



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE
EN SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Option : SCIENCES DE GESTION

Filière : FINANCE – BANQUE - ASSURANCE

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DANS
L'OCTROI DE CREDIT AUX PARTICULIERS : CAS
DE LA BOA-BENIN**

Réalisé par

Christian KINGBE

&

Jocelyne NOUDEDJI

Sous la direction de :

Enseignants :

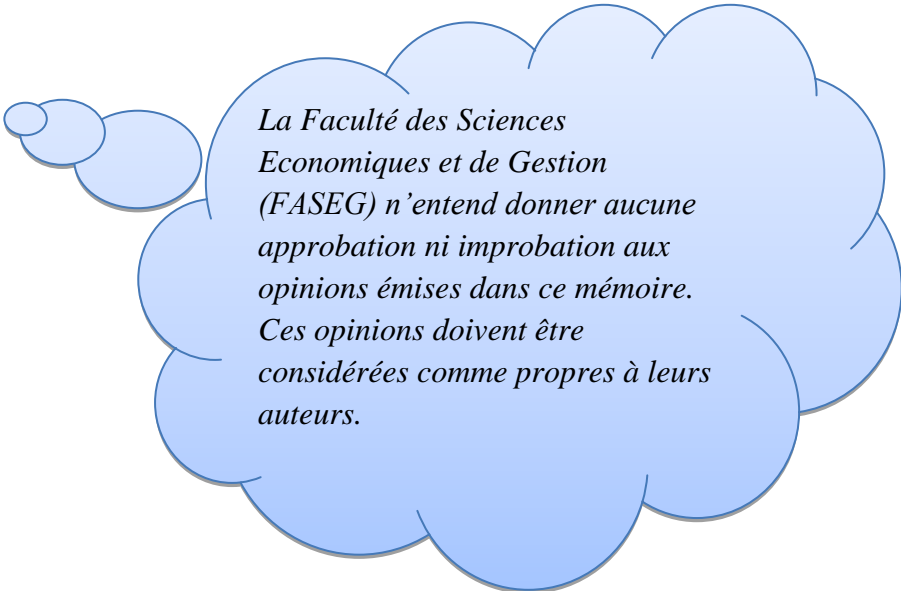
M. Magloire LANHA
Prof. Agrégé des Sciences
Economiques

Tuteurs de stage :

M. Ambroise AZANKPAN
Chef service central

Soutenu le 16 Décembre 2016

AVERTISSEMENT



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

DEDICACE 1

Je dédie ce document à :

- + Mon père René KINGBE ;
- + Ma mère Jacqueline AWOKOU.

Christian KINGBE

DEDICACE 2

Je dédie ce document à :

+ Mon Père Benjamin NOUDEDJI

+ Ma Mère Elisabeth SOSSOUKPE

Jocelyne NOUDEDJI

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements :

- ✓ Au Professeur Magloire LANHA qui nous fait honneur d'accepter avec promptitude de diriger ce travail nous vous en sommes infiniment reconnaissants ;
- ✓ A Monsieur Parfait M. ZINSOU, pour avoir accepté d'encadrer ce travail et pour ses édifiants conseils ;
- ✓ Aux honorables membres de jury, pour leurs contributions fondamentales dans l'amélioration du contenu de ce mémoire ;
- ✓ Au doyen de la FASEG, le Professeur Charlemagne IGUE, au Vice Doyenle Dr Théophile WOTO et à tout le corps enseignant de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion pour les efforts déployés pour notre formation et les compétences transmises ;
- ✓ Aux Monsieur Stanislas FAFOUNMI et Ambroise AZANKPAN respectueusement Directeur et Chef d'agence du service central de la BOA-BENIN ;
- ✓ Aux Mesdames Hortense VIGNISSI et Rama GBAGUIDI respectivement Directrice et Chargée de Clientèle à l'agence de TOGOUDO pour leurs conseils et les informations mises à notre disposition ;
- ✓ A tout le personnel de la BOA ;
- ✓ Aux Messieurs Timothée B. OGOUDELE et Jis Oscars SOSSOUKPE pour leurs soutiens dans la réalisation de ce document ;
- ✓ Aux membres de nos familles KINGBE et NOUDEDJI, pour leurs soutiens indéfectible durant notre formation ;
- ✓ Enfin, à tous ceux qui, dans l'anonymat, nous ont soutenus pour la réalisation de ce mémoire. Trouvez ici l'expression de notre profonde gratitude.

RESUME

Le présent mémoire a porté sur « l'analyse de la gestion des risques dans l'octroi de crédit aux particuliers : cas de la BOA - Bénin ». Afin de contribuer à une gestion beaucoup plus saine du risque de crédit, nous avons identifié les problèmes qu'engendre une carence dans la gestion du risque de crédit à la BOA. Nous avons ensuite cherché les causes qui sont liées à ces problèmes et avons formulé des hypothèses. Nous avons également recueilli des informations à l'aide d'un questionnaire que nous avons distribué au personnel du service risque. Les résultats issus du questionnaire ont été dépouillés et enfin traités pour établir un diagnostic afin de vérifier les hypothèses précédemment formulées. Ainsi, l'existence d'un fort taux d'impayé est due au suivi non efficace du portefeuille crédit et la forte présence des concurrentes, le phénomène de favoritisme lors de la constitution des garanties sont les réelles causes de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt. Toutes ces différentes étapes ont été exposées dans le présent document.

MOTS CLES

Crédits-risques-prêts-garanties-remboursement

ABSTRACT

This memory has focused on "the analysis of the management of risk in credit grant to private persons: case of the BOA - Benin". To contribute to a more sound management of credit risk, we identified the problems engendered by a deficiency in credit risk management at the BOA. We then looked for the causes that are related to these issues and have made assumptions. We also collected information using a questionnaire which was distributed at the service of personal risk. The results from the questionnaire were stripped and then treated for a diagnosis to verify the assumptions made previously. Thus, the existence of a high default rate is due to ineffective monitoring of credit portfolio and the strong presence of competitors, favoritism phenomenon during the constitution guarantees are the real causes of the mismatch between collateral provided and loan amount. All these step were exposed in this document.

KEYWORDS

Credit-Risk-Loan-Garantee-Repayment

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABF :	Agent Economique à Besoin de Financement
ACF :	Agent Economique à Capacité de Financement
AFH :	African Financial Holding
APBEF :	Association des Professionnels des Banques et Etablissements Financiers
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOA :	Bank Of Africa
BOAD :	Banque Ouest Africaine de Développement
DAF :	Direction Administrative et Financière
DAJC :	Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses
DBSU :	Direction des Bourses et Secours Universitaire
DCF :	Département Comptable et Financier
DEX :	Direction de l'Exploitation
DRI :	Direction des Risques
DRH :	Direction des Ressources Humaines
IMF :	Institution de Micro finance
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation des Affaires et Droits en Afrique
RCCM :	Registre de Commerce et de Crédit Mobilier
RUU :	Règles et Usances Uniformes
SFI :	Société Financière Internationale
SIT :	Service Informatique et Télécommunication
UEMOA :	Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

N°d'ordre	Titres	Pages
1	Répartition du Capital de la BOA-BENIN	5
2	Tableau de bord de l'étude	31
3	Causes explicatives de l'existence d'un fort taux d'impayés	73
4	Causes de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt	74
5	Situation des crédits octroyés de 2011 à 2014	74
6	Situation des créances de 2011 à 2014	74

LISTE DES GRAPHIQUES

N°d'ordre	Titres	Pages
1	Causes explicatives de l'existence d'un fort taux d'impayés	56
2	Causes de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt	57
3	Situation des crédits octroyés de 2011 à 2014	59
4	Situation des créances de 2011 à 2014	60

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	2
SECTION I:Présentation de la première Banque au Bénin	3
SECTION II : Déroulement du stage et environnement	11
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	25
SECTION I: Problématique, Objectifs, Hypothèses et intérêt de l'étude	26
SECTION II : Les différents paradigmes de la perception des risques et choix de la méthodologie de l'étude	30
CHAPITRE III :CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	53
SECTION I : Collecte et analyse des données obtenues	54
SECTION II : Vérification des hypothèses et condition de mise en œuvre des solutions	56
CONCLUSION	63
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64
ANNEXES	66

INTRODUCTION

L'activité bancaire revêt une importance dans la vie économique d'un pays. Le crédit et le capital en général forment une donnée importante en tant que facteur de production et partant, moteur de développement économique. Par ailleurs, le risque est inhérent du crédit. Au sein des institutions bancaires, l'emprise du risque, sa gestion, la spécialisation dans les activités et l'anticipation surtout dans la gestion de l'encaisse disponible sont des mots clés sur lesquels les responsables doivent agir pour ne pas se heurter à la cessation des activités. Elles doivent rendre disponible des ressources mais aussi stimuler des clients, tout en veillant à la régularité du remboursement d'où la nécessité de maîtriser, le mieux possible, l'analyse des risques. Le banquier doit empoigner le maximum de précaution afin que le risque de non remboursement soit considérablement limité à des cas de force majeure ou totalement imprévisibles. De ce fait, les dirigeants de la banque, contraints à la rentabilité et à la pérennité de leurs institutions, ne sauront conjuguer leurs efforts de gestion sans accorder une attention particulière à la maîtrise des risques liés à leur activité. Dans ce cadre, la banque doit se doter d'un système de contrôle interne efficace. Il se pose donc à la base, le problème de la prévention des risques liés à la mise en place des crédits : le risque de défaillance de l'emprunteur.

En effet, le risque de non remboursement est dû à plusieurs facteurs. Il peut s'agir des mutations conjoncturelles qu'il est difficile de maîtriser lors de l'établissement des données prévisionnelles ou de la conjoncture économique d'un pays ou encore de l'évolution technologique et de l'influence de la mode. Ces facteurs constituent des risques inhérents à l'activité du banquier. On peut donc déduire que la banque, c'est la gestion du risque. Pour y parvenir, la banque dispensatrice de crédits met en œuvre des moyens efficaces et efficients pour réduire et contrôler ces risques. C'est dans cette optique que nous avons choisis de mener notre étude sur le thème intitulé : «*ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES DANS L'OCTROI DE CREDIT AUX PARTICULIERS : CAS DE LA BOA-BENIN* ». Le développement de ce thème s'articulera autour de trois chapitres :

Dans le premier, nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude pour aboutir au ciblage de la problématique. Dans le deuxième, le cadre théorique et méthodologique adoptée et dans le troisième nous analyserons les données, vérifierons les hypothèses et ferons des suggestions pour une meilleure gestion des risques de crédits particuliers à la BOA

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

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

SECTION I:Présentation de la première Banque au Bénin

Dans cette section, nous allons présenter la Banque Of Africa, la première banque commerciale au Bénin à travers son organisation fonctionnelle et ses performances incomparables.

Paragraphe1 : Historique, Développement, Objectifs et Mission de la BOA

I- Historique et développement de la BOA BENIN

A-Historique de la BOA BENIN

Après la récession financière des années 80, qui a conduit à la liquidation des trois banques d'Etat à savoir la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) en 1987, la Banque Béninoise pour le Développement (BBD) et la Banque Commerciale du Bénin (BCB) en 1989, et à la faillite de tous les secteurs vitaux de l'économie béninoise, nous avons assisté à une libéralisation du secteur bancaire béninois.

Au lendemain de cette crise, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et les autorités monétaires ont mis en place une réglementation prudentielle ayant pour objectif d'assainir la profession, tout en fixant les normes strictes à respecter en prévision de tout dérapage éventuel. C'est dans ce contexte qu'African Financial Holding (AFH), appelé actuellement BOA-GROUP, fort d'une expérience réussie au Mali avec la BOA- Mali, lança le 1^{er} Mars 1989 la promotion de la BOA-BENIN. Basée sur un actionnariat national diversifié avec la participation de partenaires stratégiques: la société PROPARCO, la Société Financière Internationale (SFI), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), et le FMO Néerlandais, la BOA -BENIN a vu le jour en juin 1989. Elle a effectivement ouvert ses portes au public le 15 janvier 1990.

Constituée sous la forme de Société Anonyme avec un Conseil d'Administration, la BOA-BENIN a été immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) sous le n°15053B. Elle a obtenu son agrément d'exercice sous le numéro 219/MF/DGM/DMC/MTC du 13 octobre 1989.

Initialement dotée d'un capital de 700 millions de FCFA, la banque a procédé à des augmentations successives du capital social. Au 31-12-2005, le capital passa à 7 milliards de FCFA, ensuite à 8 milliards de FCFA en 2008, puis à 9 milliards en 2009 et 10 milliards en 2010. Ces actions sont cotées à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) depuis le 17 novembre 2000. Le tableau ci-après montre la répartition actuelle du capital.

TABLEAU N° 1: REPARTITION DU CAPITAL DE LA BOA-BENIN

TYPE DE BANQUE	POURCENTAGE
BOA GROUP	14 ,43
BOA WEST AFRICA	35,89
BANQUE OUEST AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT	2,71
BOA COTE D'IVOIRE	1 ,17
BOA BURKINA FASO	0,90
ACTIONNAIRES PRIVES	44,90

Sources : conception à partir du rapport d'activité 2010.

Le groupe Bank Of Africa est aujourd'hui présent dans treize pays en Afrique¹.

B- Le développement de la BOA BENIN

Le développement de la BOA-BENIN s'est effectué de façon spectaculaire et continue. Le total de son bilan est passé successivement de 16 milliards de FCFA en 1990 à 491.1 milliards de FCFA en 2009 avec une augmentation de 14,6% sur l'année 2008 puis 487,3 milliards de F CFA, en 2010 soit une régression de 0,78 % par rapport à l'année 2009 et enfin de 551 ,5 milliards de FCFA en 2011 soit une progression de plus de 13 % par rapport à 2010 (rapport d'activité 2010 et 2011).

Au Bénin, l'année 2011 aura été particulièrement marquée par une léthargie économique qui trouve son origine, entre autres, dans la mise en œuvre difficile de réformes dans le système des importations et dans les problèmes de trésorerie de l'Etat. Ces difficultés ont bien évidemment impacté le secteur bancaire, qui s'est néanmoins globalement bien comporté.

&_____

¹ Bénin ; Burkina Faso ; Ghana ; Cote d'Ivoire ; Djibouti ; Kenya ; Madagascar ; Mali ; Niger ; RDC ; Sénégal ; Tanzanie ; Uganda.

Il faut également noter que la reprise économique attendue au second semestre 2011 n'a pas été au rendez-vous, et que la mise en place du guichet unique douanier et des nouvelles règles pour assainir le dédouanement des marchandises a connu des perturbations.

C'est dans cet environnement peu favorable que la BOA-BÉNIN a clôturé l'année 2011 avec un total de bilan de 551,5 milliards de FCFA, soit une progression de plus de 13 % par rapport à l'année 2010. Ce résultat procède de mesures rigoureuses prises dans l'octroi de crédit et le recouvrement des créances, accompagnées par une politique de provisionnement plus adaptée et sécurisante. Les dépôts collectés auprès de la clientèle ont progressé de 316, 7 milliards de FCFA en 2009 à 378 milliards de FCFA à fin 2010 et à 382 milliards de FCFA à fin 2011. Cette croissance est essentiellement le fruit des campagnes de collecte d'épargne des particuliers et de dépôts des entreprises, ce qui maintient la Banque en tête du marché national, avec une position de place de 29,80% , selon les statistiques de l'Association des Professionnels des Banques et Etablissements Financiers (APBEF). Les emplois s'élèvent à 220,3 milliards de F CFA à fin 2011, présentant un léger recul de 0,27% par rapport à 2010. Ce tassement de la croissance est dû à une baisse significative des engagements par signature, des opérations de commerce extérieures et à une politique de crédit plus prudente et tournée vers le recouvrement des créances. La part de marché des emplois de la Banque se situe à 23,18% à fin 2011, contre 27,2 % à fin 2010, et 28 % en 2009.

II. Objectifs et missions de la BOA BENIN

A. Les objectifs

Son objectif est d'assurer toutes les opérations financières, commerciales, immobilières et d'investissements productifs

Ils peuvent être regroupés ainsi qu'il suit :

- promouvoir la création d'autres banques privées où les capitaux nationaux seraient fortement représentés ;
- faire du groupe BOA une référence en Afrique dans le domaine bancaire et financier ;
- s'associer à des investissements productifs relevant de tous les secteurs d'activités en intervenant à la fois comme société de capital-risque et éventuellement comme gestionnaire ;

- développer des partenariats, choisir des opportunités nouvelles de croissance externe ;
- adopter une politique d'implantation progressive sur l'ensemble du territoire à travers des agences dans les principales capitales régionales.

B. Les missions

Les principaux dirigeants de la BOA - BENIN entendent faire du groupe une institution de renom. Grâce à cette vision, les missions qui lui sont assignées sont :

- fournir des prestations bancaires et des services financiers de tous genres aux personnes physiques et morales ;
- proposer aux grandes, petites et moyennes entreprises des secteurs industriels et commerciaux, des services et des concours à court, moyen et long terme ;
- contribuer au développement économique et social des pays de la zone UEMOA ;
- consolider les perspectives de croissance et offrir à sa clientèle les possibilités de choix garantissant la politique la plus large et la qualité « Meilleur de Services Fournis ».
- diversifier la clientèle et les activités de la BOA-BENIN, démontrant ainsi qu'elle est en mesure de répondre aussi bien à l'attente des principales entreprises qu'à celle du grand public ;
- veiller à la cohérence avec les options stratégiques majeure du groupe à savoir : la poursuite d'une croissance interne maximale, l'atteinte du seuil de rentabilité minimale, la recherche systématique du respect dans les meilleurs délais des normes de la charte du groupe BOA-BENIN ; la participation active de l'entité à une intégration plus poussée du groupe ;
- garder, en toile de fond, le souci d'une avancée généralisée de la BOA vers le niveau des standards internationaux en termes de technologie, de variété de produits qui en découlent.

Paragraphe 2 : Stratégie et Structure organisationnelle de la BOA-BENIN

I-Stratégie de la BOA-BENIN

Les stratégies de la BOA BENIN sont liées à celles du GROUPE BOA. Ainsi le groupe BOA a intensifié sa stratégie de diversification dans de nouveaux métiers :

- la Banque de l'Habitat Basée uniquement au Bénin : elle a pour rôle de répondre aux besoins des clients en matière d'épargne au logement, de crédit habitation ;
- AGORA-Abidjan et ATTICA-Cotonou : Ce sont des sociétés d'investissement
- EQUIPBAIL-BENIN/MALI : ce sont des filiales de la BOA-BENIN qui ont pour but d'accompagner les entreprises dans leur besoin de développement ;
- AISSA : Il s'agit d'une société de conception de logiciels informatiques et de gestion du système informatique au sein de la BOA basée à Cotonou (Bénin) ;
- ACTIBOURSE Société de gestion et d'intermédiation du Groupe BOA basée à Cotonou, elle est chargée d'assurer tous les services financiers pour les émetteurs et investisseurs de l'espace UEMOA. On retrouve une représentation dans chaque filiale.

La BOA-BENIN s'attèle à la réalisation de toutes les opérations autorisées aux banques commerciales en république du Bénin ; et dans les limites fixées par la réglementation bancaire. Il s'agit essentiellement des activités de collecte d'épargne et de la redistribution de crédit d'investissement d'équipement et de la consommation

La stratégie commerciale de la BOA-BENIN est basée sur une politique commerciale de proximité grâce à l'extension de son réseau. Elle dispose d'un Centre d'Affaire, de deux guichets uniques portuaires et compte en dehors de l'agence Centrale, quarante-quatre (44) agences. Pour son bon fonctionnement la BOA BENIN dispose d'un organigramme bien hiérarchisé.

II. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est l'ensemble des voies de communication qui servent de support à la transmission des informations. Au sein d'une entreprise, la structure en place revêt une importance capitale en ce sens qu'elle permet de connaître les responsables, les pouvoirs exercés à chaque niveau ainsi que les relations qui régissent les échanges à l'intérieur de l'entreprise.

Ainsi, l'organigramme de la BOA-BENIN (ANNEXE 1) présente une structure hiérarchico-fonctionnelle où les prises de décisions quittent le sommet de la hiérarchie vers le centre opérationnel. Il s'agit des organes internes et externes de la banque.

A. Les organes internes de la banque

La gestion de la banque est assurée par une direction générale animée par un Directeur Général (Monsieur Tidiane N'diaye) assisté de trois Adjointes à savoir :

- Direction générale adjointe : pôle exploitation

Elle s'occupe des opérations courantes des banques : Opérations sur l'étranger, prêts aux particuliers. Elle constitue le noyau central, l'appareil moteur de la banque. Tous les exploitants de la BOA dépendent de cette direction. Elle regroupe les départements suivants :

- Département « CLIENTELE CORPORATE » ;
- Département « CLIENTELE COMMERCIALE ET INSTITUTIONNELLE » ;
- Département « GESTION PREVENTIVE DES RISQUES » ;
- Département « SUPPORT COMMERCIAL » ;
- Département « RETAIL COMMERCIAL ET RESEAU »
- Direction générale adjointe : pôle support

Elle est chargée de la gestion administrative du personnel, de la gestion des procédures de recrutement, du suivi des plans de carrières, de la formation, de la promotion et du reclassement du personnel. Elle est composée des départements suivants :

- Département « PRODUCTION BANCAIRE » ;
- Département « RESSOURCES » ;
- Département « INFORMATIQUE ET TELECOMS » ;
- Département « ORGANISATION ».
- Direction générale adjointe : pôle finance et risque

Elle s'occupe des créances douteuses, litigieuses de la banque, de toutes les actions à l'amiable et par voie de droit qui peuvent permettre de recouvrer les créances douteuses. Elle est également en relation avec les avocats, les huissiers chargés des dossiers contentieux et définit le cadre juridique qui permet le bon déroulement des opérations de banque.

Elle s'occupe également de l'analyse des risques, de la mise en place des crédits et de la tenue administrative des dossiers de crédits et travaille en étroite collaboration avec les exploitants qui lui transmettent les dossiers de demande de crédits introduits par les clients.

Elle regroupe les départements suivants :

- Département « DIRECTION FINANCIERE » ;
- Département « RECOUVREMENT ET CONTENTIEUX » ;
- Département « RISQUES » ;
- Département « JURIDIQUE SECRETAIRE D'ENTREPRISE ».

La direction générale fixe les objectifs principaux de la banque et veille à l'application des grandes orientations définies par le conseil d'administration. Elle coordonne l'activité de toutes les directions de la banque en prenant en compte les recommandations de la direction de contrôle et de l'audit interne. Elle a également en charge la gouvernance de la banque et les moyens généraux.

La direction générale est placée sous la supervision du conseil d'administration.

Pour remplir efficacement la mission qui lui est dévolue, elle s'appuie sur sept (07) grandes directions techniques à savoir : la direction de l'exploitation ; la direction retail et réseau ; la direction des risques ; la direction des affaires juridiques et contentieux ; la direction des ressources humaines ; la direction administrative et financière et la direction des opérations.

1. La Direction de l'Exploitation (DEX) qui regroupe

Elle comprend deux départements : le Département de la clientèle privée et institutionnelle, auquel est rattachée l'Agence Centrale et le Département de la Clientèle privée et institutionnelle, auquel est rattachée l'Agence Elite.

2. La Direction Retail et Réseau (DRR) composée

Cette Direction regroupe tout le réseau d'agences de la banque qui est actuellement de quarante-quatre agences externes en plus de l'agence centrale et de l'agence ELITE. Elle est également composée du service Marketing auquel est rattaché le **Front Office Monétique**. Celui-ci est chargée principalement de recevoir la clientèle, recueillir leur demande, surtout en matière de carte sésame et visa, passer les commandes, et assurer la distribution des cartes. Depuis quelques temps elle s'occupe également des nouveaux produits multi média de la

banque comme le B-web, le B-sms et le B-phone. Elle gère après tous les problèmes ayant trait à ces différents produits en amont comme en aval.

3. La Direction des Risques (DRI)

Elle est chargée des études et de la gestion des risques que court la banque dans l'exercice de ses activités, de la gestion des contrats, du conseil et de la négociation. Elle regroupe : le Département des Etudes, le Service Réalisation Crédits et le Service Contrôle des Engagements

4. La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses (DAJC)

Elle gère le contentieux du crédit, s'occupe du recouvrement forcé, la formalisation des garanties et la résolution des problèmes juridiques liés aux incidents des comptes.

5. La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de la gestion administrative du personnel, du recrutement et de la formation du personnel.

6. La Direction Administrative et Financière (DAF)

Elle s'occupe de la gestion comptable, budgétaire et du matériel de l'institution. Elle est animée par : le Département Comptable et Financier (DCF) ; le Service des Moyens Généraux et le Service Informatique et Télécommunication (SIT).

7. La Direction des Opérations

Elle traite toutes les opérations avec l'Etranger, les opérations de portefeuille domestique et assure le fonctionnement normal des Distributeurs Automatiques de Billets. Elle regroupe : le Service des Opérations Internationales et Trésorerie, le Service des opérations domestiques et le Back Office de la monétique.

B. Les Organes externes de la banque

Il s'agit du conseil d'administration et du conseil des sages.

- Le Conseil d'Administration

La BOA-Bénin est administrée par un conseil d'administration de douze (12) membres, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'institution.

Il se réunit de façon périodique pour statuer sur les grandes orientations de la banque. C'est l'organe suprême de direction chargé d'élaborer, de faire appliquer et de contrôler la politique générale de la banque. Il est actuellement présidé par Monsieur Paulin Laurent COSSI, ancien Directeur National de la BCEAO.

- Le Comité des Sages

Il y a aussi un comité des sages composé de sept (07) membres mis en place par l'Assemblée Générale du 1^{er} mars 1991 pour une durée statutaire de trois (03) ans renouvelables. Ce comité est présidé par M. Barthélémy ASSOGBA CAKPO et a un rôle uniquement consultatif et a pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans la définition et la mise en œuvre des grandes orientations de la stratégie d'action de la banque.

SECTION II : Déroulement du stage et environnement

Cette section sera consacré d'une part à la restitution des observations faites aux cours de notre stage au sein de l'agence BOA-TOGOUDO, à l'inventaire des constats issus de ces observations et d'autre part à l'environnement de la BOA.

Paragraphe1. Présentation de l'agence BOA-TOGOUDO et déroulement du stage

I. Présentation de l'agence BOA TOGOUDO

L'Agence de TOGOUDO est la troisième banque BOA de Calavi. Il est situé au carrefour IITA, en face de la pharmacie TOGOUDO à deux cent mètre de la DBSU en quittant le campus. Les activités menés dans toutes les agences BOA-BENIN sont les même ; d'une part la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit qui constituent l'activité principale de toute agence BOA-BENIN d'autre part elle offre une gamme diversifiée de produits à sa clientèle (Voir Tableau des produits en ANNEXE2). Pour assurer ses services, elle est dirigée par une équipe performante de cinq personnes. Il s'agit de : la Directrice d'Agence, la Chargée Clientèle, la Responsable Administratif et deux agents guichetiers payeurs. Notre passage dans cette agence, nous a permis d'effectués plusieurs activités.

Les travaux effectués :

- l'accueil et l'orientation des clients qui consistent à les recevoir, leur expliquer les produits de la banque et à donner une suite à leur requête ;

- la communication des positions des comptes aux clients c'est-à-dire le solde de leurs comptes ;
- le remplissage des bordereaux de versement, de chèque de changement d'adresse et d'agence ;
- les ouvertures de compte ;
- le montage des dossiers de crédit ;
- la remise des différentes cartes aux clients et beaucoup d'autres activités.

II. Environnement de la BANK OF AFRICA-BENIN

L'environnement d'une entreprise est l'ensemble des éléments internes et externes qui influencent ou non sa vie et son fonctionnement. Ainsi l'environnement d'une entreprise se décompose en deux sous-ensembles à savoir : le micro environnement et la macro environnement.

A. Le micro environnement

Cet environnement comprend les acteurs en contact. On distingue généralement les ressources humaines, les fournisseurs, les clients et la concurrence.

- Les Ressources Humaines

Les travailleurs de la BOA constituent l'ensemble des personnes qui accomplissent des tâches au sein de la société, en vue de son développement et pour son compte. La BOA emploie plus de six cent (600) agents répartis sur l'ensemble du territoire.

- Les Fournisseurs

Ce sont des entreprises qui livrent à la BANK OF AFRICA BENIN les éléments nécessaires à l'exercice de ces activités. On peut citer : ADAMS MEDIA, SBEE, BENIN TELECOM SA.

- Les Clients

Ce sont des consommateurs ou des utilisateurs des produits et/ou services de la BOA. Ils sont constitués du grand public, des entreprises, des ambassades, organismes et même de l'Etat.

- La concurrence

La concurrence est une situation où plusieurs entreprises proposent de vendre des biens ou des services équivalents ou substituables. Les clients potentiels sont alors dans une situation de

choix. La BOA est concurrencé par plusieurs Banques telles que : ECOBANK, UBA, DIAMOND-BANK, BGFI, BIBE, ATLANTIQUE BANK, BSIC, BAIC...Et plusieurs Micro finance telles que : FECECAM, PADME, PAPME, PEBCO BETHESDA, CPEC, etc.

B. La macro environnement

Il est composé de tous les éléments qui ont un impact profond sur l'entreprise mais celle-ci n'a guère d'emprise sur eux. Ce sont des facteurs incontrôlables auxquels l'entreprise doit s'adapter. Il s'agit des facteurs Politico-légale, économique, technologique, démographique que nous avons choisi de passer en revue.

- Environnement politico-légal

Il regroupe toutes les lois et textes qui régissent le secteur bancaire au BENIN. La BCEAO est la banque centrale qui met en place la politique monétaire au BENIN et dans la sous-région.

- Environnement économique

Le Bénin est un pays sous développé dans lequel le SMIG (Salaire Minimum Inter professionnel Garanti) est de 40 000 francs CFA.

Ce faible pouvoir d'achat ne permet pas aux populations béninoises de faire face aisément à leurs besoins. La BANK OF AFRICA BENIN opérant sur ce marché est obligée de prendre en compte ce facteur dans sa politique de satisfactions de la clientèle.

- Environnement technologique

La technologie dans le domaine bancaire évolue de jour en jour et de nouveaux services se créent quotidiennement. Nous pouvons citer les services liés à un compte bancaire par internet, par téléphone fixe et ou portable, les distributeurs automatique de billets, etc.

- Environnement démographique

La population du Bénin, estimée à plus de 10 000 000 en 2016, est constituée en majorité de jeunes et d'adolescents. Ces jeunes et adolescents sont de potentiels utilisateurs de nos produits. Il va sans dire que la BOA dispose d'un marché potentiel à exploiter.

III. Produits de la BOA-BENIN

Nous présenterons dans ce paragraphe les produits d'épargne et de crédit que la BOA accorde à sa clientèle (Voir tableau des produits en ANNEX 2)

L'épargne constitue une partie du revenu non consommé ou dont la consommation est différée. En effet, les Agents Economiques à Capacité de Financement (ACF) détenteurs de revenu satisfait d'abord leurs besoins de consommation et il reste un surplus, ils le conservent ou l'affectent à la couverture de leurs futurs besoins. Mais ce surplus peut être mis à la disposition des Agents à Besoin de Financement (ABF) sous forme d'épargne. La collecte de l'épargne se réalise à la banque au moyen des multiples documents bancaires conçus à cet effet. Il s'agit du compte sur livret, du compte à terme, du compte épargne logement, du plan épargne logement, et du certificat de dépôt.

A. Types de crédit octroyés par la BOA

L'économiste RIST dit du crédit « c'est accordé à quelqu'un la jouissance d'un bien ou la disposition d'une somme contre la promesse de paiement ou de remboursement ». Pour PETIT(1981 :18) « Fait crédit, c'est fait confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition affective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous 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 ». De ces définitions nous déduisons trois notions inséparables dans l'octroi des crédits. Il s'agit entre autre de la **confiance** qui doit exister entre les parties contractant et à cela s'ajoute **le facteur temps** qui est extrêmement important dans ce genre d'opération. Enfin, il faut noter que le crédit ne peut se séparer du **risque**. Il existe plusieurs variétés de crédits. On les classe généralement selon deux critères à savoir la durée et la nature de l'opération. Nous parlerons des caractéristiques d'un prêt avant de donner les différentes formes que la BOA offre à sa clientèle.

B. Les caractéristiques de prêt

Selon DESMICHT (2007 :73) un prêt a d'abord un objet ; le financement de tout ou partie d'un bien mobilier ou immobilier.

Il a ensuite un montant, une durée et une date initiale, un ou plusieurs taux, le Taux Effectif, Global (TEG), un échéancier de remboursement, un ou plusieurs emprunteurs, un ou plusieurs payeurs des remboursements et une ou plusieurs devises.

Le portefeuille de prêts et avances de la BOA comprend : les concours par signature et les concours par caisse

C. Concours par signature

Il s'agit d'un engagement pris par un banquier, par signature. Il permet à son client d'obtenir un crédit d'un tiers (fournisseur ou autre banque), ou de gagner un grand marché auprès de l'administration publique, d'une grande entreprise ou d'une organisation internationale. Notons que ce type de crédit n'entraîne de décaissement qu'à l'échéance de la défaillance du client. Les concours par signature comprennent : le cautionnement, les crédits par acceptation ou aval et les crédits documentaires.

- Cautionnement

Le cautionnement est un contrat par lequel la banque, appelée caution, s'engage envers un créancier appelé bénéficiaire, à exécuter l'obligation financière de son débiteur au cas où celui-ci ne s'exécuterait pas.

- Crédit par acceptation

Lorsque le cautionnement a pour objet de garantir le paiement d'un effet de commerce, il prend le nom de crédit par acceptation ou crédit par aval. L'aval est donné, soit sur le titre, soit en acte séparé, et, dans ce cas le banquier se porte tiré accepteur.

Dans les relations banque-entreprise, la banque peut avaliser un effet de commerce tiré par l'entreprise.

- Crédit documentaire

Selon les Règles et Usances Uniformes (RUU) relatives aux crédits documentaires (révision de 1993 publication Chambre de Commerce international (CCI) N° 500 Article 2) « les expressions crédits documentaires et lettre de crédits « stand-by » qualifient tout arrangement, qu'elle qu'en soit la domination ou description, en vertu duquel une banque, la banque émettrice, agissant à la demande et sur instruction d'un client (le donneur d'ordre) ou pour son propre compte :

- est tenu d'effectuer un paiement à un tiers (le bénéficiaire) ou à son ordre, ou d'accepter et payer les effets de commerce (traites) tirés par le bénéficiaire ; Ou

- autorise une autre banque à effectuer ledit paiement ou à accepter et payer les effets de commerce (traites); ou
- autorise une autre banque à négocier contre remise des documents stipulés pour autant que les termes et conditions du crédits soient respectés».

Ces mêmes règles précisent en leur Article 3 que « les crédits sont par nature, des transactions distinctes des ventes ou autre contrat qui peuvent en former la base ».

D. Concours par caisse

C'est l'ensemble des crédits accordés aux entreprises par la banque qui implique un décaissement au niveau de celle-ci. Il se réalise par une avance en compte courant ou par une mise à disposition de fonds donnant lieu à un décaissement immédiat ou différé par le bénéficiaire. Il permet aux bénéficiaires de rendre leur compte créditeur du montant accordé pour une durée préalablement fixée. Selon leur objet, nous avons les crédits mobilisés, les facilités de caisse et découverts, l'escompte, les crédits de compagne et les avances. Ces différents types de crédits s'identifient par leur caractéristique. (ANNEXE 3)

IV. Mécanismes de réalisation des activités d'étude de la demande et de la mise en place du crédit

A. Etude de la demande de crédit à la BOA-BENIN

Tout crédit envisagé fait l'objet d'une analyse préalable destinée à évaluer le risque de non-remboursement éventuel et à préparer la décision d'octroi ou du refus de crédit. En effet, si la probabilité de remboursement normal à l'échéance apparait faible, l'octroi de crédit devra être sérieusement mis en question. Cette analyse préalable porte donc essentiellement sur les éléments du risque.

Pour un crédit au particulier, l'analyste financier doit analyser l'objet du financement, les revenus de l'emprunteur et leur stabilité, la situation patrimoniale et son état personnel (âge, santé, moralité,...), le secteur dans lequel il intervient et le contexte économique.

Mais parfois en raison de certains aléas politiques, économiques et peut être environnementaux, le jugement porté sur la capacité de remboursement pourrait s'avérer faux.

Nous assistons donc à une appréciation non exhaustive des dossiers de crédit. Ce qui n'est pas sans conséquence sur la capacité du remboursement du client.

C. Mise en place

Il s'agit de l'analyse du risque de crédit : de l'approbation du dossier et de la mise en place proprement dite du crédit et de son suivi.

➤ Analyse du risque

L'analyse est formalisée par l'utilisation d'une grille de cotation d'appréciation du risque. La cotation est un procédé qui permet de synthétiser le risque de non-remboursement d'un crédit au moyen d'une note appelée « cote ». Il s'agit de déceler parmi les informations qui caractérisent un emprunteur, celles qui expliquent le mieux sa solvabilité. La cotation, les risques immédiats sont cotés de A à E selon le degré du risque et les risque différés de 1 à 5. Les cotes E et 5 sont affectées aux risques les plus élevés.

Tout ce qui est conjoncturel est aléatoire, imprévisible. Si on attribue des points dans la grille de cotation aux activités telles que l'agriculture et l'élevage, on octroierait des crédits d'un montant plus raisonnable que celui accordé sans cette considération. C'est le cas : de la peste porcine africaine qui a détruit il y a quelques années les élevages de porcs ; de la rareté des pluies due aux aléas climatiques entraînant la réduction de rentabilité de la campagne cotonnière 2007-2008.

Une fois l'analyse terminée, l'analyste financier soumet ses travaux aux instances de décisions pour approbation. Etant donné que l'analyste financier ne maîtrise pas les risques-payset que son travail repose essentiellement sur la base des documents présentés par le client reste à savoir si ces données sont fiables, c'est à dire savoir si les données du document sont réelles. **A ce niveau l'analyse est parfois mal faite ; ce qui nous amène à conclure une inadéquation entre crédit accordé et montant sollicité.**

➤ Approbation du dossier

Après analyse, le dossier est approuvé par les instances de décisions dont les pouvoirs sont limités à l'encours global (concours demandé, encours des engagements antérieurs) dont bénéficie le client. Rappelons que les pouvoirs de décision en matière de crédit sont conférés par le conseil d'administration des BOA à des collaborateurs ou groupes de collaborateurs de la banque, dans les limites qu'il estime opportunes.

Si le concours global est inférieur à 25 Millions, le Directeur de Crédit est investi de plein pouvoir pour décider après avis motivé du Directeur d'Agence, du Responsable du

Département de Gestion des Risques du Responsable du Département des Affaires Juridique et du Responsable de la Division Exploitation.

Pour les concours compris entre 25 et 75 Millions, la décision incombe au Directeur Général Adjoint après avis motivé du Responsable du Département de Gestion des Risques, du Responsable du Département des Affaires Juridiques et du Responsable de la Division Exploitation.

Pour les concours compris entre 75 et 100 Millions, la décision incombe au Directeur Général après avis motivé du Directeur de la Division Exploitation, des Exploitants, du Directeur du Département de Gestion des Risques et du Directeur du Département des Affaires juridiques. **A ce niveau, nous avons constaté que cette démarche n'est pas toujours respectée. Ce qui explique le non suivi du mécanisme d'octroi de crédit.**

A l'issue de la séance d'approbation, la décision du comité est notifiée au client par lettre. En cas d'accord, on procède à la mise en place du crédit et à son suivi.

➤ **Mise en place proprement dite du crédit**

Elle a pour but de notifier l'accord du crédit au client et d'informer tous les services impliqués dans son utilisation. Elle se fait en trois étapes :

- La lettre de notification comportant les conditions de mise en place du crédit au client; à la réception de cette lettre, le client est tenu de répondre en notifiant l'acceptation ou non des conditions proposées par la banque ;
- lorsque la BOA obtient l'accord du client les conditions de mise en place du crédit, le client appose la mention manuscrite « BON POUR ACCORD », et on prépare la fiche d'Engagement sur laquelle sont mentionnées toutes les références permettant d'identifier le client, la nature du client, ainsi que les garanties retenues. Cette fiche est transmise aux Affaires Juridiques qui procèdent au recueil des garanties ;
- la direction juridique et le secrétariat d'entreprise retournent à la direction des risques la copie du projet d'acte de garantie signé à classer au dossier du client.

Après la formalisation du crédit, un ticket d'autorisation et un courrier interne précisant les modalités de mise en place sont établis par le gestionnaire du client. Ce ticket permet au client de rendre son compte créditeur à concurrence du montant maximum de découvert qui lui est accordé. Le même ticket est envoyé aux services intervenant dans l'utilisation du

découvert, notamment l'agence où est domicilié le compte du client et le département de Trésorerie et des Relations Internationales au cas où le client effectue des opérations avec l'étranger. **Après analyse de ces trois différentes étapes, nous relevons une lenteur administrative dans la mise en place du crédit.**

➤ **Suivi du crédit**

Le suivi du crédit doit être réalisé avec attention et régularité. Lorsque le crédit est accordé, on ne peut prendre en compte les événements aléatoires susceptibles de provoquer une dégradation des risques. Ces événements peuvent être conjoncturels, réglementaires ou liés à une mauvaise gestion de la société. Le suivi des concours se fait par les Analystes Financiers et les Directeurs d'Agences au moyen du compte qui permet de suivre quotidiennement les mouvements effectués par le client et de relever des indicateurs témoignant d'une bonne ou mauvaise santé de ses affaires. A cet effet, l'ordinateur central édite un listing de tous les comptes du client permettant de connaître leur position au jour le jour. Toute situation jugée anormale doit faire l'objet d'une intervention immédiate auprès du client qui doit régulariser sa situation dans un bref délai. Mais parfois, par défaut du système informatique, l'analyste n'arrive pas à suivre le compte du client à temps (lenteur de la connexion ou panne technique). **A cet effet, nous pouvons alors conclure que la modernisation du système informatique reste à penser par les responsables de l'institution.**

Le chargé de prêt devrait aller sur le site du promoteur dans un délai d'un mois au plus afin de s'assurer que les fonds ont été utilisés à bon escient. Mais malheureusement, il ressort de nos observations que ces étapes ne sont pas rigoureusement respectées. **On note alors une insuffisance dans le suivi du crédit après déblocage.**

D. Interventions en matière de gestion des risques

Une bonne analyse des dossiers de demande de crédit confrontée des garanties adéquates minimise le risque d'insolvabilité. Mais malheureusement, la pléthorique des dossiers de demande de crédit fait que la BOA manque d'agent. Le peu d'agent qualifié pour cette analyse est débordé de travail ce qui fait que le travail lambine. **Nous relevons à ce niveau une insuffisance d'agents qualifiés.**

Les différentes interventions en matière de gestion des risques de crédit abordée dans cette section convergent toutes vers la sauvegarde des dépôts de la clientèle. Elles visent alors à minimiser le risque d'immobilisation et celui du taux d'intérêt.

Pour une bonne maîtrise des risques de crédit, certaines mesures sont prises par la BCEAO, le comité de Bâle II et par la BOA elle-même. Seules les mesures de la BOA feront l'objet d'un développement exhaustif dans le corps de ce document.

➤ **Mesures prises par la Banque Centrale**

Il s'agit d'un ensemble de quatre (04) normes de gestion ou ratios en vigueur à respecter par les Banques qui font l'objet d'un suivi attentif par la commission Bancaire de l'UEMOA. Ces ratios permettent d'avoir une nette vision sur le comportement des Banques et plus particulièrement en matière de la prise de risque. (ANNEXE 4)

➤ **Les mesures prises par le comité de Bâle II**

Les Normes Bâle II (le Nouvel Accord de Bâle) constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie. Ces directives ont été préparées depuis 1988 par le Comité de Bâle, sous l'égide de la Banque des règlements internationaux.

Les normes de Bâle II devraient remplacer les normes mises en place par Bâle I en 1988 et visent notamment à la mise en place du ratio Mc Donough destiné à remplacer le ratio Cooke (ANNEXE 5).

➤ **Mesure prises par la BOA-BENIN**

Pour se prémunir des risques, la BANK OF AFRICA-BENIN a adopté un ensemble de dispositifs prudentiels et impose des conditions strictes préalables à l'octroi des crédits et à leurs utilisations.

Dans cette partie, nous développerons d'une part les garanties, et d'autre part nous analyserons leurs portées et leurs limites.

- Garanties

La prise de garanties ne justifie pas l'accord de crédit par la banque ; cependant, l'éventuelle absence de garanties doit être explicitée et induira logiquement une condition suspensive à la mise en place du concours ; car cette prise de garantie permet à la banque de se prémunir des difficultés futures que peut connaître le particulier. Les garanties sont des mesures d'une éventuelle insolvabilité des débiteurs. Mais de nos constats de stage il ressort parfois que les

garanties apportées par les promoteurs ne concordent pas aux montants sollicités par ces derniers. **Conclusion : l'inadéquation entre garanties et montants de prêt.**

On distingue comme type de garanties les sûretés personnelles et les sûretés réelles.

- Sûretés personnelles

Une sûreté personnelle consiste en l'engagement d'une ou de plusieurs personnes à répondre de l'obligation du débiteur principal en cas de défaillance de celui-ci. Elle se réalise sous la forme de cautionnement, d'aval, ou d'assurance.

- Cautionnement

Le cautionnement est un contrat par lequel une personne (la caution) s'engage vis-à-vis d'un créancier à le payer en cas de défaillance de son débiteur (cautionné). La caution peut être une personne physique ou morale. Mais, pour les personnes morales il faut que leurs statuts le leur permettent, et que leurs engagements soient toujours dans le cadre de l'objet social de l'entreprise.

Le cautionnement peut être personnel et/ou réel. Le cautionnement personnel engage la caution sur l'ensemble de son patrimoine mais ne confère aucun privilège particulier à la banque qui se retrouve dans la situation d'un créancier chirographaire si elle est appelée à faire jouer son cautionnement.

Pour disposer d'une garantie efficace, la BOA-BENIN

- ✓ refuse le cautionnement destiné à cacher un état de cessation de paiement ;
S'assure de la capacité juridique des cautions ;
 - ✓ fait renoncé au gagnant, le bénéfice de discussion et de division ;
 - ✓ fait un acte portant la mention « BON POUR CAUTIONNEMENT SOLIDAIRE ET INDIVISIBLE ».
- Aval

REMILLERET (1990), pense que « l'aval est une garantie qui a pour but d'assurer la bonne fin du paiement de la lettre de change ou du billet à ordre pour tout ou partie de son montant. »

Toujours commercial, l'aval est une forme de cautionnement qui se traduit par l'apposition d'une signature sur une lettre de change et qui garantit le paiement de la dette d'autrui. Sur la lettre de change on mentionne l'expression « Bon pour aval de Mr/Mme.....»

- Assurance

Dans le cadre de la protection contre l'insolvabilité des crédits accordés aux ménages, l'analyste financier doit exiger une assurance pour se prémunir contre la mort subite du client ou la perte de son emploi. Dans ce cas, il est recommandé que l'analyste demande à son client de souscrire une assurance vie pour se prémunir des situations futures. Ainsi, le banquier pourrait donc se retourner contre l'assureur pour rentrer en possession de ses fonds, ceci même après la mort ou la perte d'emploi du client. En ce qui concerne les crédits commerciaux, le banquier peut exiger l'assurance-crédit qui lui apporte une sécurité appréciable. Il faut noter que tous les dossiers de crédits doivent être assurés quelques soient le montant demander ou solliciter.

- Sûretés réelles

Une sûreté réelle consiste dans le droit du créancier de se faire payer par préférence sur le prix de réalisation du bien meuble ou immeuble affecté à la garantie de l'obligation de son débiteur. Elle présente l'avantage de pouvoir être estimée à n'importe quel moment. Ce bien peut appartenir au débiteur ou être engagé par un tiers. Il est classique de distinguer la garantie hypothécaire (sûreté réelle immobilière) et le nantissement (sûreté réelle mobilière).

- Garantie hypothécaire

Elle est utilisée, aussi bien par les entreprises, que les particuliers, généralement pour les crédits d'investissement, commerciaux immobiliers, etc.

Dans sa mise en œuvre, le créancier hypothécaire bénéficie d'un droit de suite qui lui permet en cas d'aliénation de l'immeuble par le débiteur de la saisir entre les mains de l'acquéreur, afin d'exercer son droit de préférence (c'est le droit de se faire payer en priorité sur le prix de vente de la chose hypothéquée avant tout autre créancier) sur le prix de vente. Cette garantie est plus rassurante lorsqu'elle porte sur un immeuble convenablement assuré.

- Nantissement

C'est l'affectation d'un bien meuble en garantie d'une créance. Le nantissement peut porter sur le fonds de commerce ; mais le client peut mentionner expressément dans l'acte de nantissement que, seuls sont nantis l'enseigne, le nom commercial, la clientèle et l'achalandage. Le nantissement peut porter aussi sur des matériels roulants, sur un compte, un gage sur des marchandises. Il existe deux sortes de nantissement : le nantissement avec dépossession et le nantissement sans dépossession ; la dépossession étant le transfert du gage des mains du débiteur à celle du créancier ou d'un tiers convenu entre les parties.

- Le nantissement avec dépossession

Il s'agit d'une dépossession matérielle du débiteur qui intervient dans le développement pour soutenir ses activités jugées prioritaires. Il porte sur les valeurs mobilières, les comptes bloqués et les effets de commerce.

- Le nantissement sans dépossession

Ici le débiteur met son bien en garantie, tout en continuant de jouir des revenus issus de l'utilisation de ce bien jusqu'à la concrétisation du risque ou il serait dépossédé ou non de son bien. **Malgré toutes ces mesures prises par la BOA, nous avons constaté au cours de nos observations l'existence d'un fort taux d'impayé.**

Paragraphe 2: Diagnostic de la société

I. Diagnostic interne

A. Atouts ou Forces

Il s'agit ici de la liste des observations positives.

- forte présence dans la sous-région ;
- bonne situation géographique ;
- formation régulière du personnel ;
- cadre de travail en adéquation avec le service vendu ;
- disponibilité de matériels de travail performants ;
- gamme variée de services.
- Qualité moindre des services de certaines banques.

B. Problèmes ou faiblesses

De nos observations nous avons relevé dix (10) problèmes.

- appréciation non exhaustive des dossiers de crédit ;
- insuffisance dans le suivi du crédit après déblocage ;
- existence d'un fort taux d'impayés ;
- inadéquation entre garanties constituées et les montants de prêt ;
- inexistence de moyen de suivi ;
- perfectibilité du système informatique ;
- insuffisance d'agents qualifiés pour une étude de faisabilité ;
- lenteur administrative de la mise en place du crédit ;
- non-respect du mécanisme d'octroi de crédit ;
- inadéquation entre crédit accordé et montant sollicité

II. Diagnostic externe

A. Opportunités

Il s'agit ici de la liste des conditions favorables.

- Faible taux de bancarisation ;
- L'existence d'un climat de confiance ;
- Pénétration du secteur informel par les banques.

B. Menaces ou contraintes

Comme contraintes, nous avons :

- La forte concurrence dans le secteur bancaire ;
- La spécialisation de certaines banques dans des domaines spécifiques ;
- La multiplication des institutions de micro finances.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est divisé en deux sections qui aborderont respectivement la problématique, les objectifs et hypothèses puis les différents paradigmes de la perception des risques et la méthodologie de recherche.

Section I: Problématique, Objectifs, Hypothèses et intérêt de l'étude

Au cours de cette section il sera question dans un premier temps de parler de la problématique de l'intérêt du sujet puis des objectifs et hypothèses de recherche dans un second temps.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

I. Problématique

Les faiblesses du système bancaire constituent aussi bien dans un pays développé que dans un pays en voie de développement une menace majeure pour la stabilité financière de ces pays, à l'échelle régionale voire internationale. Cela bien entendu, eu égard à leurs positions dans les relations mondiales. Pour pallier à ce problème qui peut être source de crise financière et /ou économique, la communauté internationale prête une attention particulière sur la nécessité de renforcer la sécurité des systèmes financiers. La crise financière de 2008-2009 est due au non remboursement des crédits hypothécaires empruntés auprès des banques. Elle a touché toutes les grandes places financières du monde entier.

Cette crise a influencé négativement la croissance économique et la stabilité politique des grandes puissances. Elle est la conséquence d'une mauvaise politique de distribution des crédits octroyés sur la base de garanties peu fiables ou au mépris de la prise en compte de la quotité cessible de clients déjà surendettés.

Rappelons que la mission essentielle d'une banque est d'assurer la sécurité et la rentabilité des fonds des déposants et surtout de les leur restituer sur simple demande. La notion du risque trouve sa signification au centre de cette contradiction. Ce sont ces contraintes qui obligent le banquier à ne pas accorder des crédits avant d'avoir identifié ; analysé et apprécié les risques auxquels s'expose l'entreprise. « *Le risque est inséparable de métier du banquier, il est son quotidien. Son quotidien malgré lui, ou toute prise de risque consciemment réalisée va de pair avec l'espoir qu'il ne se réalise pas* ». Dans un tel contexte, les professionnels du secteur bancaire sont amenés à assurer la maîtrise des risques de crédit en se dotant d'un certain nombre de moyens à travers l'organisation, ainsi que la mise en place des procédures et du contrôle interne. « *Ces moyens contribuent à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements* » (Coopers et

Lybran et IFACI, 1994 :13). Dans le but de protéger son activité il est essentiel pour une banque d'effectuer une étude très approfondie de l'économie pour voir les secteurs les moins risqués et adopter une approche prudent et rigoureuse de sélection du débiteur principal. La bonne gestion de ce risque est une source de profit pour la banque. Le paysage financier des Pays africains et en particulier ceux de l'UEMOA à beaucoup évolué ces dernières années. Suite à la réforme du système bancaire découlant de la crise des années 80, même si les banques ont réussi à réaliser un certain progrès dans la collecte de l'épargne locale, elles n'ont cependant pas encore atteint la performance qu'on pourrait espérer d'elles en matière de financement de l'économie en général.

Les particuliers sont vitaux pour la croissance et le développement économique des pays car elles permettent, grâce à leur épargne aux entreprises d'emprunter et de financer leur investissement, qui sont l'un des moteurs de la croissance. Ainsi, l'opération de prêt présente un certain nombre de risques. Outre le risque afférent à la solvabilité de l'emprunteur, d'autres sont liés au financement, aux taux d'intérêt, à la compensation et au cours de change. Les pertes importantes ou les faillites sont parfois dues à une combinaison de la survenance du risque lié au processus de prêt et du risque opérationnel et sont parfois la conséquence d'une insuffisance du système de contrôle interne.

Cela s'explique par le fait que les risques sont de plus en plus difficiles :

- à identifier du fait qu'ils sont présents à tous les niveaux d'une organisation ;
- à gérer de par l'organisation de plus en plus transversale des métiers de la banque et de par les difficultés à bien maîtriser les limites de leurs périmètres.

Pour réduire ces risques, la BOA-BENIN a mis en place une direction chargée de la Gestion Préventive des risques, malgré l'existence d'une direction des risques dans sa structure hiérarchique. Malgré le bon fonctionnement de ces directions nous constatons des diverses défaillances qui entraînent très souvent des difficultés de remboursement des crédits particuliers octroyés aux clients. La question qui nous interpelle est « quelle démarche adopter pour une gestion adéquate et efficace des risques dans l'octroi de crédits particuliers à la BOA Bénin ? ».

Il convient donc de chercher à connaître les risques de crédit à la BOA ; les causes liées à ces risques ; les mesures prises par la banque pour réduire ces risques (le dispositif du contrôle

interne) et surtout de chercher à voir l'efficacité de ces mesures pour pouvoir contribuer à leur meilleure gestion. Pour ce faire les interrogations suivantes ont été formulées :

- Quels sont les facteurs de risques crédit auxquels la BOA-BENIN doit faire face ?
- Quelles sont les outils de prévention et de détection du risque mis en place pour limiter le risque de crédit ?
- Ces outils sont-ils efficace?
- Quelles propositions pour une meilleure gestion du risque de crédit ?

Ce sont là les préoccupations auxquelles nous tenterons d'apporter de solution tout au long de notre développement en nous appuyant sur le cas de la BOA-Bénin.

II. Intérêt de l'étude

La bonne gestion des risques de crédit revêt une importance capitale pour une banque en ce sens qu'il y va de sa survie et de celle du système bancaire. C'est au vu de cela que notre étude s'intéressera à l'identification des risques liés aux opérations de crédit aux particuliers en vue de proposer des solutions. Notre approche pour cette étude est l'approche par les risques. Cette approche qui est une méthode préventive du contrôle interne va permettre à la banque d'être prévenante dans la gestion de ses risques. L'intérêt de cette étude ressort à deux niveaux : Pour la banque

La réflexion que nous portons sur l'efficacité de la gestion des risques liées à l'octroi de crédit particulier, les faiblesses relevés et les recommandations qui seront proposé, aideront la banque à avoir une vision plus claire des risques auxquelles elle s'expose et donc lui permettront d'améliorer son dispositif de contrôle interne afin de palier à ses insuffisances

Pour nous-même

Cette étude permettrait de mettre à la disposition des usagers de ce travail de recherche, une documentation pertinente sur le sujet traité. De plus, il sera pour nous l'occasion d'appliquer les connaissances théorique acquise pendant notre formation et de comprendre la logique qui sous-tende la gestion des risques liée à l'octroi de crédit aux particuliers.

Nous allons donc appréhender l'efficacité du département des études et son importance dans la gestion du risque de non-remboursement des crédits ; analyser ses faiblesses en vue de proposer des solutions liées à l'amélioration de son efficacité.

Paragraphe2 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Dans ce paragraphe, il sera question de fixer les objectifs de l'étude, d'identifier les causes et de formuler les hypothèses afin de construire le tableau de bord de l'étude.

I. Fixation des objectifs de l'étude

Ces objectifs seront libellés en termes de déclaration d'intention de résolution liée aux problèmes. Mais bien avant, nous tenons à rappeler les problèmes en résolution. Il s'agit du problème général de l'insuffisance dans la gestion du risque crédit à la BOA et des problèmes spécifiques suivant :

- l'existence d'un fort taux d'impayé ;
- l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt.

A. Objectif général

L'objectif essentiel de cette étude est d'effectuer une analyse de la gestion beaucoup plus efficace des risques dans l'octroi de crédit aux particuliers afin d'instaurer une politique de maîtrise de ceux-ci au sein de la BOA.

B. Objectifs spécifiques

Il s'agit respectivement de :

- identifier les conditions de réduction du fort taux d'impayé à la BOA.
- analyser les conditions d'adéquation entre garanties constituées et montant de prêt.

III. Formulation des hypothèses et Tableau de bord de l'étude

A. Formulation des hypothèses

Les hypothèses liées aux problèmes en résolution concernent notamment les niveaux d'analyse spécifique en générale et sont donc formulées à partir des objectifs spécifiques.

Hypothèse 1 : l'existence d'un fort taux d'impayé se justifie par le suivi non efficace du portefeuille crédit

Hypothèse2 : le favoritisme lors de la constitution des garanties est à l'origine de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt

B. Tableau de bord de l'étude

1. Rôle du tableau de bord de l'étude

C'est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts de la recherche effectuée. Ce tableau est constitué de la problématique choisie, des causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude.

2. Tableau de bord de l'étude

TABLEAU N° 2:TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE : ANALYSE DE LA GESTION DE RISQUE DANS L'OCTROI DE CREDIT AU PARTICULIER DE LA BOA-BENIN

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Hypothèses
GENERAL		<i>Problème général :</i> Insuffisance dans la gestion du risque crédit à la BOA	<i>Objectif général :</i> Contribuer à une meilleure gestion des risques liés aux opérations de crédit	
SPÉCIFIQUES	1	<i>Problème spécifique n°1</i> Existence d'un fort taux d'impayé	<i>Objectif spécifique n°1</i> Envisager les conditions de réduction du fort taux d'impayé à la BOA	<i>Hypothèse spécifique n°1</i> Suivi non efficace du portefeuille crédit de la BOA-BENIN explique l'existence d'un fort taux d'impayé
	2	<i>Problème spécifique n°2</i> Inadéquation entre garanties constituées et montant des prêts	<i>Objectif spécifique n°2 :</i> Proposer des conditions d'adéquation entre garanties constituées et montant des prêts	<i>Hypothèse spécifique n°2:</i> Le phénomène du favoritisme lors de la constitution des garanties justifie l'inadéquation entre garanties constituées et montant des prêts

Source : Résultat de nos investigations.

SECTION II : Les différents paradigmes de la perception des risques et choix de la méthodologie de l'étude

Le présent chapitre nous permet de réaliser la revue de littérature avant d'adopter la méthodologie relative à la résolution de la problématique.

PARAGRAPHE1: Les différents paradigmes de la perception des risques

La réalisation de la revue de la littérature se fera dans une double facette : la première sera consacrée à la définition de quelques concepts clés et la seconde permettra de faire le point des connaissances antérieures.

I. Définition des concepts

Au regard du thème qui sert de base à la présente recherche, nous allons expliquer deux concepts essentiels: le crédit et le risque de crédit.

A. Définition du crédit

Le mot crédit vient du latin « **credere** » qui signifie « **croire** », « **avoir confiance** ». Selon MARTINET et SILEM (2000), le crédit est un « acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance ». Le crédit consiste à utiliser le capital d'autrui en échange d'un engagement de le rembourser et de payer le prix de son emploi à la fin d'une période déterminée.

La définition théorique du crédit intègre le temps qui sépare l'avance de fonds de sa restitution, la confiance dans le remboursement ultérieur et le risque encouru par le dispensateur du crédit.

D'après GEORGES PETIT DUTAILLIS : « faire crédit » c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération de service rendu et du danger encouru. OUAZANA M. VERA dira que: « c'est l'opération qui consiste à mettre à la disposition d'un agent économique de la monnaie pour une certaine durée et moyennant le paiement d'un certain intérêt, c'est-à-dire le loyer de l'argent prêté ».

Selon le cadre en vigueur portant réglementation bancaire dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), le crédit est une opération de prêt, d'escompte, de prise de garantie, de financement, de vente à crédit, ou de crédit-bail.

SEZE (1978) affirmait que « dans le monde moderne, le crédit est une force incomparable ; c'est le levier essentiel des affaires ; sans lui les entreprises se traînaient misérablement,

incapables de se développer ; avec lui les possibilités de production et des échanges deviennent infinies ; c'est le principal facteur du progrès de l'humanité ».

De nos jours le crédit porte sur des activités très variées et revêt diverses formes, c'est ce qui justifie la multiplicité des définitions qui lui sont données. Ainsi, comme le note BOISSIEU : « Aucun risque ne se perd, aucun risque ne se crée, tout le risque se transforme ». Cette citation résume la révolution tranquille qui est en train de s'opérer en matière de gestion du risque de crédit. C'est le souci de se prémunir de ces risques qui est depuis toujours une grande préoccupation du banquier distributeur de crédits.

En outre, comme l'ont écrit CAUBOUÉ et PETIT-DUTAILLIS(1981), « Faire de la banque, c'est tenter de gérer des contractions. En tant que dépositaire des fonds d'autrui, le banquier doit chercher la plus grande sécurité en prenant le moins de risques possible. Mais en tant que commerçant, il doit chercher à être utile à sa clientèle afin de la développer et à faire plus de bénéfice : il prendrait le maximum de risque s'il savait que le profit croît à l'inverse de la sécurité ». Cette phrase traduit nettement le dilemme du banquier dans son appréciation des risques.

Il faut surtout noter que trois éléments fondamentaux caractérisent la notion de crédit, ce sont :

- le temps : c'est-à-dire la durée de remboursement ;
- la confiance : celle du prêteur à son emprunteur ;
- la promesse : c'est-à-dire celle de l'emprunteur de rembourser à échéance convenue la somme prêtée.

B. Définition du risque

Etymologiquement le mot « risque » signifie danger, inconvénient possible. Courir un risque, c'est s'exposer à des dangers. Selon le Dictionnaire LAROUSSE (édition 2010), le risque est un danger, un inconvénient possible auquel on est exposé. D'après MARTINET et SILEM (2000) « Le risque est un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec des probabilités ».

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer, autant que faire se peut la

maitrise » (in Renard 2010 :155). On peut également le définir comme un événement futur et incertain dont la réalisation ne dépend pas seulement de la volonté humaine, mais lorsqu'il se réalise fait naître un besoin. Une opération de crédit est une anticipation de recettes futures au profit de l'emprunteur et comporte par essence le risque quand ces recettes ne surviennent pas et que le crédit venu à son terme n'est pas remboursé.

Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte et toute banque est vulnérable aux risques. Quand bien même les banques ne peuvent pas éliminer tous les risques auxquels elles sont exposées, avec un processus efficace de gestion des risques, elles peuvent et doivent réduire de façon significative leur vulnérabilité. Les risques existent à tous les niveaux d'une organisation, nous allons nous intéresser aux risques de crédit.

B. Définition du risque de crédit

Le risque de crédit peut se définir comme l'ensemble des risques encourus par le banquier dispensateur de crédit. Travaillant a priori avec des fonds qui lui sont déposés, le banquier sera face à deux (02) préoccupations contradictoires :

- en tant que dépositaire et non propriétaire des fonds, il doit pouvoir assurer leur sécurité en répondant promptement et sans hésitation aux demandes de retrait ;
- en tant que commerçant, il doit chercher à rentabiliser ces dépôts en octroyant des crédits.

Pour le banquier, le risque de crédit intervient lorsque les crédits octroyés ne sont pas remboursés (soit par la faute du client, soit pour raison de mauvaise analyse ou de non suivi du crédit).

Selon DID(2005), le risque de crédit est le risque de pertes financières résultant de l'incapacité de l'emprunteur pour quelque raison que ce soit de s'acquitter entièrement de ses obligations financières à l'endroit de l'institution.

Pour CADRE INTERNATIONNAL(2001), le risque de crédit est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause des pertes et des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client à respecter les termes du contrat de prêt.

CAMARA (2006), le définit comme la probabilité de non-paiement du crédit octroyé à un client pour une raison quelconque. C'est donc le risque de non remboursement des crédits de la banque.

Quant à DESMICHT(2004), il définit le risque de crédit comme le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut. Il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.

Autrement dit, le risque de crédit est le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur, ou encore le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Il est naturellement fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut et la proportion de la créance qui ne sera pas recouvrée en cas de défaut. Le risque constitue la dimension la plus importante de l'environnement bancaire. Pour une banque, celui-ci est l'essence de son activité et la source principale de son profit. Toutefois, la prise de risque excessive a souvent été à l'origine des difficultés voir de la défaillance des établissements bancaires. Il faut noter que dans les affaires de crédit, les banques sont tenues de respecter la règle d'or des banques. Cette règle dite principe de l'adossement stipule que : « les banques financent les prêts à court terme avec les fonds à court terme et les prêts à long terme avec des passifs à long terme » (La gestion du risque : un enjeu majeur pour les banques, revues bancaire Page48). Dès lors que la banque dans ces transactions avec la clientèle ne prend pas en compte cette règle, elle doit faire face à des risques notamment le risque de crédit qui se présente sous diverses formes.

D. Les différents types de risques de crédit

Les risques liés au crédit sont multiples et multidimensionnels en plus des risques généraux que court la banque (risques commerciaux, risques de gestion interne, risques opérationnels et techniques,...). Afin de bien cerner la notion de risque de crédit, nous allons présenter ses composantes qui sont : le risque de contrepartie, le risque de marché, le risque d'image commerciale, le risque de malversation, le risque règlementaire, le risque déontologique, le risque de stratégie et le risque de liquidité.

1. Le risque de contrepartie

Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives aux défauts d'un emprunteur face à ses obligations. Plusieurs évènements peuvent amener un emprunteur à ne pas respecter ses engagements. Entre autres nous avons :

- une malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance) de la part du débiteur ;
- une défaillance économique ou financière involontaire de la part du débiteur qui apparaît lorsque le client se trouve dans une situation d'illiquidité (temporaire ou conjoncturelle).

2. Le risque de marché

Appelé risque sectoriel, il correspond au risque lié à la stratégie de positionnement des institutions financières sur le marché vis-à-vis de la population cible et du contexte social (Deborah, 2003 :54).

3. Le risque d'image commerciale

Risque de politique commerciale, il correspond au risque lié à une perception négative de l'activité commerciale de la banque par ses clients potentiels que sont les membres adhérents pour la plupart (Maders, 2006 :104).

4. Le risque de malversation

Le risque de détournement, de collusion ou de vol correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de la banque, seul ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe (Pouliot, 2002 :29).

5. Le risque règlementaire

Selon SARDI (2002 :451), le risque juridique ou risque fiscal ou encore risque pénal, il correspond au risque lié à la non application des dispositions légales.

6. Le risque déontologique

C'est un risque de procédures ou de contrôle interne ;il correspond au risque lié au non application des principes déontologiques du secteur bancaire (Du SERT,190 :54).

7. Le risque stratégique

Pour KNIGHT (2003 :55), le risque de politique générale ou de management, correspond au risque lié à une absence de stratégie déficiente dans la gestion des dossiers clients et le suivi des crédits propres à l'institution.

8. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité représente pour une banque la possibilité de ne pas pouvoir faire face, à un moment donné, à ses engagements ou à ses créances par la mobilisation de ses actifs (Mathieu, 2005 :152).

Selon GREUNING et BRATANOVIC (2004 :3), les risques bancaires se classent en quatre familles à savoir :

○ RISQUES FINANCIERS

Les risques financiers se subdivisent en deux types : les risques purs et les risques spéculatifs. Les premiers au nombre desquels nous notons le risque de liquidité, de crédit, et d'insolvabilité peuvent engendrer des pertes pour une banque, lorsqu'ils ne sont pas bien gérés tandis que les seconds basées sur un arbitrage financier peuvent engendrer un profit lorsque l'arbitrage est bon ou une perte lorsqu'il est mauvais. Les principales sortes de risques spéculatifs sont les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché.

○ RISQUES D'EXPLOITATION

Les risques d'exploitation sont liés à l'environnement commercial de la banque, notamment aux problèmes d'ordre macroéconomique, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système global d'infrastructure du secteur financier et de paiement.

○ RISQUES ACCIDENTELS

Les risques accidentels comprennent toutes sortes de risque exogène qui, lorsqu'ils se matérialisent sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres.

○ RISQUES OPERATIONNELLES

Selon Christian & Al (2008 :19), le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système internes, ou à des évènements extérieurs y compris les évènements de faible probabilités d'occurrence mais risque de perte élevé». Le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique qui correspond au non application des dispositions légales ou règlementaire mais exclut les risques stratégiques et de réputation qui correspondent aux risques liés à l'absence des stratégies ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.

Pour Camara (2006 :130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Il distingue cinq risques opérationnels dont ; le risque de fraude, le risque administratif, le risque juridique, le risque de la sécurité informatique et le risque de la sécurité physique. Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas l'application pratique.

Tous ces risques illustrent la particularité de l'activité bancaire et démontrent la nécessité que des mesures idoines soient prises pour empêcher leurs survenance. Pour accéder à une meilleure gestion des risques bancaires des contributions ont été faites.

II. Point des contributions antérieures

A. Contributions antérieures au problème de l'existence d'un fort taux d'impayé

Le contexte spécifique de ce problème revient une fois encore sur les difficultés que rencontrent la plupart des entreprises qui mènent des activités sujettes au paiement différé dans le temps. Les clients, une fois bénéficiés de la prestation, ne remboursent plus convenablement les dus.

Ainsi, face au problème du non-remboursement du crédit dans la plupart des Institutions Financières qui font des activités de crédit, entraînant ainsi les impayés, la circulaire 94-05 de la Commission Bancaire dispose que, seront considérés comme crédit en souffrance, les crédits aux membres ou bénéficiaires dont une échéance au moins est impayée depuis trois mois. Ces crédits en souffrances doivent faire l'objet de provision à constituer en fin d'année. Le montant de la provision à constituer est déterminé selon la durée des retards observés dans le paiement des échéances. Les impayés de plus de 12 mois sont déclassés en créances irrécouvrables (BCEAO;1998, instruction N°4, article 1et2).

Cependant, les conclusions à l'issue d'une étude ont proposé un certain nombre d'éléments pouvant permettre la limitation des impayés dans le portefeuille des Institutions Financières.

Il s'agit de:

- la réalisation d'une étude rigoureuse de rentabilité des projets avant l'octroi de crédit
- la nécessité de privilégier les clients ayant une bonne expérience avec l'agence de crédit ;
- l'introduction des cadres d'analyse et de sélection des projets, sans nuire à la diligence dans l'analyse des dossiers et aux décaissements des prêts ;
- le suivi rigoureux des crédits (HONLONKOU et Al, 2001. P54).

Les créances irrécouvrables et les impayés retardent les produits (intérêts), ralentissent la rotation du portefeuille, augmentent les frais de recouvrement, affectent l'image de l'institution (perte de crédibilité), entraînent la perte des produits, décapitalisent l'Institution Financière (MUNGA, 2000).

Les mécanismes de suivi de remboursement de prêt reposent généralement aussi bien sur les institutions à travers les services d'appui au micro crédit que sur la clientèle elle-même par l'entremise des groupes de solidarité. Ils permettent à l'institution d'éviter le détournement de l'objet du crédit tout en s'assurant de leur bonne utilisation et de suivre l'exécution du plan de remboursement et de pouvoir intervenir en cas de difficulté en vue de soulager l'emprunteur ou de le ramener à l'ordre (AMOUSSOUGA, 2004).

B. Contribution antérieures au problème de l'inadéquation entre garantie constitué et montant de prêt

La question de constitution de garantie avant tout octroi de crédit préoccupe aujourd'hui la plupart des responsables des structures qui mènent de pareilles activités. Cette question suscite une analyse à deux niveaux.

Dans un premier temps, l'on recherche les premières garanties à travers la personnalité et la viabilité de l'activité pour laquelle le financement est sollicité. A cet effet, on peut définir les garanties comme l'ensemble des éléments qui prouvent la bonne moralité de l'entrepreneur et la rentabilité de l'entreprise. Mais cette forme de garantie n'est que subjective et semble insuffisante parfois pour assurer le recouvrement du crédit. En effet, la gestion des fonds ne se fait pas toujours dans l'orthodoxie, ce qui engendre alors assez de difficultés lors du

remboursement. Pour faire face à cet état de choses, il est prévu d'autres formes de garanties qui sont en fait subsidiaires aux premières afin de couvrir les risques éventuels.

Dans un second temps, il est fait recours à d'autres formes de garanties pour protéger les crédits octroyés. Il s'agit de la caution solidaire, des garanties financières et des sûretés réelles. On pourrait définir ces formes de garantie comme étant l'ensemble des biens (matériels et financiers) et autres éléments de pression sociale servant de gage aux promoteurs en cas d'incapacité de paiement (AZOCLI, 1999).

Certes, la garantie matérielle des crédits n'augmente pas les taux de remboursement, mais il faut que les garanties immatérielles soient crédibles et aient plus d'influences positives sur les taux de remboursement que celles matérielles : l'étude recommande qu'on accorde plus d'importance aux facteurs de motivation de l'emprunteur dans l'octroi des crédits. Le constat selon lequel les femmes investissent réellement le crédit dans l'activité, et que l'aléa moral ne joue pas beaucoup chez ces dernières, a permis d'établir le profil du bon petit emprunteur. IL est celui qui dispose d'une garantie immatérielle, justifie d'une bonne expertise antérieure dans l'activité à financer et bénéficie d'une supervision adéquate après l'obtention du crédit (HONLONKOU et al, 2001).

Par ailleurs, diverses garanties sont pratiquées en droit bancaire. Les banques exigent de leurs débiteurs pour la sécurisation des crédits certaines sûretés personnelles ou réelles que sont entre autre, le cautionnement les hypothèques, le nantissement de fonds de commerce, le nantissement du matériel équipement, le gage sur marchandises ou sur valeurs mobilière et des garanties inhérente à certaines opérations de crédits tel que l'escompte, l'affacturage, la domiciliation des traitements et salaires pour ce qui concerne des crédits consenti aux particuliers et l'assurance. Pour leur constitution les garanties doivent remplir les conditions de fonds et de forme exigées par la loi pour qu'elles soient valables et qu'elles puissent produire des effets, mieux, être réalisables. Ainsi, les garanties du crédit en droit bancaire sont offertes de manière concomitante avec l'accord du crédit au travers d'une convention par acte sous seing privé (par la suite authentifié par un notaire) conclu entre la banque et le débiteur ou par acte notarié. Dans un second temps développons les différentes causes pouvant entravées la réalisation des garanties. Ces causes sont de deux ordres : les causes endogènes il s'agit des conventions généralement conçues par les institutions elles-mêmes, de l'inexistence de certaines garanties, de leur caractère insuffisant, et de la nature des biens offerts en garanties. Les causes exogènes sont principalement liées aux procédures de recouvrement et

aux voies d'exécution organisées par l'OHADA. En somme, il est proposé aux institutions de se rapprocher d'avantage des professionnels et praticiens du droit pour la rédaction des diverses conventions de crédit ou de demander des consultations juridiques pour avoir les conseils nécessaires ce qui éviterait les causes de nullité dans les titres exécutoires qu'elles obtiendraient car ces hommes de l'Art sont plus à même d'apprécier lesdites conventions du point de la loi qu'ils pratiquent au quotidien. De même il est recommandé pour éviter les procédures interminables lassantes et coûteuses devant les juridictions ordinaires, de lever l'option d'une procédure alternative de règlement de conflits, en insérant une clause d'arbitrage ou compromissoires dans les conventions de prêt (AYATOU, 1998).

- L'analyse du portefeuille et les techniques modernes de gestion de risque.

L'analyse du portefeuille interne est utilisée pour limiter les impacts de l'effet de concentration dans un portefeuille de crédit d'une banque. Elle s'applique sur la base de ratios qui visent à assurer de la bonne qualité des crédits distribués par la banque. Il s'agira pour la banque de mesurer le risque additionnel qui s'ajoute au risque global du portefeuille dans le cadre d'un octroi de crédit ou de renouvellement d'une ligne de crédit pour optimiser l'allocation des ressources affectées au crédit.

Cette analyse revêt une importance capitale à cause de l'effet de diversification des activités de la banque. Par ailleurs, l'introduction de l'analyse du portefeuille, répond aux exigences de respect des normes prudentielles relatives à l'allocation des ressources exigées par le comité de Bâle.

Dans une optique de performance, les banques ont emprunté les applications des méthodes du marché financier pour mesurer le risque de crédit. Ces techniques sont dites modernes car elles rentrent dans une optique de « quantification », de détection des risques de crédit et de mesure de l'impact d'un nouveau crédit sur le portefeuille.

L'analyse quantitative constitue un progrès important dans les méthodes de gestion du risque et présente les avantages suivants :

- elle permet de connaître les crédits générateurs de risque et de quantifier leur risque ;
- c'est une mesure du risque sur plusieurs crédits, ce qui autorise des comparaisons ;
- elle tient compte de la corrélation entre les sources de risque de crédit, ce qui contribue à donner une indication synthétique pertinente du risque pris par la banque sur l'ensemble de ses crédits ;

- elle permet de définir une stratégie claire vis-à-vis des risques de crédits et vis-à-vis du risque global (respect des contraintes réglementaires ou de la stratégie vis-à-vis du risque) ;
- elle est également une gestion journalière du risque de crédit sur la base d'information interne (impayés par exemple) et externe (nouvel entrant dans le secteur par exemple).

Nous allons présenter les techniques les plus utilisées dans le cadre de la gestion interne du risque de crédit.

1. Les systèmes experts : L'exemple de la méthode VALUE AT RISK (VAR) :

Elle est une mesure de la perte maximale encourue sur un horizon donné, assortie d'une probabilité. Ces pertes sont mesurées sur un horizon pertinent par l'évolution de la valeur de marché des composants du portefeuille pendant un intervalle de temps pertinent. L'évolution est fonction de mouvements de diverses sources appelées facteurs de risque.

Le calcul de la VaR, perte potentielle enregistrée sur le portefeuille en cas de scénario défavorable de marchés sur un horizon (réglementaire) de dix (10) jours, permet de disposer d'une représentation agrégée et instantanée des risques, et de confronter en temps réels le risque ainsi mesuré à une limite globale ou perte de confiance donnée.

Le calcul de la VaR répond à un principe :

« Les pertes futures sont divisées en deux catégories : les pertes statistiques (moyenne des pertes) qui sont inévitables à long terme et les déviations possibles au-delà de la moyenne des pertes. La loi des grands nombres indique que ces pertes surviendront tôt ou tard. Ainsi soit ces pertes sont incluses dans le capital requis, soit elles sont retranchées des résultats ».

Il s'agit de déterminer le niveau de pertes moyennes et pertes futures. Et, le problème est de disposer d'un capital suffisant qui permet de couvrir les déviations défavorables des pertes observées au-delà de la moyenne. Ce sont donc les principes de mesure de ces déviations qui constituent ce que l'on appelle « Valeur à Risque » ou VaR, donc on procède à une distribution de probabilité pour définir quel niveau des pertes potentielles ne sera dépassé que dans une fraction faible des cas. Cette fraction est appelée Seuil de tolérance pour le risque. Ceci étant, l'information sur le risque devient la clé de ces mesures.

La VaR d'un crédit pour une durée t et le niveau de probabilité q , se définit comme un montant noté VaR_q tel que la perte encourue durant l'intervalle $[0, t]$ (10 jours réglementaires) ne dépasse VaR_q qu'avec une probabilité $(1 - q)$, (les valeurs sont comprises 90%, 95%, 99%).

$$P [V_t > VaR_q] = 1 - q \text{ ou } P [V_t \leq VaR_q] = q \quad (1)$$

V_t étant les différentes pertes attribuées à ses crédits et les échéances liées à ses pertes. La variation des montants des pertes ne dépasse la VaR_q (perte encourue durant la même période) qu'avec une probabilité $1 - q$. Si ces pertes suivent une loi normale, l'expression devient :

$$\frac{V_t - E(V_t)}{\sigma(V_t)} \leq \frac{VaR_q - E(V_t)}{\sigma(V_t)}$$

$$P \left[\frac{V_t - E(V_t)}{\sigma(V_t)} \leq \frac{VaR_q - E(V_t)}{\sigma(V_t)} \right] = q \quad (2)$$

$$\sigma(V_t)$$

$E(.)$: espérance et $\sigma(.)$ l'écart type de la loi normale

Le quantile de la loi normale est noté :

$$\frac{VaR_q - E(V_t)}{\sigma(V_t)}$$

$$Z_p = \dots \quad (3)$$

$$\sigma(V_t)$$

$$\text{La VaR relative s'écrit : } VaR_q(V) = E(V_t) + Z_p \times \sigma(V_t) \quad (4)$$

Si l'on s'intéresse qu'au risque de perte en négligeant les anticipations des variations (l'espérance), la formule se simplifie et donne

$$VaR_q(V) = Z_p \times \sigma(V_t) \quad (5)$$

Cette dernière est dite VaR absolue et est souvent privilégié car il est très difficile pour une courte période de prévoir la variation moyenne des crédits de même que le signe de la variation. Donc l'hypothèse d'une variation nulle n'est donc pas absurde.

Exemple : pour un portefeuille donné, le montant des variations des pertes moyennes est de 10000 F par période avec un écart type de 20000F.

Calculons la VaR absolue et relative à 95%.

Solution

V suit une loi normale N (0,1)

VaR95%

$V_t - E(V_t) - VaR_q - E(V_t)$

Or $q = P \left[\frac{V_t - E(V_t) - VaR_q - E(V_t)}{\sigma(V_t)} \leq -Z_p \right] = Z_p$ (6)

$\sigma(V_t)$

$V_t - 0$

$= P \left[\frac{V_t - 0}{\sigma(V_t)} \leq -Z_p \right] = 95\%$ (7)

1

$= F(Z_q) = 0,95$ (8)

D'après la table on peut lire pour une probabilité égale à 0,95 pour $Z_q < V_t Z_q = 1,65$

Or $V_t Z_q$ donc Z_q est négative ce qui lui donne la valeur $Z_q = - 1,65$

La valeur relative :

$VaR_{95\%} = 10000 + Z_q 20000$ (VaR relative) (9)

$VaR_{95\%} = 10000 - 1,65 * 20000 = - 23000$ (10)

$VaR_{95\%} = - 23000$ signifie que la banque n'a que 5% de chance de perdre 23000.

La valeur absolue :

$VaR_{95\%} = -1,65 * 20000 = - 33000$

$VaR_{95\%} = - 33000$ signifie que la perte espérée en fin de période n'a que 5% de chance de dépasser 33000.

La VaR exigée par le comité de Bâle est une VaR pour 10jours à 99% avec une VaR de référence. Ce qui fait que :

$Z_{q99\%}$

$VaR_{99\%} (B\hat{a}le) = \sqrt{10} \times \frac{Z_{q99\%}}{Z_{réf}} \times VaR \text{ référence}$ (11)

Z références.

Prenons l'exemple d'une VaR à 95% référence de 50000 qui est journalière et calculons $VaR(B\grave{a}le) = \text{racine carré } 10 \times (2,33 / 1,65) \times 50000 = 222500$.

Exemple 2 : une banque détient un portefeuille de rating A. Les statistiques de défaut associé à ce rating sont : un taux de défaillance moyen de 1% et une volatilité annuelle dans le temps de 1,5% et la « casse statistique » sera de 1% de l'encours soit 10.

La volatilité des pertes est de $1,5\% \times 1000 = 15$. Supposons que la perte en cas de défaut est de 100% c'est-à-dire qu'il n'y a aucune récupération. L'usage est d'exprimer une perte potentielle comme multiple de cette volatilité.

La démarche peut être illustrée comme suit. Nous supposons d'abord que la distribution des pertes est connue ou estimée. Si cette distribution était « normale » (la loi des grands nombres), il y aurait environ 2,5 chances sur 100 pour que dépasse 1,96fois la volatilité. Dans ce cas, les pertes potentielles au seuil de tolérance de 2,5% sont de $1,96 * 15 = 30$ environ. Finalement, le capital économique (qui est la VaR) est de 30s'il ne couvre que les déviations au-delà de la moyenne, la « casse statistique » étant déduite des revenus. Rappelons que les fonds propres réglementaires sont de 80 ($8\% \times 1000$) pour des risques privés.

Bien entendu, toute la difficulté réside dans le choix du multiple, dont la précision peut être illusoire, surtout si l'on cherche à évaluer des événements rares. L'accroissement de la richesse des bases existantes et les apports opérationnels des modèles prennent alors toute leur importance.

L'application de la méthode VaR pose quatre (4) problèmes :

- l'ajustement des performances pour le risque : il s'agira de voir si le capital économique octroyé à la perte est couvert par les revenus des dettes (frais généraux + intérêt + commissions + ...);
- la quantification de l'effet de diversification au moyen d'une VaR crédit : voir comment mesurer l'économie des risques (fonds propres) en cas de diversification dans un portefeuille de crédit. Mais, il faut voir que les risques dans un portefeuille ne s'additionnent pas arithmétiquement et le total des risques est inférieur à la somme des risques ;
- la fixation des limites : comment la banque va redistribuer ses engagements entre les divers crédits dont elle dispose en tenant compte de la perte potentielle tout en respectant les exigences de fonds propres (ratio de Cooke) et une rentabilité suffisante ;

- le sens d'une « optimisation » au niveau d'un portefeuille de crédit : comment gérer une optimisation « quantitative » du couple risque-rentabilité.

En résumé, la VaR permet une gestion et un contrôle intégré des risques de la banque fondée sur la perte maximale. Le management doit mettre en place ou repenser la procédure d'allocation du capital pour les différents types de crédit. Cette méthode est complétée par la RAROC qui intervient en réponse au problème n°1 soulevé ci-dessus. Pour mesurer la performance ajustée pour le risque de crédit, on utilise un autre ratio qui est connu sous le nom de RAROC ou « Risk Adjusted Return On Capital ».

2. RAROC (Risk Adjusted Return on Capital) ou la rentabilité ajustée du risque, rapportée au capital réglementaire.

Lancé dans les années 80 par la Bankers Trust (absorbée depuis par la Deutsche Bank), le modèle RAROC est une méthode d'analyse utilisée maintenant par la plupart des grands établissements de crédit du monde entier.

L'idée derrière le modèle RAROC consiste à rapporter un rendement net à un capital économique alloué et éventuellement comparer cette performance au coût du capital de la banque. Il s'agira de calculer le ratio du produit financier sur une mesure du risque.

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Revenus} - \text{Coûts} - \text{Perte moyenne}}{\text{Fonds propres en risque}} = \frac{\text{Revenus nets}}{\text{Fonds propres en risque}} \quad (1)$$

Un crédit n'est accordé que si le RAROC atteint un niveau supérieur au coût de capital de la banque. A défaut d'atteindre ce taux de référence, le chargé de clientèle doit ajuster les conditions du prêt pour le rendre plus rentable.

Cette méthode présente les limites à savoir :

- l'identification exacte des revenus et leurs actualisations. Ce qui suppose une saisie des flux de qualité et une structure par terme des spread (marges) pertinente.
- une allocation des coûts sur chaque facilité de crédit qui doit être mise en place ;
- la méthode optimale d'allocation d'une quote part du capital économique à la facilité de crédit ou un client à partir des données que l'on dispose sur ce dernier sachant que le capital économique global concerne l'ensemble du portefeuille de crédit et en tenant compte du risque de corrélation des défauts ;

- le problème de la qualité des informations collectées à partir de la base de données risque utilisé.

Malgré les insuffisances que soulève cette méthode, on utilise une application de celui-ci avec « la durée » pour mesurer le risque.

$$P = - D p \times P \times (R / 1+t) \quad (2)$$

P : unité monétaire du risque ou montant de la perte

D P : durée du prêt ; P : le montant du prêt

R / 1+ t : variation anticipée de la prime de risque

Prenons l'exemple suivant : soit un prêt de 1 000 000 de francs CFA, calcule la variation de la prime sachant un taux du marché de 10% et une durée de 2,7 ans :

$$P = - D p \times P \times (R / 1+t) \quad (3)$$

$$AN : P = - (2,7) (1\ 000\ 000) \times [0,011 / (1+10\%)]$$

$$= - 27000 \text{ F CFA}$$

Donc avec ce prêt à un montant nominal de 1000000, on peut s'attendre à une perte de 27000 Francs en cas de chute de la qualité de crédit de l'emprunteur. Cette est appelée « fonds propres en risque ». Maintenant, pour savoir si ce prêt doit être accordé ou rejeté, il faut estimer les revenus à percevoir.

Supposons que :

- marge actualisée sur le prêt de 0,2%
- commissions actualisées 0,1%.

Calculons les revenus nets du prêt

Revenus nets sont évalués à : Marge actualisée + Commissions actualisée

$$\text{Revenus nets} = (0,2\% \times 1000000) + (0,1\% \times 1000000)$$

$$\text{Revenus nets} = 3000$$

$$3000$$

$$\text{Le RAROC} = \frac{3000}{27000} = 11,1\%$$

$$27000$$

Si le 11,1% est supérieur au RAROC de référence de la banque, on accorde le prêt. Sinon le prêt est rejeté et le chargé de clientèle doit trouver un moyen d'augmenter les revenus pour faire passer le crédit de son client auprès du comité du risque.

Ces méthodes mettent l'évidence sur l'importance des statistiques surtout pour la définition des probabilités de défaut. Dans notre environnement, il se pose le problème de statistiques sur les entreprises même au niveau des banques primaires. Ce qui nous pousse à dire que les techniques modernes sont un peu trop en avance sur la gestion du risque de crédit faite actuellement dans nos banques. Néanmoins, la méthode RAROC apparaît comme la plus adéquate pour notre environnement mais faudrait-il que la banque puisse définir son RAROC de base qui est un seuil en deçà duquel la banque ne peut accorder de crédit et les difficultés de la mise en place de ses modèles internes qui sont la détermination de :

- ✓ la nature de l'événement de crédit qui peut être : le défaut, le changement de rating, la dévaluation etc. il y a en conséquence nécessité de déterminer la nature du risque couvert par les fonds propres avant de procéder à la modélisation ;
- ✓ l'horizon du risque de crédit : la réglementation bancaire internationale impose un horizon moyen de dix jours ouvrés ou la banque estime du risque de crédit ;
- ✓ La mesure des probabilités de défaut ou de changement de rating : qui sont l'une des principales variables d'entrée des modèles d'évaluation du risque de crédit ;
- ✓ les modalités d'agrégation du risque de crédit : l'agrégation intervient à deux niveaux sur les hors bilan et les crédits qui peuvent être juridiquement compensées cas de défaut.

Elle pose également un problème lié à la modélisation (le choix de facteurs pertinents, modélisation de l'évolution des facteurs de risque), la détermination des sensibilités au risque et la mesure du risque.

Toutes ces méthodes sont-elles mures pour être adoptées dans l'environnement bancaire d'aujourd'hui. En fait, elles posent un problème de confrontation entre une politique commerciale et une optimisation du portefeuille de prêt. Or, la relation clientèle implique une stabilité à priori incompatible avec des calculs purement financiers. A la limite, ce qu'il est possible de faire c'est d'intégrer ses deux fonctions dans l'entreprise pour créer ce que l'on appelle Gestionnaire de Portefeuille de Crédit dont le métier sera de gérer les questions relatives au risque de crédit (coût, niveau de risque, capital à allouer aux pertes potentielles...).

La gestion du risque de crédit variera d'une banque à l'autre ; toutefois, un programme complet de gestion du risque de crédit doit prévoir :

- le repérage des risques de crédit auxquels la banque est exposée, ou pourrait l'être, (au bilan ou hors bilan) dans le cadre de ses opérations de prêt, de même que l'élaboration et la mise en œuvre de politiques visant à gérer et à contrôler efficacement ces risques ;
- l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes efficaces d'octroi de crédit, de préparation des documents et de recouvrements ;
- l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes complets de surveillance et de contrôle de la nature, des caractéristiques et de la qualité du portefeuille de crédit ;
- l'élaboration de méthodes de gestion des risques de crédit.

Pour que la gestion du risque de crédit soit efficace, il faut d'abord bien circonscrire et évaluer les risques associés aux opérations de prêt et de placement de la société ; puis, il faut élaborer, consigner officiellement par écrit et mettre en œuvre des politiques claires énonçant les paramètres nécessaires au contrôle de ce risque.

Il importe également de toujours respecter les normes en matière de gestion du risque de crédit, indépendamment des pressions subies pour accroître la rentabilité. Des impératifs du marketing et de l'exercice d'un milieu financier beaucoup plus complexe.

La gestion du risque de crédit est un élément fondamental d'une gestion saine et prudente dans l'activité bancaire. Elle nécessite l'établissement de politiques et mécanismes afin de gérer avec prudence le rapport risque / rendement sous divers aspects tels que la qualité, la concentration, les devises, les échéances, les garanties réelles et le type de facilité de crédit.

PARAGRAPHE 2 : Démarche méthodologique

Toute méthode de recherche se définit par des procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses cohérentes et fiables aux questions posées. Dans le cadre de cette étude, la méthodologie choisie est celle de la recherche-diagnostic. Elle est la plus indiquée pour les études à caractère recherche-appliquée en matière de mémoire professionnelle. Elle a pour moyen principal l'établissement d'un diagnostic lié à la situation professionnelle en observation en vue de son amélioration. Le diagnostic, une fois établi, nous permet de proposer des solutions dans une logique pragmatique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de chaque problème spécifique identifié.

Ainsi, la démarche méthodologique choisie est à double dimensions :

- une approche empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain ;
- une approche théorique pour identifier les outils d'analyse des données.

I. La dimension empirique choisie

La dimension empirique vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, de dépouillement et de leur présentation. Ainsi, nous allons :

- fixer les objectifs de l'enquête;
- identifier le cadre de l'enquête et la population-mère;
- définir l'échantillon et le centre d'intérêt du questionnaire
- retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données.

A. Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est la vérification des hypothèses précédemment formulées. Ainsi, nous verrons si :

- le suivi non efficace du portefeuille crédit de la BOA-BENIN explique l'existence d'un fort taux d'impayé;
- le phénomène du favoritisme lors de la constitution des garanties justifie l'inadéquation entre garanties constituées et montant des prêts.

B. Cadre de l'enquête et identification de la population mère

La ville de Cotonou a été choisie comme cadre de réalisation de l'enquête en raison de l'implantation dans cette ville de la direction générale de la BOA où nous avons effectué notre stage et plus précisément l'agence Centrale et l'agence de Togoudo. En ce qui concerne la population mère, elle est composée du personnel de la direction générale de la BOA-Bénin qui fait total de 23 agents.

Par rapport à la taille de la population mère qui est connue, c'est la méthode probabiliste qui été utilisée. La technique de collecte des données adoptée est le recensement en vue d'une prise en compte de tous les points de vue.

C. De l'échantillonnage aux outils de présentation des données

1. Echantillonnage

Notre échantillon a porté sur les personnes qui nous aideront à identifier les réelles origines des problèmes en résolution, indispensables pour l'établissement du diagnostic.

Ainsi, par rapport aux acteurs composant la population mère et relatif problèmes que nous abordons, nous avons utilisé la méthode probabiliste et nous sommes intéressés lors de nos enquêtes à vingt-trois (23) individus (qui travaillent au niveau du service risque et sont mieux outillés pour répondre efficacement à notre questionnaire) répartis comme suit: le chef contrôle interne de la BOA, le chargé de la clientèle et le personnel du risque (22 agents).

2. Centre d'intérêt du questionnaire

Les questions posées lors des enquêtes permettront de recenser des informations pour :

- mieux comprendre des raisons de l'existence d'un fort taux d'impayé ;
- connaître les motifs de l'inadéquation entre garanties constituées et montant des prêts.

3. Technique de dépouillement

A la fin de la collecte des données, nous avons procédé à un dépouillement manuel sur la base d'une feuille de dépouillement conçue pour chaque question. Le traitement des données a été fait au moyen des tableaux simples et les différents taux cohérents dans nos résultats seront cumulés grâce à la formule suivante: $(\text{Nombre d'observations} \times 100) / \text{Nombre total d'enquêtés}$.

4. Outils statistique de présentation des données

Au regard de la taille de l'échantillon et de la qualité des données mobilisées, les résultats de l'enquête ont été présentés par la méthode de tri à plat.

II. Approche théorique

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

A. Choix théorique lié au problème de l'existence d'un fort taux d'impayé

1. Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème, nous retenons l'approche d'Albert HONLONKOU et al (2001 : 54). Cependant, Il ne propose qu'un certain nombre d'éléments pouvant permettre la limitation des impayés dans le portefeuille des Institutions Financières. Il s'agit de:

- la réalisation d'une étude rigoureuse de rentabilité des projets avant l'octroi de crédit;
- la nécessité de privilégier les clients ayant une bonne expérience avec l'agence de crédit;
- l'introduction des cadres d'analyse et de sélection des projets, sans nuire à la diligence dans l'analyse des dossiers et aux décaissements des prêts.
- le suivi rigoureux des crédits.

2. Seuil de décision

Pour identifier la réelle cause de ce problème, nous avons fixé comme condition d'acceptabilité des causes, l'item qui réunira l'avis de la majorité des enquêtés.

B. Choix théorique lié au problème de l'inadéquation entre garanties constituées et montant des prêts

1. Choix de la théorie

Pour réfléchir sur ce problème, nous retenons la théorie du Maître G. AYATOU (1998) qui recommande aux institutions de se rapprocher d'avantage des professionnels et praticiens du droit pour la rédaction des diverses conventions de crédit ou de demander des consultations juridiques pour avoir les conseils nécessaires; ce qui éviterait les causes de nullité dans les titres exécutoires qu'elles obtiendraient car ces hommes de l'Art sont plus à même d'apprécier lesdites conventions du point de la loi qu'ils pratiquent au quotidien. De même il est recommandé pour éviter les procédures interminables lassantes et coûteuses devant les juridictions ordinaires, de lever l'option d'une procédure alternative de règlement de conflits, en insérant une clause d'arbitrage ou compromissoires dans les conventions de prêt.

2. Seuil de décision

Vu l'importance que revêt le problème de l'inadéquation entre garanties constituées et montant des prêts, nous pensons le résoudre en nous basant sur la logique selon laquelle toute

velléité de cause qui se révélera être à la base de ce problème sera éradiquée. Nous retenons donc comme cause réelle, toute cause ayant un pourcentage différent de zéro.

CHAPITRE III :

CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Cette partie du mémoire présentera la collecte des données, réalisera la présentation et l'analyse des résultats obtenus en vue de la vérification des hypothèses et elle finira par la proposition d'approches de solutions et des conditions de leur mise en œuvre.

SECTION I : Collecte et analyse des données obtenues

Dans le but de vérifier les hypothèses précédemment émises, une enquête a été organisée afin d'apprécier le degré d'acceptabilité de chacune des causes. Avant de restituer les résultats qui en sont issus, nous allons d'abord aborder la préparation et la réalisation de l'enquête.

Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de l'enquête

Ce paragraphe nous permet d'aborder la préparation et la réalisation de l'enquête avant de signaler les difficultés rencontrées.

I. Préparation de l'enquête

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. De ce fait, rappelons que la mobilisation des données a été faite autour de 23 individus. Mais, signalons au passage que sur les 23 questionnaires distribués, seulement 17 (soit 73,91%) ont pu être récupérés dans le requis afin de servir à l'étude.

II. Réalisation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est compte tenu de cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire (annexe n°6) adressé aux enquêtés. L'enquête a été effectuée du 12 au 20 août 2016. Mais elle n'a pas été faite sans difficultés.

Les *difficultés rencontrées* lors de la réalisation de l'enquête sont de deux ordres. Il s'agit d'une part, de la rétention de certaines informations de la part des enquêtés au risque de dénoncer certaines pratiques malsaines et contraires à la gestion du processus d'octroi de crédit et d'autre part, de la non disponibilité de certains agents de la direction des risques; ce qui ne nous a pas permis d'avoir à temps les données.

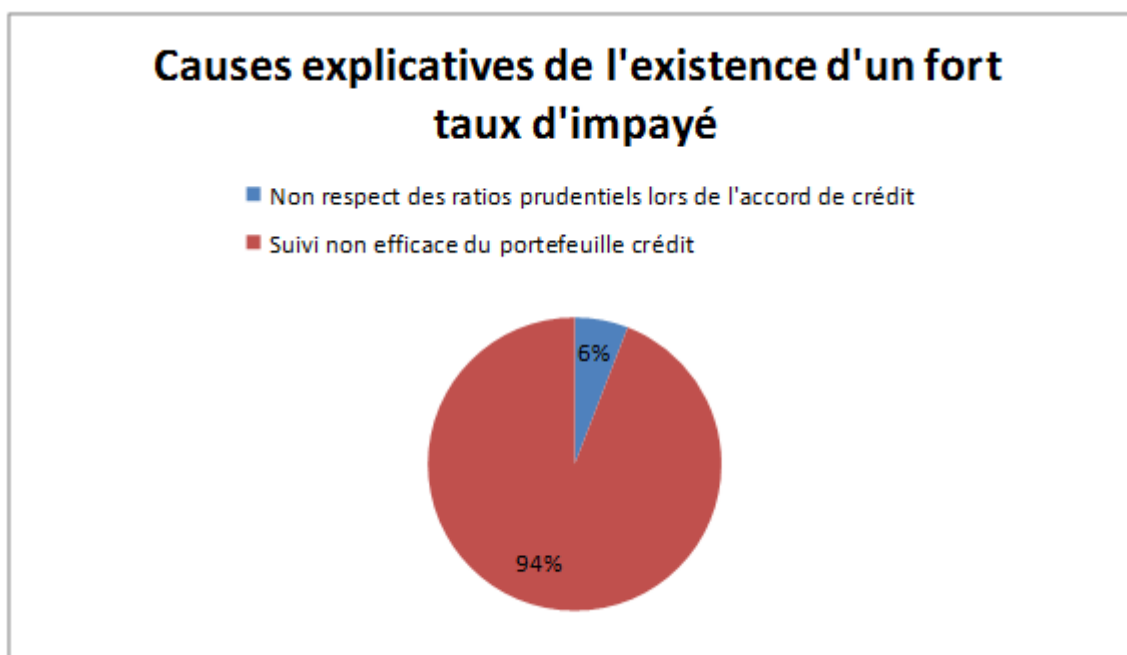
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Après avoir recueilli les données, nous avons procédé à leur traitement. Rappelons qu'elle a traitées manuellement, les résultats ont été présentés au regard des questions fondamentales aboutissant à l'identification des causes réelles qui sont à la base de chacun des problèmes spécifiques. Il s'agit des questions n°1 et 2 du questionnaire. Ensuite nous passerons à l'analyse des résultats et établissement du diagnostic.

I. Présentation des résultats liés à l'existence d'un fort taux d'impayé

Avant de présenter les résultats d'enquête liés à ce problème, rappelons que l'ensemble de l'échantillon est qualifié pour connaître les réelles causes. Ainsi, 17 réponses récupérées ont été traités (voir tableau en annexe 7). Les résultats issus du traitement se présentent comme sur le graphique.

Graphique n°1 : Causes explicatives de l'existence d'un fort taux d'impayé



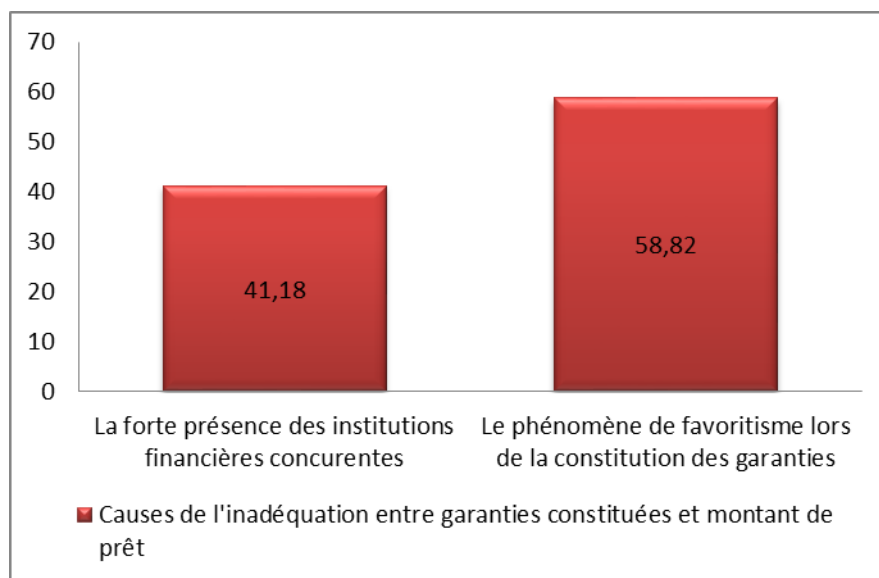
Source : Présente étude

Ces résultats montrent qu'un(01) seul enquêté, soit 5,88% (6%), a estimé que l'existence d'un fort taux d'impayé est dû au non-respect des ratios prudentiels lors de l'accord de crédit, alors que de l'avis de la majorité, soit 94,12% (94%), ce problème s'explique par le suivi non efficace du portefeuille crédit.

III. Présentation des résultats liés à l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt

Rappelons avant la présentation des résultats du dépouillement que tous les individus ciblés sont qualifiés pour se prononcer sur les réels motifs de l'existence de ce problème. Ainsi, les résultats se présentent comme suit:

Graphique 2 : Causes de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt



Source : Présente étude. (Données chiffrées : voir Annexe 8)

De la lecture des résultats de ce graphique, on se rend compte que 41,18% des enquêtés lient l'existence du problème à la forte présence des institutions financières concurrentes. De l'avis de 58,82% des enquêtés ; ce problème s'explique par le phénomène de favoritisme lors de la constitution des garanties. Le graphique suivant illustre bien cela.

SECTION II : Vérification des hypothèses et condition de mise en œuvre des solutions

Cette section sera consacrée à l'analyse ou la vérification des hypothèses, au diagnostic et aux conditions de mise en œuvre des solutions.

Paragraphe1 : Vérification des hypothèses et diagnostic

La vérification des hypothèses consiste à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le diagnostic. Ainsi, nous procéderons hypothèse par hypothèse. Ensuite nous passerons au diagnostic.

I. Vérification de l'hypothèse liée à l'existence d'un fort taux d'impayé

Pour la résolution de ce problème, il a été fixé comme seuil de décision, l'item qui réunira l'avis de la majorité des enquêtés. De l'analyse des données du tableau n°4 (Annexe7), on retient ce qui suit :

- Non-respect des ratios prudentiels lors de l'accord de crédit: 5,88%
- suivi non efficace du portefeuille crédit: 94,12%

Au regard de ces résultats et conformément au critère de décision, on s'aperçoit que c'est la deuxième cause (suivi non efficace du portefeuille crédit) qui a pu réunir le plus d'avis. Ainsi, **l'hypothèse n°1 selon laquelle l'existence d'un fort taux d'impayé est due au suivi non efficace du portefeuille crédit suivi est entièrement confirmée.**

II. Vérification de l'hypothèse liée à l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt

Pour établir le diagnostic relatif à ce problème, il a été retenu que sera considérée comme cause réelle, celle qui obtiendra un pourcentage non nul. A la lecture des tableaux n°5 (Annexe 8), on note :

- la forte présence des institutions financières concurrentes : 41,18%
- le phénomène de favoritisme lors de la constitution des garanties: 58,82

Ces différentes tendances, rendent aisément compte de ce que toutes les deux causes ont réunirent un poids supérieur à 0%. Dans ces conditions, **l'hypothèse n°2 selon laquelle l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt s'explique par le phénomène de favoritisme lors de la constitution des garanties est confirmée.**

III. Etablissement du diagnostic

Après avoir identifié les réelles causes de chacun des problèmes en résolution, il nous faut alors établir l'élément de diagnostic.

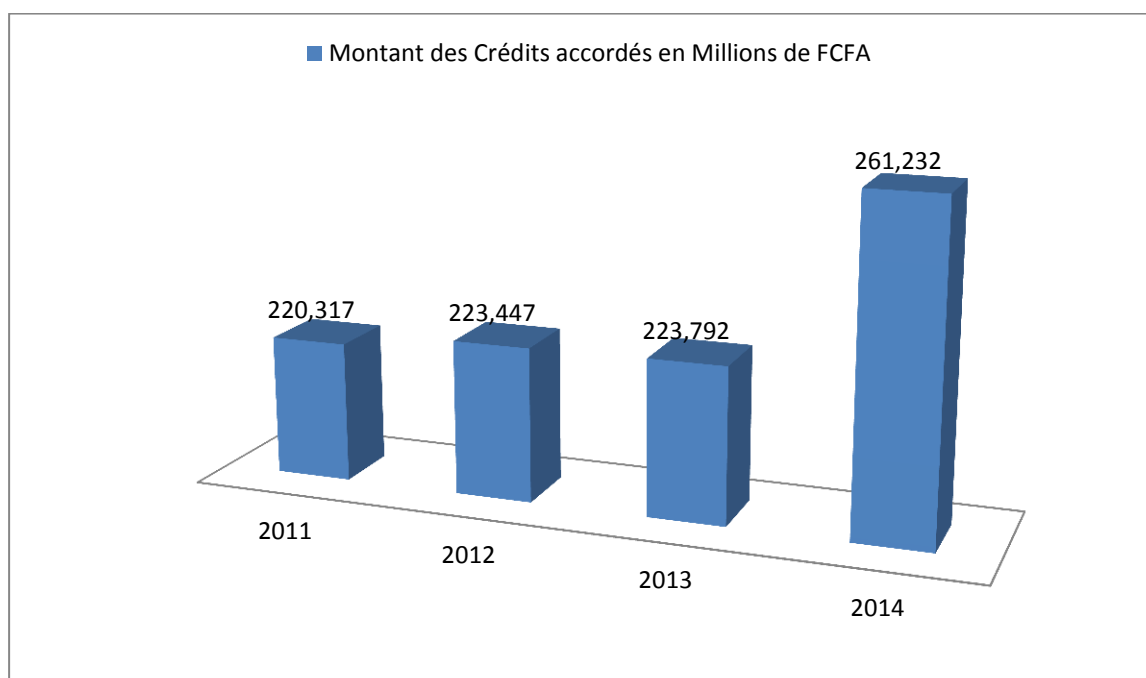
A. Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

L'entière confirmation de l'hypothèse n°1 nous permet d'établir comme diagnostic que l'existence d'un fort taux d'impayé a comme cause réelle le suivi non efficace du portefeuille crédit suivi est entièrement confirmée.

B. Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Les données issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°2 partiellement confirmée, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que **la forte présence des concurrentes et le phénomène de favoritisme lors de la constitution des garanties sont les réelles causes de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt.**

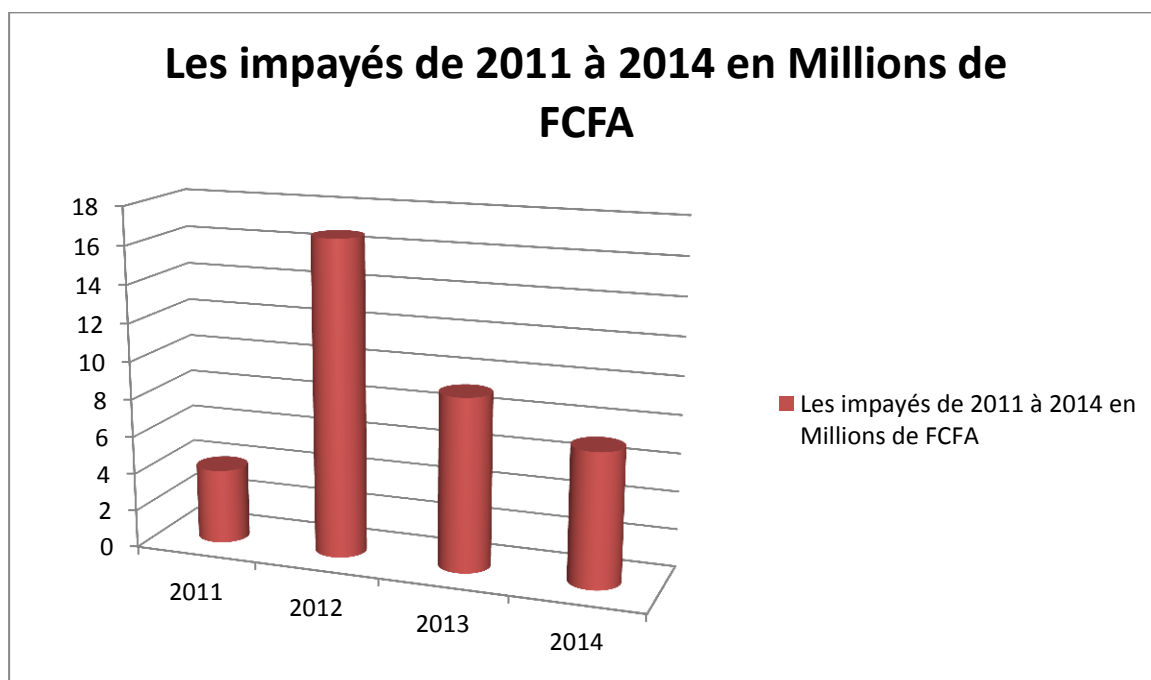
Graphique n°3 : Montant des crédits accordés en Millions de FCFA



Source : Rapport d'activité de la BOA 2011 à 2014 (donnée chiffré en Annexe 9)

Ce graphique montre que, de 2011 à 2014, il y a une nette augmentation du montant de crédits octroyé par la BOA-Bénin. Ce qui s'explique par l'évolution de la demande par la clientèle en la matière.

Graphique n°4 : Les impayés de 2011 à 2014 en Millions de FCFA



Source : Rapport d'activité de la BOA 2011 à 2014 (Donnée chiffré en Annexe 10)

Ce graphique montre clairement que les créances impayées constituent un véritable problème pour la Banque. En 2012, ces créances ont atteint un chiffre vertigineux. Depuis lors, le plan triennal de développement 2013-2015 mis en place par la BOA, qui vise une forte croissance avec une forte rentabilité lui a permis de réduire le montant des créances impayées au cours de l'année 2013 et 2014.

Paragraphe 2: Approches de solutions et suggestions

I. Approches de solutions

Cette partie nous permet d'éradiquer les causes réelles qui sont à la base de chacun des problèmes spécifiques. Ceci répond à la logique selon laquelle trouver solutions à un problème, c'est proposer les conditions objectives d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème. Ces solutions proposées aux problèmes spécifiques conduiront par ricochet à la résolution du problème général.

A. Approches de solutions à l'existence d'un fort taux d'impayé

Du diagnostic établi, ce problème s'explique par le suivi non efficace du portefeuille crédit. Pour trouver alors solution à ce problème, nous proposons que les actions soient définies dans le but de suivre les clients après qu'ils aient bénéficié du crédit.

Lorsqu'on parle de gestion du portefeuille, l'on pense souvent à la gestion des portefeuilles d'actifs financiers. Ce concept a pour objet de déterminer le comportement des investisseurs en matière de sélection des actifs financiers. Mais il a évolué et est beaucoup plus utilisé dans un autre domaine : celui de la banque ou des institutions financières en général. Le portefeuille de crédits encore appelé encours de crédit qui est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution. Il est la raison d'être de toute institution de crédit car c'est le principal actif qui génère de revenus (intérêts et commissions).

Le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille de crédits ».

En effet, le niveau des impayés d'un portefeuille de crédits est généralement le meilleur indicateur des possibilités de recouvrement des crédits. C'est donc un élément important pour déterminer le niveau adéquat des provisions pour créances douteuses. Le principal instrument de mesure des impayés est le taux de portefeuille à risque, par classe d'ancienneté.

Dans le cas d'espèce, nous suggérons :

- Procéder à un suivi régulier des clients bénéficiaires du crédit par les chargés clientèle et des agents délégués dès la mise en place du crédit jusqu'à son remboursement par des descentes inopinées de ce dernier afin de s'assurer que le crédit octroyé est effectivement utilisé pour l'activité pour laquelle il a été sollicité;
- Mettre des moyens matériels à la disposition des agents chargés de suivre la clientèle ;
- Sensibiliser les clients sur le respect des engagements de domiciliation ;
- Négocier avec les employeurs d'informer la banque sur toute demande d'avance ou de prêt à la source de leur salarié ayant un engagement de domiciliation de son compte auprès d'elle.
- Tenir compte de tous les engagements du client y compris ce qu'il a dans les micros finance avant de lui accorder un crédit.
- la mise en place des mesures de sécurisation des crédits accordés, en

En réalité, les clients en impayés ont toujours de très bonnes raisons pour justifier leurs forfaits. Le fait de tenir compte de ces justifications pour ne pas appliquer systématiquement les mesures appropriées, conduit toujours à un gonflement du niveau des impayés. Mais il faut reconnaître que ces mesures ne garantissent pas un remboursement sans faille des crédits. C'est pourquoi, la banque peut autoriser le client à renégocier de nouveaux échéanciers. Il

s'agit du « *rééchelonnement* » qui consiste en la prolongation de la durée du crédit ou l'assouplissement du calendrier des remboursements et du « refinancement » qui consiste au remboursement d'un crédit à problème par l'octroi d'un nouveau crédit.

Ces procédures sont utilisées lorsqu'un client a ou prévoit d'avoir des difficultés à rembourser un emprunt en temps voulu. Dans les deux cas, le nouveau crédit assorti d'un nouvel échéancier est habituellement saisi dans le système de suivi des crédits. Mais ces nouveaux échéanciers doivent être suivis autrement car si les crédits renégociés ne font pas l'objet d'un suivi distinct de celui des autres crédits, toute indication relative aux difficultés de paiement du client disparaît. De même, un rapport sur les impayés peut être très trompeur s'il ne décrit pas les pratiques en matière de renégociation et ne précise pas le montant des prêts renégociés».

B. Approches de solutions au problème de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt

Le diagnostic établi a révélé que ce problème s'explique non seulement par la forte présence des concurrentes mais aussi, par le phénomène de favoritisme lors de la constitution des garanties. Pour contrer ces causes, il s'agira d'abord pour la banque de prendre la peine d'effectuer une mise à jour des informations lui permettant d'analyser la capacité de remboursement de l'emprunteur avant toute mise en place du crédit.

Ensuite, la banque doit définir une stratégie de conquête du marché malgré la présence remarquée des concurrents en engageant qui se chargeront d'attirer et de fidéliser plus de clients.

Enfin, instruire le personnel sur l'obligation du respect des normes en matière de constitution de garantie avant toute mise en place de crédit peu importe la crédibilité du client.

Par ailleurs, les agents de crédits doivent faire preuve de professionnalisme lors du dépôt des garanties car il n'est pas rare de constater qu'une seule et unique garantie matérielle serve à plusieurs clients à la fois sans une évaluation conséquente de cette dernière. Ce qui expose du coup, la banque à des risques d'impayés car plusieurs clients ayant bénéficié des crédits dans ces conditions se sont révélés, par la suite, défaillants. Des investigations menées, dans certains cas, par l'équipe de l'audit interne ont conclu à la convergence de ces prêts vers un seul individu qui, en réalité, est le « vrai » bénéficiaire de tous ces prêts. Le terme consacré à

cette pratique contraire aux normes est le vocable « prêts par personnes interposées » qui occasionnent la dégradation du portefeuille de crédit de l'institution.

II. Suggestions

Après avoir proposé des approches solutions, nous allons dans cette partie formuler quelques recommandations qui ne sont que des préalables à mettre en œuvre par des autorités à divers niveaux afin de s'assurer de l'effectivité des solutions proposées. A cet effet, nos recommandations vont à l'endroit de la Banque Of Africa et de l'Etat central.

A. Suggestion à l'endroit de la banque

Pour avoir les effets escomptés des solutions proposées, nous recommandons la mise en place d'un service de recouvrement des crédits en fonction du temps déjà couru par les impayés. Il s'agira de reconvertir une partie du personnel administratif qui aura uniquement pour tâche le recouvrement avec des objectifs clairement définis et ce dans une approche participative. Aussi, est-il nécessaire de mettre en place une bonne politique de motivation du personnel de recouvrement. Cette motivation du personnel consistera en l'instauration d'un système d'octroi de prime de recouvrement aux agents. Pour les dossiers sur lesquels les agents de recouvrement n'ont aucune emprise, il conviendra de travailler avec les huissiers de justice, ce qui éviterait les multiples cas d'assignation de la part des clients.

B. Suggestions à l'endroit du gouvernement

Nous recommandons au gouvernement de :

- œuvrer pour la bonne application des textes régissant l'activité bancaire au Bénin;
- aider les banques à travers des services de sécurité à mieux cerner géographiquement les clients réticents ;
- veiller à la régularité et à l'exactitude des activités des institutions financières ;
- œuvrer pour le renforcement du partenariat entre les banques classiques et les IMF.

CONCLUSION

Les travaux ainsi effectués nous ont permis de constater que l'activité de la BOA-BENIN s'est accrue d'année en année. Les crédits octroyés par cet établissement se sont diversifiés. Mais les créances en souffrance ont également connu la même tendance.

Les opérations de crédits permettent le dynamisme des divers secteurs de l'économie, mais elles constituent des portes d'ouverture à certains risques qui mal gérés provoquent une défaillance dans la gestion des banques.

Ces risques découlent de plusieurs situations qui entraînent des déséquilibres financiers chez les clients. Ces situations peuvent dépendre du client ou de l'environnement économique, social, ou politique.

Ces différents risques ont pour effet sur la banque, l'immobilisation de son activité, l'insolvabilité, des menaces au niveau de la rentabilité et des contours juridiques flous liés aux garanties. Les banques mettent en place des mesures actives et de prévention pour contrer efficacement ces risques.

En somme, la distribution de crédits est donc un exercice d'analyse des risques et notamment de la situation financière présente et future de l'entreprise. Le risque étant inséparable de l'activité bancaire, en particulier de celle de la BOA-BENIN, il suffit d'une meilleure gestion des crédits distribués, d'un dialogue harmonieux entre la BOA-BENIN et les clients et d'un cadre harmonieux de gestion des risques liés aux opérations de crédits bancaires.

La politique d'octroi de crédit sera revue dans le cadre d'une meilleure allocation des fonds propres. La BOA-BENIN pourra affecter à chaque demande de crédit une notation individualisée, suivant le montant du prêt et également en fonction des paramètres tels que la probabilité de défaut ou la perte en cas de défaut propre à chaque projet ou à chaque entreprise.

Le métier de banquier est certes une activité dans laquelle la recherche du risque zéro ne serait qu'une illusion, néanmoins, l'octroi de crédit à la clientèle doit être subordonné à une analyse, à une gestion et à un suivi rigoureux des risques, éléments essentiels du métier.

Le présent travail ne prétend pas servir de référence absolue ; mais il aspire, pour peu qu'il puisse permettre à appréhender, comprendre et apprécier l'analyse de la gestion des risques liés aux opérations de crédit dans les institutions financières bancaires.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Rapports, supports de cours et revues

- 1-AHOUCANDJINOU J.H. (2013-2014) « cours de Droit Bancaire », Gestion des Banques 3ème année, ENEAM/UAC.
- 2- AMOUSOUGA G., et Al, (2003) « cours d'économie bancaire » SE3, FASEG/UAC.
- 3-AMOUSSOUGA G. F. (2006) : « Micro finance et développement ».
- 4-ACCLASSOTO Denis (2015-2016) « cours d'Economie Bancaire et de la Micro finance » SE3, FASEG/UAC
- 5-Claudia DziobeketetPazarbasioğlu (1998) «Lessons from Systemic Bank Restructuring ».
- 6-La gestion du risque : un enjeu majeur pour les banques(revues bancairePage48).
- 7-LANHA Magloire (2015-2016) « cours de Techniques des Opérations Bancaire » SE3, FASEG /UAC
- 8-Rapport annuel d'activité de la BOA-BENIN (2010 ; 2011 ; 2012 ; 2013 et 2014)
- 9-Risque moral, dans Encyclopædiauniversalis
- 10-Thomas Wolf et EmineGÜRGEN (2000) « Gestion des affaires publiques et lutte contre la corruption dans les États baltes et les pays de la CEI : le rôle du FMI ».

II. Mémoires

- 1-ADIMI B. E. ET BIAAOU V. J. (2014) « Analyse de la gestion des risques de crédits aux particuliers à la BOA-BENIN », mémoire pour l'obtention de la Licence Professionnelle FASEG/UAC.L
- 2-AKADIRI A. ET WONOU S.A. (2013) « pour une gestion satisfaisante du portefeuille crédits à PADME –BENIN », mémoire pour l'obtention du DTS, Gestion des Banques, ENEAM/UAC.
- 3-AMOUZOUN Séglà Hector (2014) « Analyse de la gestion des risques liés aux processus d'octroi de crédit aux particuliers : cas de la BOA-SENEGAL », mémoire pour l'obtention du Master professionnelle.
- 4-AYIVO E. Simon (2016) « Analyse de la gestion du risque de crédit dans une Banque commerciale : cas de la BOA-BENIN », mémoire pour l'obtention du Master Professionnelle.
- 5-LALY Ben E. Islert (2014) « Analyse et gestion des risques liés aux crédits octroyés à la clientèle des particuliers par les institutions bancaires : cas de la BOA-BENIN », mémoire pour l'obtention de la Licence Professionnelle HECM

6-OGNONDOUN B. ET LOGOU V. L. (2010) « contribution à une gestion optimale des crédits aux particuliers à Eco Bank Benin », mémoire pour l'obtention de la licence professionnelle, Gestion des Banques IUT/PARAKOU/UP.

7-SAMB Moussa (2014) «Etude sur les difficultés de recouvrement de créances dans l'espace UEMOA : cas du Benin, Burkina*Faso, Mali et Sénégal »Revue de l'ERSUMA N°4 septembre 2014, droit des affaires-pratique professionnelle.

III. Webographie

www.bankingtoday.ch (24 juin 2016 à 20H)

www.marchés-financiers.net (2 juillet 2016 à 22H)

www.ubs.com (10 juillet 2016 à 21H)

www.bceao.int (10 juillet 2016 à 22H)

www.izf.net (24 juillet 2016 à 17h)

www.google.fr (20 août 2016 à 9h)

www.google.com recouvrement des impayés (21 août 2016 à 15H)

www.banque.credit.org (21 août 2016 à 17H)

ANNEXES

ANNEXE 1 : OGANIGRAMME DE LA BOA BENIN

ANNEXE 2: TABLEAU DES PRODUITS DE LA BOA BENIN

ANNEXE 3 : LES CONCOURS PAR CAISSE

ANNEXE 4 : RATIOS (Normes de Gestion)

ANNEXE 5: RATIO COOKE ET MC DENOUGH

ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE

ANNEXE 7: CAUSES EXPLICATIVE DE L'EXISTENCE D'UN FORT TAUX D'IMPAYÉS

ANNEXE 8 : CAUSES DE L'INADÉQUATION ENTRE GARANTIES CONSTITUÉES ET MONTANT DE PRÊT

ANNEXE 9 : SITUATION DES MONTANTS DE CRÉDITS OCTROYÉS DE 2011 À 2014 EN MILLIONS DE FCFA

ANNEXE 10 : SITUATION DES IMPAYÉS DE 2011 À 2014

Annexe 2 : TABLEAU DES PRODUITS DE LA BOA BENIN

Catégories	Produits	Description / Montants
Produits Particuliers	Compte épargne	C'est un compte de dépôt et de retrait à vue. Il est exigé un minimum de 5000 FCFA à l'ouverture, une attestation de résidence, une facture d'électricité ou d'eau, la carte nationale d'identité et une photo d'identité. Ce type de compte est rémunéré à un taux d'intérêt de 3,5% l'an.
	Compte chèque	Le minimum exigé pour le compte chèque est de 10.000 FCFA. Ce type de compte est assujéti à des frais de tenues de compte qui varient entre 1.100 FCFA et 2.600 FCFA selon la nature du client. Il est exigé les mêmes pièces citées pour le compte épargne.
	Prêt tous à l'école	C'est un prêt accordé aux particuliers pour préparer la rentrée de leurs enfants. Il est remboursable en 10 mensualités au maximum et son taux d'intérêt varie entre 8,90% et 9,40% selon le type de client.
	Prêt tous en fête	C'est un prêt accordé aux clients pour faire face aux dépenses des fêtes. Il est remboursable en 9 mensualités et son taux varie entre 8,90% et 9,40% selon le type de client.
	Prêt ma maison Dépôt à terme	C'est un prêt à long terme destiné à financer l'achat ou la construction d'une maison. La durée maximale de remboursement est de 20 ans et son taux varie en fonction de la durée. C'est un compte bloqué pendant une durée donnée. Le montant minimum exigé pour ce type de compte est de 1.000.000 FCFA. Son taux d'intérêt est fonction du montant et de la durée.

	Pack Salaria	- C'est un ensemble de service que la banque offre à sa clientèle. Ce qui permet à la clientèle de bénéficier d'un taux préférentiel lors d'un montage de dossier de crédit.
	Pack fonxionaria	La différence entre le pack salaria et le pack fonxionaria est que le premier offre 6 privilèges et est destinés aux salariés en général tandis que le second offre 10 privilèges et est destiné spécifiquement aux fonctionnaires. Les frais de tenues de compte s'élèvent à 2.600 FCFA.
	Pack mon business	- Quant au pack mon business, il est exigé un minimum de 25.000 FCFA à l'ouverture et une cotisation mensuelle de 1000 FCFA.

	Carte SESAME	C'est une carte que la banque offre à sa clientèle pour effectuer des opérations de retraits d'argent au guichet automatique de billet et de consultation de solde. Celle associée au compte épargne est la carte sésame épargne et celle associée au compte chèque est la carte sésame +.
	Carte Visa LIBRA Carte Visa Proxima	C'est une carte visa associé à un compte qui permet de faire des opérations à l'international, des achats en ligne. Elle coute 24.000 FCFA.
		C'est une carte visa associé à un compte. Elle coute 12.000 FCFA et ne permet pas de faire des opérations à l'international.
Autres Produits et Services	B-SMS	C'est un service offert aux clients qui permet de recevoir une alerte (message) sur le portable lorsqu'il Ya un mouvement sur leur compte. Ce service coute 250/ mois pour les comptes épargnes et 500/mois pour les comptes courants.
	B-PHONE	A la différence du BSMS, l'alerte du PHONE se fait par un appel.
	B-WEB	Il s'agit de la banque par internet, un service gratuit, destinés aux clients qui ont une adresse mail. Ce qui leur permet de consulter les mouvements de leurs comptes.
	CMACHANCE	C'est un produit d'épargne à long terme assorti d'une possibilité de tirage au sort trimestriel. La durée normale de cotisation est de 15 ans. Mais lorsqu'un client est tiré au sort, il prend le montant total qu'il doit percevoir à terme et sa cotisation mensuelle s'arrête. C'est un produit de SUNU Assurance en partenariat avec la BOA- BENIN

Source : documents commerciaux de la banque (édition de premier Mai 2016)

ANNEXE 3 : LES CONCOURS PAR CAISSE

Concours par Caisse	Les crédits mobilisés	Crédit permettant à une entreprise d'obtenir une avance sur des sommes qui lui sont dues, au fur et à mesure de l'exécution des travaux.
	Les facilités de caisse et découvert	C'est un financement à court terme sous forme de trésorerie donnée au titulaire du compte par le banquier. Le découvert porte sur un montant maximum à ne pas dépasser, il est remboursé sur une période fixée à l'avance en accord avec le banquier. Cette période ne peut pas dépasser deux(2) ans parce qu'il s'agit d'un crédit à court terme. Il est assujéti à un taux d'intérêt débiteur fixé par la banque. Ce découvert peut être renouvelé par tacite reconduction ou faire l'objet d'une convention passée entre la banque et le client.
	Escompte	C'est une opération de cession à une banque d'un effet de commerce détenu par un tiers (le créancier, le fournisseur, le tireur) sur un de ses clients (le débiteur, le client, le tiré) en échange d'une avance de trésorerie. La banque est en mesure de se retourner contre tous les signataires de cet effet
	Les crédits de campagne et les avances	C'est un crédit s'adressant aux entreprises dont l'activité est saisonnière. Ce crédit permet de faire face à d'important besoins de trésorerie durant plusieurs mois. Le remboursement s'effectue au fur et à mesure de ventes réalisées pendant la période d'activité forte.

Source : lexique bancaire économique

ANNEXE 4 : RATIOS (Normes de Gestion)

Ratios	Calculs	Pourcentage minimum à respecter
Couverture des risques	(Fonds propres effectifs de la Banque ou de l'établissement financier) / (Risques nets)	8
Coefficient de couverture des emplois à moyens et long terme par des ressources stables	(Fonds propre de base, retenus dans le cadre de la réglementation sur la couverture de risque, déduction non faite des participations, des dotations des succursales et de tous autres emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques et établissements financiers + fonds propres complémentaires déterminés dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques, sans limitation par rapport aux fonds propres de base + les dépôts dont la durée résiduelle est supérieure à deux ans + les ressources dont la durée résiduelle est supérieure à deux ans, obtenues des banques et autres institutions financières + les emprunts obligataires et autres emprunts dont la durée résiduelle excède deux ans + toutes autres ressources dont la durée résiduelle est supérieure à deux ans) / (immobilisations nettes des amortissements et provisions y compris les titres de sociétés immobilières détenus + dotations des succursales et agences à l'étranger + titres de participations + titres de placement dont la durée résiduelle de remboursement excède 2 ans à l'exception des titres bénéficiant de la garantie de rachat de la BCEAO + effets publics et assimilés ainsi que les titres d'emprunts d'Etat détenus et dont la durée résiduelle est supérieure à 2 ans + crédits en souffrance + crédits sains dont la durée résiduelle excède 2 ans + concours aux banques et autres institutions financières dont la durée résiduelle est supérieure à 2 ans + tout autres actifs dont le recouvrement ne peut être obtenu avant un délai de 2 ans)	50
Division de risque		Le montant total des risques pouvant être pris pour une seule et même

		<p>signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.</p> <p>Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.</p>
<p>Le coefficient de liquidité</p>	<p>(Actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme ; 3 mois au maximum) / (passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptible d'être exécuté à court terme ; trois mois au maximum)</p>	<p>75</p>

Source : dispositif Prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de L'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter du 1^{er} janvier 2000.

ANNEXE 5: RATIO Cooke ET MC DENOUGH

Ratios	Calcul	Pourcentage
Cooke	(Fonds propres réglementaires) / (Risque de crédit)	
(Fonds propres réglementaires) / (Risque de crédit + risque de marché + risque opérationnel)		Supérieur à 8% ou <ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédit = actifs pondérés par les risque. - Risque de marché = capital exigé pour la couverture du risque de marché *12,5. - Risque opérationnel = capital exigé pour la couverture du risque opérationnel * 12,5. Dans le ratio Mc Donough, les fonds propres réglementaires doivent ainsi couvrir le minimum de fonds propres exigé par le ratio Cooke, plus les risques de marché et les risques opérationnels.

Sources : site du comité de Bale ; www.bis.org/bcbs

ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE de l'Enquête

Bonjour Monsieur / Madame,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation, nous réalisons une enquête sur la Contribution à une meilleure Gestion du risque de crédit à la BOA

Faite une croix devant la lettre qui convient.

Question N° 1 : Qu'est ce qui explique selon vous, l'existence d'un fort taux d'impayé?

a : non-respect des ratios prudentiels lors de l'accord de crédit

b : suivi non efficace du portefeuille crédit

Question N° 2 : A votre avis, à quoi est due l'inadéquation entre garanties

Constituées et montant de prêt?

a: La forte présence des institutions financières concurrentes

b : Le phénomène de favoritisme lors de la constitution des garanties

Identification : Personnel du service des risques

Nous vous remercions pour votre franche collaboration.

ANNEXE 7 : Causes explicatives de l'existence d'un fort taux d'impayé (Annexe)

Le tableau n°4 résume les résultats obtenus suite à la question n°1.

Causes	Effectifs	Pourcentages
non-respect des ratios prudentiels lors de l'accord de crédit	01	5,88
suivi non efficace du portefeuille crédit.	16	94,12
Total	17	100

Source : Présente étude

ANNEXE 8: Causes de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt

Le tableau n°5 résume les résultats obtenus suite à la question n°2.

Causes	Effectifs	Pourcentages
La forte présence des institutions financières concurrentes	07	41,18
Le phénomène de favoritisme lors de la constitution des garanties	10	58,82
Total	17	100

Source : Nos enquêtes.

ANNEXE 9: Situation des montants de crédit octroyés de 2011 à 2014 en millions de FCFA.

2011	2012	2013	2014
220.317	223.447	223.792	261.232

Source : Rapport d'activité de la BOA 2011 à 2014

ANNEXE 10: Situation des impayés de 2011 à 2014 en millions de FCFA

2011	2012	2013	2014
3.961	16.642	9.642	7.083

Source : Rapport d'activité de la BOA 2011 à 2014

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
RESUME.....	v
ABSTRACT.....	v
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	2
SECTION I:Présentation de la première Banque au Bénin	3
Paragraphe1 : Historique, Développement, Objectifs et Mission de la BOA	3
I- Historique et développement de la BOA BENIN	3
A-Historique de la BOA BENIN	3
B- Le développement de la BOA BENIN	4
II. Objectifs et missions de la BOA BENIN	5
A. Les objectifs	5
B. Les missions	6
Paragraphe 2 : Stratégie et Structure organisationnelle de la BOA-BENIN	7
I-Stratégie de la BOA-BENIN.....	7
II. Structure organisationnelle.....	7
A. Les organes internes de la banque	8
1. La Direction de l'Exploitation (DEX) qui regroupe	9
2. La Direction Retail et Réseau (DRR) composée.....	9
3. La Direction des Risques (DRI)	10
4. La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses (DAJC)	10
5. La Direction des Ressources Humaines (DRH)	10
6. La Direction Administrative et Financière (DAF).....	10
7. La Direction des Opérations	10
B. Les Organes externes de la banque	10
SECTION II : Déroulement du stage et environnement.....	11
Paragraphe1. Présentation de l'agence BOA-TOGOUDO et déroulement du stage.....	11

I. Présentation de l'agence BOA TOGOU DO	11
II. Environnement de la BANK OF AFRICA-BENIN	12
A. Le micro environnement	12
B. La macro environnement	13
III. Produits de la BOA-BENIN	14
A. Types de crédit octroyés par la BOA	14
B. Les caractéristiques de prêt	14
C. Concours par signature	15
D. Concours par caisse	16
IV. Mécanismes de réalisation des activités d'étude de la demande et de la mise en place du crédit	16
A. Etude de la demande de crédit à la BOA-BENIN	16
C. Mise en place	17
D. Interventions en matière de gestion des risques	19
Paragraphe 2: Diagnostic de la société	23
I. Diagnostic interne	23
A. Atouts ou Forces	23
B. Problèmes ou faiblesses	24
II. Diagnostic externe	24
A. Opportunités	24
B. Menaces ou contraintes	24
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	25
Section I: Problématique, Objectifs, Hypothèses et intérêt de l'étude	26
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude	26
I. Problématique	26
II. Intérêt de l'étude	28
Paragraphe2 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude	29
I. Fixation des objectifs de l'étude	29
A. Objectif général	29
B. Objectifs spécifiques	29
III. Formulation des hypothèses et Tableau de bord de l'étude	29
A. Formulation des hypothèses	29
B. Tableau de bord de l'étude	30
1. Rôle du tableau de bord de l'étude	30

2. Tableau de bord de l'étude	30
SECTION II : Les différents paradigmes de la perception des risques et choix de la méthodologie de l'étude	30
PARAGRAPHE1: Les différents paradigmes de la perception des risques	31
I. Définition des concepts	31
A. Définition du crédit	31
B. Définition du risque	32
B. Définition du risque de crédit	33
D. Les différents types de risques de crédit	34
1. Le risque de contrepartie	35
2. Le risque de marché	35
3. Le risque d'image commerciale	35
4. Le risque de malversation	35
5. Le risque règlementaire	35
6. Le risque déontologique	35
7. Le risque stratégique	36
8. Le risque de liquidité	36
II. Point des contributions antérieures	37
A. Contributions antérieures au problème de l'existence d'un fort taux d'impayé	37
B. Contribution antérieures au problème de l'inadéquation entre garantie constitué et montant de prêt	38
1. Les systèmes experts : L'exemple de la méthode VALUE AT RISK (VAR) :.....	41
2. RAROC (Risk Adjusted Return on Capital) ou la rentabilité ajustée du risque, rapportée au capital règlementaire.	45
PARAGRAPHE 2 : Démarche méthodologique	48
I. La dimension empirique choisie	49
A. Objectif de l'enquête	49
B. Cadre de l'enquête et identification de la population mère	49
C. De l'échantillonnage aux outils de présentation des données	50
1. Echantillonnage	50
2. Centre d'intérêt du questionnaire	50
3. Technique de dépouillement	50
4. Outils statistique de présentation des données	50
II. Approche théorique	50
1. Présentation de la théorie retenue	51

2. Seuil de décision	51
B. Choix théorique lié au problème de l'inadéquation entre garanties constituées et montant des prêts	51
1. Choix de la théorie	51
2. Seuil de décision	51
CHAPITRE III :	53
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	53
SECTION I : Collecte et analyse des données obtenues	54
Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de l'enquête	54
I. Préparation de l'enquête	54
II. Réalisation de l'enquête	54
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	55
I. Présentation des résultats liés à l'existence d'un fort taux d'impayé	55
III. Présentation des résultats liés à l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt 56	56
SECTION II : Vérification des hypothèses et condition de mise en œuvre des solutions	56
Paragraphe1 : Vérification des hypothèses et diagnostic	57
I. Vérification de l'hypothèse liée à l'existence d'un fort taux d'impayé	57
II. Vérification de l'hypothèse liée à l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt 57	57
III. Etablissement du diagnostic	58
A. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	58
B. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	58
Paragraphe 2: Approches de solutions et suggestions	59
I. Approches de solutions	59
A. Approches de solutions à l'existence d'un fort taux d'impayé	59
B. Approches de solutions au problème de l'inadéquation entre garanties constituées et montant de prêt	61
II. Suggestions	62
A. Suggestion à l'endroit de la banque	62
B. Suggestions à l'endroit du gouvernement	62
CONCLUSION	63
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64
ANNEXES	66