des dossiers sont à la base de l'existence des pertes probables liées au risque de crédit.

**B) Vérification des hypothèses****2-1- Hypothèse n°1**

L'insuffisance et la qualité du personnel en charge de l'étude des dossiers de crédit influencent l'efficacité du dispositif d'octroi de crédit à la BOA-BENIN. Ainsi, l'hypothèse n°1 est entièrement vérifiée.

## **2-2- hypothèse n°2**

Des analyses précédentes, il ressort comme hypothèse que le manque de moyens de suivi des bénéficiaires de crédit explique les pertes probable liées au risque de crédit. Donc L'hypothèse n°2 est donc vérifiée.

### **SECTION 2 : suggestions et conditions de mise en œuvre**

#### **Paragraphe 1 : suggestions**

##### **1) suggestions liées au problème spécifique n°1**

- Recenser les agents en posté pour déterminer l'effectif du personnel disponible ;
- Evaluer la tâche abattue par le personnel en fonction pour prévoir le nombre de personne à recruter. Ceci a pour effet de corriger le déséquilibre qu'il y a entre l'effectif du personnel et la densité de la tâche à abattre ;
- Etablir les profiles des agents à recruter ;
- Eviter le népotisme, le favoritisme dans le processus de recrutement en optant pour le mérite ;
- Procéder à la formation régulière et adéquate des agents ;
- Former le personnel à la maîtrise de l'outil informatique ;
- Exiger que les agents recrutés remplissent les conditions de probité, d'honnêteté et de loyauté ;
- Organiser des contrôles périodique de service de crédit par les espères en la matière ;

##### **2) suggestions liées au problème spécifique n°2**

- Doter les agents en charge de collecte des crédits chez les bénéficiaires des moyens roulants (engin à deux roues ou à quatre roues) ;

- Doter ces agents des téléphones portables et ces accessoires pour permettre à ces derniers d'être en contact permanent avec les bénéficiaires ;
- Repartir en nombre restreint les bénéficiaires sous la tutelle de chaque agent, cela a pour effet de permettre à chaque agent d'avoir l'œil sur la position de chacun des bénéficiaires placés sous sa responsabilité ;
- Exiger que les bénéficiaires fournissent les informations fiables sur leur identité et leur quartier de résidence ;
- Actualiser régulièrement le fichier des clients ;
- Accorder des privilèges exceptionnels aux clients fidèles pour amener les clients indécidés à se conformer.

## **Paragraphe 2 : conditions de mise en œuvre**

### **1) Condition de mise en œuvre des suggestions liées au problème spécifique n°1**

Pour résoudre les problèmes liés à la gestion du risque de crédit, des suggestions ont été faites. La mise en application de celle-ci passe par une (politique) volonté manifeste des autorités de la BOA à travers une bonne politique de recrutement des agents ainsi que leur suivi. Des cabinets d'expertise peuvent être sollicités périodiquement pour un contre.

### **2) Condition de mise en œuvre des suggestions liées au problème spécifique n°2**

Dans le suivi d'éviter des pertes liés au suivi des bénéficiaires de crédit à la BOA des approches de solutions ont été énumérées. Mais leur opérationnalisation demeure capitale car les suggestions seules ne suffisent pas. Il faut alors passer à l'action d'où l'opérationnalisation. A cet effet, il revient toujours aux instances décisionnelles de la BOA de mettre les moyens nécessaires à la disposition des agents en vue d'un suivi adéquat.

# CONCLUSION

Au terme des analyses faites jusque-là il ressort que le risque de crédit est la principale cause interne de défaillances qu'ont connues les banques depuis les années 80. Durant ces dernières décennies, les outils de gestion et les modèles d'évaluation du risque de crédit ont été mis sur pied afin de permettre aux banques de limiter un tant soit peu les risques de crédits. Le risque de crédit apparaît comme un obstacle ; un handicap à la performance et la rentabilité des structure bancaires. C'est d'ailleurs le cas de l'excès du risque de crédit lorsqu'il résulte d'une mauvaise gestion de ce dernier par la banque.

En effet, la nouvelle réforme du ratio Cooke proposée par le comité Bâle repose sur une philosophie visant à faire converger le capital réglementaire d'une part et le capital économique d'autre part puis à inciter à l'utilisation progressive des méthodes internes les plus avancées à l'utilisation progressive des méthodes internes les plus avancées en matière de mesure du risque de crédit. Le comité de Bâle autorise en effet les banques à développer leur propre modèle interne pour l'évaluation du risque de crédit. Cela nécessite d'importants travaux afin de palier la complexité de la modernisation du risque de crédit due principalement à des difficultés méthodologiques. Il est alors indispensable pour la BOA-BENIN de se doter d'un dispositif performant pour limiter aux maximum les risques de crédits susceptible d'impacter négativement sur sa rentabilité et son image, vu que la boa-bénin n'a pas le monopole du marché bancaire à cause de l'implantation de nombreuses autres banques. Dans ce vaste chantier, il faut substituer au capital réglementaire une mesure fondée sur le capital économique étant donné que l'objectif est de mieux appréhender la réalité du couple rentabilité-risque qui est la pierre angulaire de la gestion des banques.

Les analyses quantitatives axées sur l'évolution des opérations à la boa-bénin ont révélé l'importance de l'activité de crédit pour cette banque ainsi qu'à l'impact du risque de crédit sur sa rentabilité. De ces analyses, il ressort que

même si la réalité des métiers bancaire ne change pas, on observera une certaine rédaction des risques. Ce changement au niveau du pilotage du secteur bancaire a à coup sûr des répercutions sur la gestion opérationnelle notamment dans la politique de crédit et la tarification.

L'orientation en faveur de l'introduction des modèles interne et leur généralisation dans l'évaluation du risque de crédit est la grande novation de la réforme du ratio de couverture des risques. Cette approche s'inscrit dans une démarche de responsabilisation des établissements déjà consacrés dans le domaine des risques de marché. Elle reflète à la fois complexité et sophistication de plus en plus grandes de l'activité bancaire et financière et la difficulté pour appréhender la surveillance des risques. Elle présente aussi des aspects positifs pour la modernisation des techniques de mesures de risque à la rédaction du risque bancaire dans son ensemble

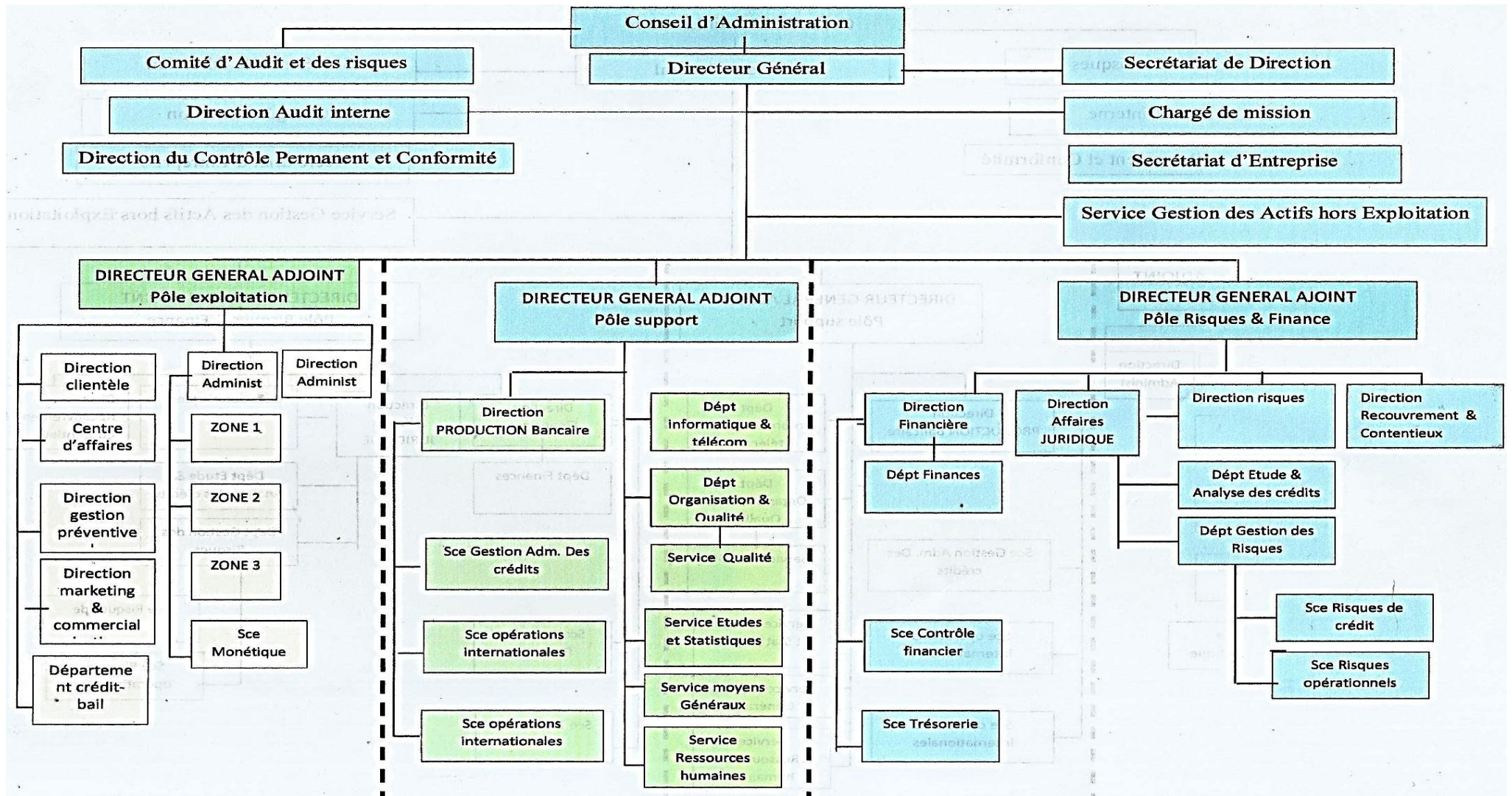
Pour finir, cette approche fondée sur approche fondée sur la modélisation interne du risque de crédit traduit une volonté claire de transfert de responsabilité en matière de méthode et de moyens. Même si la boa-bénin semble avoir un rôle prépondérant quant à la solidité du système de mesure de risques et de création de valeur dans un cadre d'affermissement de l'équilibre rentabilité-risque.

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ✓ Adam BONI DASSOGUI BASSE & Alain S. OUSSKPEVI (2015) : « gestion de crédit et procédure de recouvrement des créances de la BOA- B
- ✓ A. de servigny, B Métayer, I zelenko (2006) : « le risque de crédit » ;Dunod.
- ✓ BOUDINOT & FRABOT (1978) « Technique et Pratique Bancaire », PARIS, 4<sup>ème</sup> édition SIREY.
- ✓ Cointe Ruperte AMOUSSOU (2007) : « risque de crédit et la rentabilité bancaire » ; Mémoire.
- ✓ Georges P. DUTAILLIS, le risque du crédit bancaire, Editions clet Banque, 1981. Page 19.
- ✓ GUILLEN & VINCENT (1999, P 162)
- ✓ GURLEY et SHAW (1960). Money in à Theory of finance, edit, B.I.W. page 36.
- ✓ Hubert de la Bruslerie (juin 1999) : « Analyse financière et risque de crédit » ; Dunod.
- ✓ T. Roncalli (2004) : « la gestion des risques financiers » ; Economica.
- ✓ Van Greuning. Hennie (avril 2004) : « analyse et gestion du risque Bancaire- un cadre de référence pour l'Evaluation de la Gouvernance d'Entreprise et du Risque Financier » ; Eska.
- ✓ PARMEC info Décembre 2008.
- ✓ Rapport annuels de la BOA-BENIN. (2011-2015)
- ✓ [www.banque-info.Com](http://www.banque-info.Com)
- ✓ [www.Lesechos.Fr](http://www.Lesechos.Fr)

# ANNEXES

## L'organigramme de la BOA-BENIN



**Tableau de synthèse**

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Approche de solution
<b>Général</b>		<u>Problème général</u> Impact de risque de crédit	<u>Objectif général</u> Proposer les conditions d'une survenance limitée de risque de crédit	<u>Cause générale</u>	<u>Hypothèse générale</u>	
<b>S P E C I F I Q U E</b>	<b>1</b>	La gestion du risque lié au dispositif d'octroi de crédit est-elle efficace à la BOA	Apprécier l'efficacité du dispositif d'octroi de crédit	Insuffisance et la qualité du personnel en charge de l'étude des dossiers de crédit	L'insuffisance et la qualité du personnel en charge de l'étude des dossiers de crédit influencent l'efficacité du dispositif d'octroi de crédit à la BOA-BENIN	Renforcer l'effectif du personnel et assurer une formation adéquate
	<b>2</b>	Existence des pertes probables liées au suivi des bénéficiaires de crédit	Analyser le dispositif de suivi des bénéficiaires de crédit	Manque de suivi des bénéficiaires de crédit	Manque de suivi des bénéficiaires de crédit explique les pertes probables liées au risque de crédit	Sensibiliser et former les clients sur la nécessité pour eux d'honorer à leur engagement à temps ou à bonne date



#### 4- les facteurs de motivation au travail

Pour chacun des facteurs ci-dessous, veuillez dans le carré se trouvant en face le chiffre expriment réellement votre perception de la situation.

- |                                      |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| a- Salaire                           | 1- Pas du tout satisfaisant |
| b- Equipement                        | 2- Peu satisfaisant         |
| c- Condition physique de travail     | 3- Satisfaisant             |
| d- Indemnité et prime de motivation. | 4- Très satisfaisant        |

5- Recevez- vous des encouragements ou félicitations pour un travail bien accompli ?

Oui  Non

6- Comment qualifiez-vous l'ambiance au travail ?

- a- Pas du tout satisfaisant
- b- Peu satisfaisant
- c- Satisfaisant
- d- Très peu satisfaisant
- e- Entrainement satisfaisant

7- Avez-vous bénéficié une fois d'un avancement de la part d'un client ?

Oui  Non

8- Votre appréciation des relations entre supérieur hiérarchique et subordonnés.

- a- Pas du tout satisfaisant
- b- Peu satisfaisant
- c- Satisfaisant
- d- Très satisfaisant
- e- Entrainement satisfaisant

9- La BOA-Bénin vous donne des objectifs de travail à atteindre ?

Oui  Non

## II- CONNAISSANCE ET IMPACT DU RISQUE DE CREDIT SUR L'ACTIVITE BANCAIRE

1- Qu'entendez-vous par risque de crédit ?

2- Quel en est l'importance de sa gestion par le banquier ?

3- Concevez-vous que le risque de crédit génère des manques à gagner pour la banque ?

OUI  NON

• Si oui, dans quelle proportion ?

Faible  moyenne  forte

4- Les causes de la survenance du risque de crédit la BOA-Bénin

A°) A votre avis, quelle est la raison cruciale qui est à la base des manques à gagner ?

1- La non prise en compte des garanties suffisantes

2- L'établissement de fiche de « situation active/ passive »

3- L'absence de moyen fiable pour l'analyse financière des dossiers

B°) Pensez-vous que les mécanismes de gestion du risque de crédit sont peu efficaces ?

OUI  NON

C°) Parmi les éléments suivants le quel explique au mieux cette faible efficacité ?

1- méconnaissance et non maîtrise du secteur d'activité

2- absence de suivi permanent des autorisations

3- Lenteur connexion liée au système informatique IGOR

### III-GESTION DU RISQUE DE CREDIT

1- Existe-il des méthodes de gestion du risque de crédit à la BOA-Bénin ?

OUI  NON

A°) si oui, les quelles

B°) si non, comment gérez-vous ce risque ?

2- Avez-vous connaissance des approches de gestion préconisées par l'accord de Bale II (notamment l'option standard, l'option foundation et l'option advanced) et la méthode value at risk ?

OUI  NON

• Si oui, qu'en savez- vous ?

3- Est- il envisageable qu'une meilleure conception et gestion du risque de crédit permet un accroissement de la rentabilité de la banque ?

OUI  NON

Justifier votre choix

#### Questionnaire 2

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la faculté des sciences économiques et de gestion(FASEG) sur le thème « **Gestion des risques de crédit à la BOA- Bénin** » nous voudrions bien interroger les clients en situation d'impayé enfin de pouvoir obtenir les informations précises et faire des analyses contraintes en ce sens.

Merci de remplir sans inquiétude

1- Comment arrivez-vous à régler vos engagements envers la banque ?

Règlement total avant l'échéance

Règlement partiel avant l'échéance

Non règlement

2- Avez-vous déjà été en impayé ?

OUI  NON

Si oui pourquoi ?

Manque de moyen financier

Manque de suivi de la banque

Retard dans le virement de salaire

Autre à préciser .....

3- Avez –vous accumulé plus d’une échéance impayée

Oui  non

Si oui pourquoi ?

Licenciement  Démission  salaire en retard

Autre à préciser .....

4- Avertissez-vous la banque en de pareilles circonstances ?

Oui  non

Si oui par quel moyen ?

Appel  lettre  sms

5- Appréciez–vous les relances faites par la banque ?

Oui  non

6- Recevez-vous des visites de la part de votre banque ?

Régulièrement  parfois  jamais

Autre à préciser .....

7- Qu’es ce qui vous motive à respecter vos échéances ?

- a- Visite conseil et régulier de la part des agents de la banque ;
  - b- Versement régulier sur le compte avant la tombée de l'échéance
  - c- Appel avant la tombée de l'échéance
  - d- La bonne marche des affaires
- 8- La période du remboursement vous permet-elle d'honorer votre engagement de prêt ?
- OUI  NON
- 9- Avez-vous des engagements de crédit dans une autre institution financière ?

**Nous vous remercions pour votre collaboration.**

## Table des matières

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
Introduction.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA BOA ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	
SECTION 1 : Présentation de la Bank Of Africa (BOA-Bénin).....	4
Paragraphe 1 : Historique, Objectif et Structure organisationnelle de la BOA- Bénin.....	4
1- Historique.....	4
2- Objectifs.....	6
3- Structure organisation de la BOA-Bénin.....	7
3-1- Organe de décision de la BOA-Bénin.....	7
3-1-1- Le conseil d'administration.....	7
3-1-2- Le bureau des sages.....	7
3-1-3- La direction générale.....	7
3-1-4- Les commissaires au compte.....	8
3-1-5- Les auditeurs externes.....	8
3-2- Les organes opérationnels de la BOA-Bénin.....	8
3-2-1 Le secrétariat de la Direction Générale.....	8
3-2-2- La Direction de l'Exploitation.....	8

3-2-3- La direction retaille et réseau.....	9
3-2-4- La direction des risques.....	9
3-2-5- La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses.....	9
3-2-6- La Direction des Opérations.....	9
3-2-7- La Direction Administrative et Financière.....	9
3-2-8- La Direction du Contrôle Général.....	10
Paragraphe 2 : Activité, Environnement, Ressource de fonctionnement, Défis de l'entreprise, Déroulement du stage.....	10
1- Activités.....	10
1-1- Les services de caisse.....	10
1-2- Services étrangers.....	14
1-3- Les crédits.....	14
1-4- La monétique.....	16
1-5- Les services de la banque à distance.....	16
1-6- Les Autres Opérations.....	17
2- Environnement.....	17
2-1- Présentation de la BOA de calavi.....	17
2-2- Ressources financières et matérielles.....	18
2-3- Les défis de la BOA calavi.....	18
3- Déroulement du stage.....	18
3-1- Travaux effectués.....	18
3-2- Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces.....	19
3-3- Difficulté rencontrées.....	21
SECTION 2: Cadre Théorique de l'Etude.....	21
Paragraphe 1 : Problématique, Intérêt et Objectifs de l'Etude.....	21
1-Problématique.....	21
2- Intérêt de l'Etude.....	24
Paragraphe 2 : Objectifs.....	24

1- Objectif général.....	24
2- Objectifs spécifiques.....	24

**CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET  
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

SECTION 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses.....	27
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	27
1- Clarification des notions.....	27
1-1 Banque.....	27
1-2 Crédit.....	28
1-3 La notion de crédit en souffrance.....	28
1-4 Les impayés.....	29
2- Point des Auteurs sur les Facteurs Explicatifs du Risque de Crédit.....	29
2-1- Le Ratio de Cooke.....	32
2-1-1- Les principes.....	32
2-2- Le Ratio de Mac DONOUGH : une nouvelle approche.....	34
3- Le risque de crédit et les différents modèles d'évaluation.....	35
3-1- Les différents modèles d'évaluation du risque de crédit.....	37
3-2- Les options proposées par l'accord de Bâle II et le modèle de la VaR.....	37
I- Les options proposées par l'accord par de Bâle II.....	37
II- Le modèle de la Value at Risk.....	38
Paragraphe 2 : formulation des hypothèses.....	39
1- Causes et hypothèse liées au problème spécifiques n°1.....	39
a) La méconnaissance et la non maîtrise du secteur d'activité.....	39
b) La non fiabilité des informations reçues.....	39
c) L'insuffisance et la qualité du personnel en charge de l'étude des dossiers de crédit.....	40
2) <b>Causes et hypothèse liées au problème spécifiques n°2</b> .....	40
SECTION 2 : Cadre Méthodologie de l'Etude.....	42

Paragraphe 1 : Approche Théorique.....	42
1- Recherche documentaire.....	42
2- Entretiens.....	42
3- Questionnaires.....	43
Paragraphe 2 : L'Approche Empirique.....	43
1- Population choisie.....	43
2- Dépouillement des données.....	44
3- Analyse des données.....	44
4- seuil de décision pour la vérification des hypothèses.....	44
5- Les principales difficultés rencontrées.....	45

### CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1 : Présentation, Analyse des données et Validation des Hypothèses.....	47
Paragraphe 1 : Présentation et Analyse des créances en souffrances des impayés et du poids des crédits dans l'activité globale.....	47
A) Présentation et analyse des créances en souffrances et des impayés.....	47
B) Analyse de la place (poids) du crédit dans l'activité de la BOA et de la position nette de la clientèle.....	48
I- La place du crédit dans l'activité de la Boa-Bénin.....	48
1- Les crédits à la clientèle et leur importance dans l'activité de la BOA-Bénin.....	48
1-1- Les crédits à la clientèle.....	48
1-2- Importance du crédit dans l'activité de la BOA.....	49
Paragraphe 2 : présentation et analyse des résultats d'enquête et vérification...	50
A) Présentation et analyse des résultats d'enquête.....	50
1- Présentation des hypothèses.....	51
1-1- Problème spécifique n°1.....	51
1-2- Problème spécifique n°2.....	52

B) Vérification des hypothèses.....	52
2-1- Hypothèse n°1.....	52
2-2- hypothèse n°2.....	53
SECTION 2 : suggestions et conditions de mise en œuvre.....	53
Paragraphe 1 : suggestions.....	53
1) suggestions liées au problème spécifique n°1.....	53
2) suggestions liées au problème spécifique n°2.....	53
Paragraphe 2 : conditions de mise en œuvre.....	54
1) Condition de mise en œuvre des suggestions liées au problème spécifique n°1 .....	54
2) Condition de mise en œuvre des suggestions liées au problème spécifique n°2.....	54
Conclusion .....	56
Références bibliographiques .....	59
Annexes .....	viii
Table des matières .....	xvii