



REPUBLIQUE DU BENIN

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

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

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

OPTION : Gestion

FILIERE : Finance Banque Assurance

5^{ème} Promotion

THEME

**GESTION DES RISQUES LIES AUX CREDITS ACCORDES AUX
ENTREPRISES : CAS DE LA BOA-BENIN**

Réalisé par :

Patrick Romario S. AÏHOUNHIN

&

Darius Bertrand N. VLAVONOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Camille OGOUEDJI

Directeur retail commercial et réseau

de la BOA-BENIN

Directeur de mémoire :

Pr. Emmanuel HOUNKOU

Agrégé en Sciences de Gestion

Maitre de Conférences à l'UAC

Décembre 2016

Jury d'Evaluation du Mémoire

PRESIDENT : Pr. Emmanuel HOUNKOU

MEMBRES : M. AGBEDE Pierre Claver & M. SODONON Martin

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

De tout cœur je dédie ce mémoire à :

- ✚ ma mère **AHOUDA M. Emilienne** pour son soutien financier, moral et spirituel ;
- ✚ mon père **AÏHOUNHIN Marc** pour son soutien moral ;
- ✚ mes frères et sœurs.

Patrick Romario S. AÏHOUNHIN

DEDICACE

Je dédie du plus profond de mon cœur ce travail à :

✚ mon père **Marcel VLAVONOU**

✚ ma mère **Noëlie AHOGLE**

✚ mes sœurs **Valentine** et **Elisée**

Darius Bertrand Nounangnon VLAVONOU

REMERCIEMENTS

Ce travail a été le fruit de la contribution et de la collaboration indéfectible de certaines personnes auxquelles nous tenons à adresser nos sincères remerciements:

- **Pr. Emmanuel HOUNKOU**, agrégé des Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), notre Directeur de mémoire ;
- **Pr Charlemagne B. IGUE**, agrégé des Sciences Economiques et Doyen de la FASEG ;
- **Dr Théophile Magloire Adrien WOTO**, le Vice Doyen de la FASEG ;
- **M. Camille OGOUEDJL**, notre maitre de stage pour ces conseils et sa disponibilité ;
- **M. Joress AGBOVOEDO**, doctorant en Sciences de Gestion pour les remarques pertinentes et conseils avisés qui nous ont été d'une grande utilité ;
- Tout le **personnel** de la BOA-BENIN et pour leur accueil et l'ambiance de travail ;
- **M. Didier ZINSOU, Claver AGBEDE et Franck BOTON** pour les conseils très précieux ;
- Tous les **professeurs** de la FASEG / UAC pour l'enseignement de qualité dont ils nous ont gratifiés ;
- Messieurs les **membres du jury** pour avoir accepté de consacrer leur précieux temps pour juger ce mémoire. Les critiques et suggestions que vous formulerez seront les bienvenues et contribueront à l'amélioration de ce travail ;
- Tous **ceux qui**, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation effective de ce mémoire. Nous leur témoignons notre profonde gratitude.

SIGLES & ABREVIATIONS

BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BOA-BENIN	:	Bank Of Africa BENIN
BFR	:	Besoin en Fonds de Roulement
BRVM	:	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CA	:	Chiffre d’Affaires
CAF	:	Capacité d’Autofinancement
EBE	:	Excédent Brut d’Exploitation
ETE	:	Excédent de Trésorerie d’Exploitation
FIBEN	:	Fiche Bancaire des Entreprises
HT	:	Hors Taxe
PIB	:	Produit Intérieur Brut
RC	:	Ratio de Couverture des risques
TTC	:	Toutes Taxes Comprises
UEMOA	:	Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulés	Pages
1	Evolution du personnel de 2010 à 2014	6
2	Evolution du total des dépôts de 2010 à 2014	7
3	Evolution des fonds propres après répartition de 2010 à 2014	7
4	Répartition des immobilisations	8
5	Différents niveaux de risque	24
6	Répartition de l'échantillon	40
7	Présentation des variables et seuil de décision	42
8	Echelle de l'impact des risques	45
9	Echelle de probabilité des risques	45
10	Evaluation des risques liés aux crédits bancaires accordés aux entreprises	45
11	Hiérarchisation décroissante des risques	47
12	Importance des encours clients	49
13	Evolution du taux de couverture du risque	50

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	Intitulés	Pages
1	Evolution du chiffre d'affaires de 2010 à 2014	5
2	Processus d'octroi de crédit	26
3	Typologie des entreprises interrogées	50
4	Résultat de nos questionnaires	51

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	2
Section 1 : Cadre institutionnel de la Bank Of Africa.....	2
Section 2 : Cadre théorique de l'étude.....	15
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, FORMULATION DES HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIE.....	19
Section 1 : Revue de littérature et formulation de l'hypothèse.....	19
Section 2 : Cadre méthodologie de l'étude.....	39
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATION MANAGERIALE.....	44
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	44
Section 2 : Validation des hypothèses et implication managériale.....	50
CONCLUSION.....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	57
ANNEXES.....	I
TABLE DES MATIERES.....	XII

RESUME

Notre étude porte sur le thème « **Gestion des risques liés aux crédits accordés aux entreprises : Cas de la BOA-BENIN** ». Notre travail de recherche a pour objectif principal d'analyser la gestion des risques liés aux crédits accordés aux entreprises à la BOA-BENIN. De façon spécifique, l'étude vise à déterminer les facteurs explicatifs de l'insuffisance dans l'évaluation de la structure financière du client et d'évaluer le risque de non remboursement des crédits. Pour atteindre ces objectifs, deux hypothèses ont été formulées. Nous avons utilisés des méthodes d'investigation et d'analyse des données qui nous ont permis de collecter et d'examiner les données relatives aux diverses variables pouvant permettre la vérification des hypothèses. Après identification des risques, nous avons procédé à leur évaluation en déterminant pour chaque risque sa criticité. Ensuite, nous avons réalisé le classement des risques qui permettra de mettre en exergue les risques les plus élevés afin que la banque y consacre les ressources nécessaires pour les réduire. Toutefois, nous espérons que l'application des suggestions formulées pourrait contribuer à l'amélioration de la gestion des risques et par conséquent à la rentabilité et à la compétitivité de la BOA-BENIN.

Mots clés: Gestion, crédit, risques, entreprise.

ABSTRACT

Our study focuses on the theme "**Risk management related to loans granted to companies: Case of BOA-BENIN**". Our research has as main objective to analyze the management of risks associated with loans to companies BOA-BENIN. Specifically, the study aims to determine the factors explaining the failure in evaluating the client's financial structure and to assess the risk of non-repayment of loans. To achieve these goals, two assumptions were made. We used methods of investigation and data analysis that allowed us to collect and examine data on various variables that allow testing of hypotheses. After identifying the risks, we conducted their assessment for each risk by determining criticality. Then we realized the risk ranking that will highlight the highest risk to the bank devotes resources to reduce. However, we hope that the implementation of the suggestions could contribute to the improvement of risk management and consequently the profitability and competitiveness of the BOA-BENIN.

Keywords: management, credit, risk, business.

INTRODUCTION

Dans l'économie moderne, l'activité bancaire est devenue incontournable. Elle conditionne la vie des Etats, des entreprises et des particuliers. Les entreprises, pour exercer pleinement leur activité, ont besoin de ressources importantes tant financières que matérielles. Ces ressources peuvent devenir insuffisantes au sein des entreprises à cause de l'augmentation de la demande ou des changements technologiques.

Face à cette insuffisance de ressources, les entreprises doivent faire appel aux concours extérieurs notamment les financements bancaires. Ainsi, la banque joue un rôle d'intermédiation dans la vie des entreprises dans le financement de ses activités et de ses investissements.

Les banques, comme beaucoup d'entreprises, sont soumises aux risques. Toutefois, la banque évolue dans un secteur très risqué et est susceptible d'avoir des difficultés pour recouvrer ses prêts, compromettant ainsi la continuité de ses activités. La Banque Of Africa BENIN comme toutes autres banques, reste exposée à ces risques étant donné que toute activité bancaire est une activité à haut risque ; la rentabilité d'une banque, elle-même, est fortement liée à la notion du risque.

Les risques bancaires tournent principalement autour du risque opérationnel et du risque de crédit. Le risque de crédit occupe aujourd'hui le devant de l'actualité avec les différentes crises économiques, il est de toute façon lié à une politique de crédit. Le risque de crédit ou de contrepartie est inhérent à l'activité bancaire, l'enjeu n'est donc bien évidemment pas d'éviter le risque mais de l'évaluer de façon optimale grâce à des outils performants pour l'intégrer aux systèmes internes et à la stratégie marketing et commerciale de la banque. C'est dans cette optique que nous avons décidé d'orienter notre réflexion sur le thème : « **GESTION DES RISQUES LIES AUX CREDITS ACCORDES AUX ENTREPRISES : CAS DE LA BOA-BENIN** »

Nous abordons ce thème en une trinité de chapitres. D'abord, le premier chapitre traite du cadre institutionnel et théorique de l'étude, puis le second chapitre sera consacré à la revue de littérature et au cadre méthodologique et enfin le troisième chapitre aura à traiter de la présentation et de l'analyse des résultats suivie de quelques approches de solutions.

CHAPITRE 1: CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre aborde dans un premier temps les caractéristiques du cadre institutionnel ayant fait l'objet de notre travail de recherche, puis se penche dans un second temps sur le cadre théorique de notre étude allant de l'annonce de la problématique à la fixation des objectifs en passant par l'intérêt du sujet de recherche.

Section 1 : Cadre institutionnel de la Bank Of Africa BENIN (BOA-BENIN)

Cette section est consacrée au cadre institutionnel de la BOA-BENIN. Elle permet de s'imprégner de l'environnement interne et externe de la BOA-BENIN.

Paragraphe 1 : Présentation de la BOA-BENIN

Ce paragraphe fera l'objet de la présentation de notre structure d'accueil à travers son historique, sa mission, ses objectifs, ses activités et ses ressources.

A. Historique

La BANK OF AFRICA (BOA-BENIN) est née dans la période exceptionnellement favorable du boom économique que le Bénin a connu au lendemain de la conférence nationale inédite de février 1990 ayant permis au pays de passer pacifiquement d'un régime socialiste à un régime d'économie libérale. La BOA-BENIN est la seconde du groupe BANK OF AFRICA à avoir été ouverte, six années après la BOA-MALI. Ses activités ont réellement pris corps à partir du 15 Janvier 1990 par l'ouverture de ses guichets au public. Elle est immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier de Cotonou sous le numéro 15053-B et est inscrite sur la liste des banques sous le numéro 07-B. Avec un capital initial de un milliard (1 000 000 000) de FCFA divisé en actions de dix mille Francs CFA (10 000 F CFA), la BOA BENIN est actuellement à dix milliards soixante-douze millions six cent quatre-vingt mille (10.072.680.000) de francs CFA. Leader sur son marché, la BOA-BENIN est la banque de référence de la population béninoise et dispose d'un réseau d'agences en forte expansion. La BOA-BÉNIN est cotée à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières d'Abidjan (BRVM) depuis novembre 2000.

B. 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.

C. 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.

D. Activités

Conformément à la loi béninoise N° 2012-24 du 24 juillet 2012 portant réglementation bancaire, la BOA-BENIN effectue deux (02) types d'opérations :

1. Les opérations de la banque

Il s'agit des activités de :

- réception de fonds du public ;
- distribution de crédit ;
- mise à disposition de la clientèle et de gestion des moyens de paiement.

2. Les opérations connexes

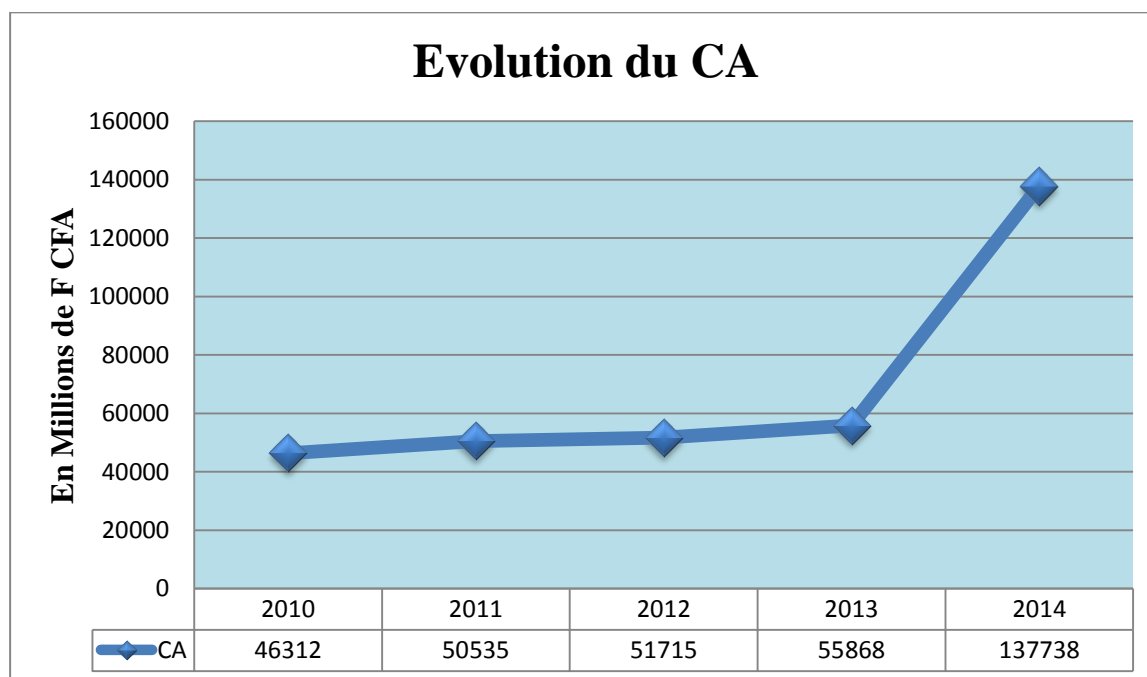
Ces opérations regroupent :

- les opérations de changes ;
- les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;

- le placement, la souscription, l'achat, la gestion et la garde de valeur mobilière et de tout produit financier ;
- le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine les opérations de location simple de biens mobiliers ou immobiliers pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.

Les activités de l'entreprise lui permettent de réaliser un chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires témoigne du volume d'affaires généré par l'activité courante de l'entreprise et permet ainsi d'en apprécier la dimension. L'évolution du chiffre d'affaires de 2010 à 2014 se présente comme suit :

Graphique n°1 : Evolution du Chiffre d'affaires de 2010 à 2014



Source : RAPPORTS ANNUELS DE LA BOA

L'analyse du graphique montre que le chiffre d'affaires a connu un accroissement continu de 2010 à 2014 en passant de 46312 millions FCFA en 2010 à 137738 millions FCFA en 2014 soit une augmentation globale de 66,38%. Cette croissance reflète l'évolution des activités de la BOA-BENIN.

E. Ressources

Comme toute organisation, la BOA-BENIN dispose d'importantes ressources humaines, financières et matérielles qui lui permettent de mener à bien ses activités. Ces ressources peuvent être présentées comme suit :

1. Ressources humaines

La BOA-BENIN emploie un effectif important de personnels qualifiés, jeunes et dynamiques regroupés en plusieurs catégories comme nous l'indique le tableau suivant.

Tableau n°1 : Evolution du personnel de 2010 à 2014

CATEGORIES	ANNEES				
	2010	2011	2012	2013	2014
CADRES EXPATRIES	3	4	5	5	5
CADRES LOCAUX	47	48	48	50	57
GRADES	263	293	353	360	419
EMPLOYES	85	93	46	65	29
PERSONNEL NON BANCAIRE	9	14	37	27	21
PERSONNEL TEMPORAIRE	6	0	5	5	0
TOTAL	413	452	494	512	531

Source : RAPPORTS ANNUELS DE LA BOA

A la lecture de ce tableau, nous constatons que l'effectif du personnel de la banque connaît chaque année une augmentation. De 2010 à 2014, l'effectif de la banque est passé de 413 salariés à 531, soit une augmentation globale de 28,57%. Afin de mieux servir sa clientèle et atteindre ses objectifs, la BOA-BENIN repose sur une organisation dynamique qui se charge de son fonctionnement.

2. Ressources financières

Par ressources financières, il faut entendre les moyens financiers dont dispose la BOA-BENIN pour financer ses activités. Ces ressources proviennent non seulement de ses fonds propres mais aussi des dépôts de sa clientèle qu'elle emploie pour son propre compte ou pour le compte d'autrui.

Tableau n°2 : Evolution du total des dépôts de 2010 à 2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL DEPOTS (en millions de francs CFA)	378038	382461	400589	449894	481065

Source : RAPPORTS ANNUELS DE LA BOA

Le total des dépôts qui était de 378038 millions de francs CFA en 2010 s'élève à 481065 millions de francs CFA en 2014 soit une croissance globale de 27,25% en l'espace de cinq (05) ans. Cette évolution traduit la confiance renouvelée des déposants en la BOA-BENIN. Cette situation est due à la politique de proximité mise en œuvre par la banque. Mais, une analyse plus détaillée des dépôts démontre que les dépôts à vue sont plus élevés et évoluent plus vite que les dépôts à terme.

Tableau n°3 : Evolution des fonds propres après répartition de 2010 à 2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
FONDS PROPRES (en millions de francs CFA)	50309	51707	52857	48958	52539

Source : RAPPORTS ANNUELS DE LA BOA

A la lecture de ce tableau, les fonds propres passent de 50309 millions FCFA au 31 décembre 2010 à 51707 millions FCFA au 31 décembre 2011, pour 52857 millions FCFA au 31 décembre 2012, contre 48958 millions FCFA au 31 décembre 2013 afin

de s'établir à 52539 millions FCFA à fin décembre 2014. Cette amélioration reflète les résultats des projets de modernisation et devrait se poursuivre grâce à plusieurs programmes actuellement en cours, dans les domaines de continuité de l'activité, de l'efficacité opérationnelle et de l'informatique. Selon (**DUBERNET 1997**), les fonds propres sont le moteur de l'activité de la banque. A cause des contraintes externes (par exemple, la réglementation) et internes (imposées par exemple par les actionnaires), ces fonds propres dimensionnent le risque de la banque, et donc l'activité de la banque. Les fonds propres sont une garantie vis-à-vis des créanciers.

3. Ressources matérielles

Les ressources matérielles dont dispose la BOA-BENIN sont composées des immobilisations incorporelles et corporelles qui sont réparties comme suit :

Tableau n°4 : Répartition des immobilisations

IMMOBILISATIONS	TAUX DE REPARTION
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	33 1/3 %
CONSTRUCTIONS	5 %
MATÉRIEL DE TRANSPORT	25 %
AMÉNAGEMENTS – INSTALLATIONS	10 %
MOBILIER ET MATÉRIEL DE BUREAU, OUTILLAGE (SELON NATURE)	10-15 %
MATÉRIEL INFORMATIQUE	20 %

SOURCE : Rapport annuel BOA-BENIN

Paragraphe 2 : Structure Organisationnelle et le cadre environnemental

Il sera question dans ce paragraphe de présenter dans un premier temps la structure organisationnelle de la BOA-BENIN dans un second temps son environnement et enfin présenter nos observations de stage.

A. Structure Organisationnelle

Pour bien mener sa mission, la BOA-BENIN s'est disposée d'une structure organisationnelle composée de huit (8) directions techniques constituées de directions fonctionnelles et de directions opérationnelles. Ainsi, l'organigramme de la BOA-BENIN présente une structure hiérarchico-fonctionnelle où les prises de décisions quittent le sommet de la hiérarchie vers le centre opérationnel (Annexe 2).

1. Directions fonctionnelles

La Direction Compliance

Créée tout récemment, elle s'occupe en amont du contrôle de toutes les opérations de la banque afin de limiter au mieux les risques. En aval, elle est chargée de proposer de nouvelles procédures au cas où elle constaterait des failles dans la procédure utilisée.

La Direction du Contrôle Général

Elle se charge de vérifier l'exactitude et la conformité de toutes les opérations de la banque, veille à la qualité de l'information comptable et financière. Elle est dirigée par un contrôleur Général, garant du patrimoine de la banque par le contrôle du strict respect des procédures et de la réglementation bancaire.

La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses

Elle s'occupe de la prise de garantie pour les financements accordés, de la réalisation des garanties en cas de mauvais dénouement du crédit et de toutes les questions juridiques qui engagent la banque.

La Direction des Risques

Quant à elle, la direction des risques prend en charge les questions ayant rapport aux financements et aux engagements de la banque. Elle s'occupe du :

- Département Etudes : chargé essentiellement de l'étude des dossiers de financement ;
- Département Réalisation Crédit : chargé de la mise en place des plans de financement aux particuliers et aux entreprises ;
- Département Contrôle des Engagements : chargé du contrôle des crédits octroyés.

La Direction des Ressources Humaines

Elle se charge de la gestion de la carrière du personnel, de la rémunération de celui-ci et de toutes les questions le concernant.

La Direction Administrative et Financière

Elle est chargée des questions administratives et financières concernant la banque. Elle est composée du :

- Département Comptable et Financier qui se charge de la comptabilité de la banque et des questions financières relatives à la banque ;
- Service des Moyens Généraux qui est chargé de la gestion des immobilisations, de l'approvisionnement général de la banque en biens et équipements et de toutes les dépenses du fonctionnement ;
- Service Informatique et Télécommunication qui gère le réseau informatique de la banque et se charge aussi de tout ce qui concerne le domaine informatique.

2. Directions opérationnelles

Elles sont au nombre de deux (02) à savoir :

La Direction de l'Exploitation

Elle a pour fonction la coordination des activités de l'agence centrale. En d'autres termes, elle s'occupe de différents départements au nombre desquels on peut citer :

- Le Département Clientèle Professionnelle : qui se charge de la clientèle des entreprises. Il coiffe l'agence entreprise où les entreprises ont la possibilité de faire toutes les opérations (versement, retrait, certification, de chèques, remises de chèque, Western Union, ouverture de compte) ;

- Le Département Clientèle Privée et Institutionnelle qui a pour fonction de gérer les comptes des gros clients et des institutions. Il a en son sein des services qui permettent à cette clientèle particulière de faire les opérations classiques de dépôt, de retrait, de remise de chèque ;
- Le Département Retail Commercial et Réseau qui est chargé de la gestion et du suivi de toutes les agences et bureaux qui composent le réseau de la BOA. Il intervient également dans le règlement des difficultés que rencontrent ceux-ci. Il a en son sein le service marketing et communication. Celui-ci, s'occupe de la mise en œuvre des politiques de promotion des produits et de la communication au public de toutes les informations essentielles connaissance de la BOA-BENIN.

La Direction des Opérations

Cette direction prend en charge toutes les opérations effectuées par la banque. Elle est composée du :

- Service des Opérations Domestiques qui s'occupe de la remise des chèques, de la certification des chèques, des virements de comptes et des rejets de chèques ;
- Services des Opérations Internationales et de la Trésorerie qui se charge des transferts à l'étranger, des virements reçus à l'étranger, des rapatriements de fonds, des crédits documentaires, des avals de traite et de la trésorerie ;
- Service Back Office Monétaire qui s'occupe de la gestion des moyens de paiement par carte téléphonique (monétique). Il gère les distributeurs automatiques de billets, les terminaux de paiement électrique, les transactions par la carte VISA et les conflits (opposition sur compte, vol, perte, renouvellement) résultant de l'utilisation des cartes de paiement.

3. Organes

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

Organe d'Administration

Il est composé du conseil d'Administration et du Bureau des sages. Le Conseil d'Administration est l'organe suprême qui assure la gestion, la représentation de la société et définit la politique générale. Il est actuellement composé de douze (12) membres élus en assemblée générale et a à sa tête un président et un vice-président. Considéré comme une innovation et une particularité de la BOA-Bénin, le Bureau des Sages est un organe consultatif et d'arbitrage sur des questions de politiques générales de la banque. Il est instauré depuis 1991 par l'assemblée générale des actionnaires, conformément aux statuts. Il est composé de sept (07) membres élus pour une durée statutaire de trois (03) ans renouvelables. Il a pour but d'assister le Conseil d'Administration dans la gestion de la banque.

Organe d'exécution

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

Organe de contrôle

Il est chargé du contrôle de toutes les structures de la BOA Bénin. Il se compose des commissaires aux comptes et des auditeurs externes. Les commissaires aux comptes constituent une structure externe de la banque et ont pour rôle la vérification de la conformité des comptes avec les pratiques réglementaires en vigueur. Ils sont chargés de certifier la régularité et la sincérité des comptes et doivent, dénoncer les délits constatés au cours de leurs travaux. Les auditeurs externes assurent le contrôle de la gestion, le respect scrupuleux des procédures mises en place. Cette activité est essentiellement exercée par la cellule d'inspection de la BOA Groupe.

B. Environnement

1. Microenvironnement

Il est l'environnement immédiat dans lequel la BOA-BENIN mène ses activités. Il est constitué des clients, des fournisseurs et des concurrents.

✓ Clients

Sont clients de la BOA-BENIN, toute personne à qui la banque offre ses services. Il s'agit des entreprises, des institutions et des particuliers.

✓ Fournisseurs

Ce sont des personnes physiques ou morales qui fournissent des prestations de services à la BOA-BENIN dans le cadre de l'exercice de ses activités.

✓ Concurrents

Peuvent être considérées comme concurrentes de la BOA-BENIN toutes les entreprises qui offrent les mêmes services ou services similaires sur le marché où opère la BOA-BENIN. Nous pouvons citer : les autres banques de la place qui sont au nombre de 14 ainsi que les institutions de micro-finance.

2. Macro-environnement

Il est l'environnement sur lequel l'entreprise a des moyens d'actions limités ou nuls. Au nombre des éléments qui constituent la macro environnement de la BOA-BENIN, on peut distinguer :

- l'environnement politico légal : il se compose essentiellement du cadre institutionnel et du cadre juridique qui règlementent les activités du secteur bancaire ;
- l'environnement économique : son influence sur l'entreprise dépend du niveau de développement économique qui s'apprécie par les indicateurs tels que le PIB (Produit Intérieur Brut), le taux de croissance économique et autres ;
- l'environnement technologique : il renferme les technologies de l'information et de la communication qui sont susceptibles d'affecter l'entreprise dans l'exercice de ses activités.

- l'environnement socioculturel : l'entreprise s'adapte à la promotion de la culture au sein de la collectivité à laquelle elle appartient.

C. Observations de stage

Nous aborderons les observations de stage à travers l'identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à cette structure.

1. Forces

Les forces mis en évidence par nos observations sont présentées comme suit :

- esprit de cohésion entre les collaborateurs ;
- personnel jeune et dynamique ;
- 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.

2. Faiblesses

Les faiblesses que regorge la BOA-BENIN dans ses activités sont :

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

3. 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.

4. Menaces

L'environnement de la BOA-BENIN le soumet à certaines menaces que sont :

- la forte concurrence dans le secteur bancaire ;
- la spécialisation de certaines banques dans des domaines spécifiques ;
- la multiplication des institutions de micro finances.
- les services de dépôt et de retrait d'argent offertes par les réseaux de téléphonie mobile.

Section 2 : Cadre théorique de l'étude

Cette partie couvre la problématique, l'intérêt et les objectifs de la présente étude.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

A. Problématique de l'étude

L'évolution du système bancaire de l'UEMOA a été marquée au cours des années 80 par une crise financière aiguë, qui s'est traduite notamment par la disparition de près du quart de l'effectif des banques et établissements financiers. Aujourd'hui, globalement assaini au prix d'une vigoureuse politique de restructuration, le réseau bancaire de l'UEMOA est constitué de 106 banques et 13 établissements financiers en activité en fin de 2012. Malgré ses efforts, on note une expansion rapide du niveau des créances improductives et l'importance des pertes supportées par les banques sur leurs portefeuilles de crédits. Elle est passée de 78,4% en 2010 à 80% en 2012. Or, le financement des entreprises dans les pays en voie en développement est devenu, de nos jours, primordial au regard des difficultés de rencontre les Etats à assurer une croissance soutenue et durable. Depuis quelques années, les chercheurs et les bailleurs

de fonds s'intéressent à cette source de développement économique. De ces investigations, il ressort le constat d'une insuffisance de financement des entreprises locales par le système bancaire. En particulier dans la sous-région, le climat des affaires est caractérisé par le financement des projets des entreprises sous fonds propres et un comportement d'auto-rationnement. Ainsi, les fonds propres financent les investissements et les besoins en fonds de roulement à plus de 50% dans presque tous les pays de l'UEMOA, en raison du faible accès des entreprises au système bancaire. En effet, au Sénégal, 64% des entreprises ont accès au crédit, 38% des entreprises manufacturières béninoises déclarent avoir accès à des financements (F. Diane et M. Diop 2007).

Les banques jouent un rôle primordial dans le financement de l'activité économique nationale, elles collectent et gèrent les dépôts des agents économiques et exercent un réel pouvoir de création monétaire à travers les crédits qu'elles octroient. Elles jouent ainsi le rôle d'intermédiaires entre les agents à capacité de financement et ceux exprimant un besoin de financement. Ce rôle d'intermédiaire financier leur confère une grande responsabilité, mais les expose également à de nombreux risques (risque de crédit, de liquidité, de solvabilité, de change, etc.). En raison de leurs activités, les banques prennent des risques qui doivent être acceptables. Dès lors, le plus grand défi auquel font face les banques demeure la gestion des risques : gestion transparente, saine et prudente.

L'insuffisance de maîtrise de ces risques, pourrait entraîner des pertes affectant la rentabilité et les fonds propres de la banque. 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. Par ailleurs, l'environnement dans lequel les banques s'inscrivent exige de leur part une gestion efficace et efficiente de leur portefeuille de crédit.

C'est ce qui justifie le choix de notre thème intitulé «**Gestion des risques bancaires liés aux crédits accordés aux entreprises : cas de la BOA-BENIN**»

Pour traiter ce thème, plusieurs interrogations ont retenu notre attention, notamment :

La question centrale que l'on peut se poser est de savoir comment réduire le risque de crédits liés au financement des entreprises par la BOA-BENIN ?

De façon spécifique les questions posées en vue d'apporter des solutions efficaces sont :

- Quelles sont les causes de l'insuffisance dans l'évaluation de la situation financière du client ?
- Qu'est-ce qui explique la persistance du risque de non remboursement des créances ?

B. Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude peut donc être synthétisé de la manière suivante:

➤ Pour la BOA-BENIN

Cette étude permettra à la banque d'avoir une vue unifiée sur l'ensemble des risques liés aux crédits aux entreprises pour une meilleure prise en charge de ces derniers. Elle permettra d'améliorer sa gestion en vue de pallier aux entraves liées à l'évolution de ses activités afin d'assurer sa viabilité économique et financière. Cette étude permettra également d'identifier les facteurs clés sur lesquels elle pourra agir pour renchérir sa performance. Cette recherche apportera une lumière sur les moyens et les instruments mis en œuvre par les dirigeants de la BOA-BENIN afin de minimiser les risques liés à leurs capitaux et d'augmenter leur rentabilité ;

➤ Au plan personnel

Elle nous permettra d'appliquer nos connaissances et acquis académiques d'une part et de les approfondir d'autre part.

➤ Pour la FASEG

Cette étude permettra aux enseignants et chercheurs d'enrichir leur connaissance en ce qui concerne la gestion de crédit. Cette étude exploratoire permettra aussi à d'autres étudiants de mener d'autres recherches en ce qui concerne le processus d'octroi et de suivi de crédits.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

Les objectifs de notre travail de recherche se distinguent sous deux axes à savoir :

A. Objectif Général :

L'objectif général poursuivit dans le cadre de cette étude est d'analyser la gestion des risques liés aux crédits accordés aux entreprises par la BOA-BENIN.

B. Objectifs Spécifiques :

Conformément aux questions spécifiques antérieurement évoquées, la présente étude vise les objectifs spécifiques suivants :

- ❖ Identifier les facteurs explicatifs de l'insuffisance dans l'évaluation de la situation financière du client ;
- ❖ Evaluer le risque de non-remboursement des crédits.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE, FORMULATION DES HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature, à la formulation des hypothèses et à la spécification de notre démarche méthodologique.

Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses

La revue de littérature nous permettra de faire le point de tout ce qui a été vu dans les documents explorés. Cette partie de notre étude couvrira dans un premier temps la clarification sur certains concepts, dans un second temps il s'agira d'exposer la revue empirique et dans un dernier temps nous formulerons les hypothèses.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

A. Clarification conceptuelle

Pour une meilleure compréhension de notre étude, il convient d'élucider certains concepts.

1. Notions de crédit bancaire

❖ Définition de crédit

Pour **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, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

D'après de **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 ».

En effet, le crédit bancaire est toute opération par laquelle le banquier faisant confiance à son client, accorde à celui-ci le concours de ses capitaux. Ces crédits peuvent servir à financer l'activité courante de l'entreprise c'est à dire son cycle d'exploitation : ce sont les crédits de fonctionnement. Ils peuvent aussi servir à financer les biens d'équipements : ce sont des crédits d'investissement. Ainsi le crédit bancaire est un moyen de financement des entreprises et des ménages qui ont un besoin de financement dont le leurs permet de disposer de l'argent immédiatement moyennant le paiement d'un intérêt et d'obligation de rembourser le crédit dans un délai limité.

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.

❖ Les différents types de crédit bancaire

Les crédits peuvent être classés en fonction de certains critères notamment la durée et l'objet.

✚ Les types de crédit selon la durée

Selon ce critère, on distingue les crédits à court terme, à moyen terme et à long terme.

➤ Les crédits à court terme

D'après **ZIDI (1998)**, les crédits à court terme sont définis comme étant : "Crédits de gestion, crédits de fonctionnement ou crédits d'exploitation qui financent les dépenses d'approvisionnement des entreprises". Dans ce contexte, ces crédits peuvent servir à financer l'activité courante de l'entreprise c'est à dire son cycle d'exploitation.

Les crédits à court terme sont donc des crédits de secours qui servent à satisfaire un besoin immédiat et ils sont remboursables dans une durée maximum de 2 ans.

➤ **Les crédits à moyen terme**

Selon **PRUVOST (2009)**, « le crédit à moyen terme ainsi que son nom l'indique, est un crédit sur une durée moyenne qui peut aller de 24 à 84 mois c'est-à-dire de 2 ans à 7 ans. Les crédits à moyen terme oscillent entre les crédits à court terme et les crédits à long terme. Ils servent au financement des activités rentables à moyen terme.

➤ **Les crédits à long terme :**

Concernant les crédits à long terme, **ZIDI (1997)** confirme que "quant aux crédits à long terme, ils sont destinés au financement des besoins d'investissement lourds des particuliers et des entreprises". Cette définition montre que ce type de crédit est destiné à combler les insuffisances énormes de financement.

Les crédits à long terme, peuvent en matière commerciale commencer à 5ans. Mais du point de vue des finances de l'Etat, cette durée ne constitue pas véritablement le long terme, il faut qu'elle soit encore plus longue. C'est ainsi que l'on le définit à partir de 7 ans. Les entreprises préfèrent ce genre de crédit lorsqu'elles investissent dans des projets qui donneront des résultats qu'à long terme.

🚦 **Les types de crédits selon leur objet**

Pour l'entreprise, on distingue généralement les crédits d'exploitation et les crédits d'investissement.

➤ **les crédits d'exploitation**

Ces crédits sont destinés à :

- faciliter les approvisionnements (c'est-à-dire les biens et les services nécessaires à la fabrication) ;
- permettre la transformation des matières et fournitures en produits finis (c'est-à-dire permettre l'utilisation de ces matières et fournitures et le paiement du personnel de l'usine) ;
- faciliter la commercialisation des biens produits ou achetés en finançant les frais de livraison, d'après-vente, de publicité, etc.

Nous relevons que ces crédits ont une durée courte, car le cycle d'exploitation d'une entreprise est généralement inférieur à une année.

➤ **les crédits d'investissement**

Ils sont destinés à l'acquisition soit des investissements corporels (machines, matériels et outillages, etc.) soit des investissements incorporels (financement de frais d'établissement, le financement des dépenses de recherche et de développement, l'achat ou la mise en place du fonds de commerce, etc.).

Selon **DESMICHT (2007)**, le crédit investissement ou encore appelé prêt libre aux entreprises fait partie des crédits qui sont destinés aux entreprises. Ce sont des prêts à moyen et long termes et leurs caractéristiques financières sont variées aussi bien en taux qu'en échéancier de remboursement.

Au regard de tous ces types de crédits présentées, il est important de se demander quels sont les risques qui y sont liés ?

2. Notions de risque de crédit bancaire

❖ Définition du risque de crédit bancaire

Selon le Dictionnaire **LAROUSSE**, le risque est un danger, un inconvénient possible auquel on est exposé.

Le risque en matière bancaire peut être défini, selon **ROUACH & al (1998)**, comme étant « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte ».

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 ».

Le risque est lié à la survenance d'un événement que l'on ne peut prévoir qui a des conséquences importantes sur le bilan de la banque. Il faut donc distinguer le caractère aléatoire et imprévisible (qui est l'origine du risque) de l'enjeu (conséquence finale).

❖ **Typologie des risques de crédit bancaire**

En dehors des risques communs à toutes les entreprises, les banques sont confrontées à des risques spécifiques inhérents à leurs activités. Il existe une multitude de risques de crédits bancaires. Leur classification diffère selon les auteurs à cause surtout des fortes interdépendances qui existent entre les risques, les uns pouvant entraîner les autres. Voici une liste non exhaustive des différents risques que peut rencontrer un établissement financier :

Le risque de crédit (ou risque de contrepartie) désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. C'est le premier des risques auquel est confronté un établissement de crédit. Dans un sens plus large, ce risque de contrepartie désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'emprunteur qui réduit les probabilités de remboursement.

Le risque d'illiquidité correspond aux situations où la banque ne dispose pas de liquidités suffisantes pour faire face à ses engagements immédiats. Ce risque découle principalement de la fonction de transformation d'échéances d'une banque, qui amène celle-ci à avoir des emplois dont le terme est supérieur à celui de ses ressources.

Le risque de taux d'intérêt est celui de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt. Il provient principalement du fait que les emplois et ressources bancaires n'ont pas la même sensibilité aux variations de taux d'intérêt du marché. En particulier, certains éléments du bilan sont rémunérés à taux variables, d'autres à taux fixes.

Le risque du marché correspond aux pertes susceptibles de provenir de la diminution de la valeur des portefeuilles bancaires investis en actions ou en obligations dont la valeur est volatile.

Le risque de change est lié à l'éventualité de pertes causées par l'évolution des taux de change. Il provient du fait qu'une partie du bilan des banques est libellée en

devises étrangères. Les variations du cours de celles-ci contre la monnaie nationale entraînent des plus ou moins-values susceptibles de peser sur les résultats bancaires.

Le risque pays est le risque qu'un emprunteur situé dans un pays étranger n'honore pas ses engagements. Il a donc 3 dimensions :

Il s'apparente au risque de crédit en ce qu'il est lié au défaut d'un emprunteur. Toutefois, le défaut est, en ce cas, d'une nature particulière du fait de la spécificité du débiteur défaillant, celui-ci étant localisé à l'étranger. Par ailleurs, les emprunteurs étrangers sont souvent des entreprises publiques ou des Etats, ce qui introduit la notion de risque politique, appelé également « risque souverain ». L'instabilité politique régnant dans certains pays donne une importance particulière au risque de défaut : c'est le risque politique. Enfin, le risque pays a souvent une dimension économique ou monétaire, liée à la situation économique et monétaire du pays emprunteur.

Le risque opérationnel est défini par le comité de Bâle comme le « risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes ou à des causes externes ». Il provient des dysfonctionnements de la banque, en particulier de ses systèmes informatiques et de télécommunications.

❖ **Mesure du risque :**

Pour mesurer le risque, il convient au préalable de caractériser le risque par deux notions à savoir :

- **La fréquence ou occurrence** : la probabilité qu'un ou plusieurs événements redoutés se produisent. Autrement dit, il s'agit de la vulnérabilité estimée.
- **La gravité** : l'impact que le risque produit sur les objectifs à atteindre.

La combinaison de ces deux notions fait apparaître celle de la criticité pour évaluer le risque. La criticité (C) qui n'est rien d'autre que le produit de la probabilité d'occurrence ou fréquence du risque et de ses effets ou de sa gravité (g) (**Barthélemy et Courreges, 2004**) permet d'établir trois niveaux du risque comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau n°5 : Différents niveaux de risque

Classes de criticité	Niveau du risque	Commentaires
C1	Acceptable en l'état	Aucune action nécessaire
C2	Acceptable sous contrôle	Contrôle de l'évolution des marges et gestion des actions associées
C3	Inacceptable	Rejeter les événements et empêcher les scénarios y conduisant

Source : DESCROCHE & al. (2003).

B. Revue Théorique

1. Asymétrie de l'information : information imparfaite

Depuis fort longtemps, les économistes ont trouvé que l'asymétrie de l'information était l'origine du rationnement de crédit. Dans ce contexte, les asymétries de l'information désignent la disparité entre l'information dont dispose le client à la recherche du crédit et les fournisseurs de fonds dont on suppose qu'ils sont habituellement désavantagés.

Pour **P. Roger (1988)**, l'asymétrie de l'information peut avoir deux origines : soit du fait qu'un partenaire dispose de plus d'informations que l'autre, soit des coûts d'obtention de l'information ; deux aspects directes de l'asymétrie de l'information sont l'anti-sélection et le risque moral.

Les effets de l'asymétrie d'information sur le marché du crédit : le rationnement du crédit.

Le banquier, prêteur sur le marché du crédit, ne connaît qu'imparfaitement les risques afférents aux prêts qu'il accorde. En revanche, les emprunteurs connaissent

parfaitement la probabilité de réussite de leur projet. Il y a donc une asymétrie d'information qui va provoquer une anti-sélection. Les banques fixent des taux d'intérêt assez élevés pour leur permettre de se couvrir de la probabilité de tomber sur de «mauvais emprunteurs», mais ces taux risquent de faire fuir les « bons emprunteurs » qui mériteraient des taux d'intérêt plus faibles. Comme les emprunteurs risqués ont une demande de crédit moins élastique au taux d'intérêt, la banque sélectionne involontairement les emprunteurs risqués et se voit dans l'obligation d'augmenter encore ses taux. Il existe un seuil au-dessus duquel l'augmentation du risque est plus forte que l'augmentation du taux. Les intermédiaires renoncent à augmenter leur taux d'intérêt au-delà. Non seulement les emprunteurs à faible risque n'ont pas pu trouver le moyen de financer leurs projets, mais tous les emprunteurs à haut risque n'ont pas réussi à se faire financer car le crédit a été rationné ; le marché s'est clos sans être soldé (égalité entre l'offre et la demande).

L'anti-sélection induite par l'asymétrie d'information montre que les perdants sont toujours les « bons » produits et les « bons » clients.

On peut distinguer deux situations d'information asymétrique : d'une part l'anti-sélection, appelée aussi sélection adverse, où le marché est perturbée par le fait qu'une partie connaît mieux les caractéristiques du bien échangé au moment de la signature du contrat et d'autre part, l'aléa moral qui est une situation dans laquelle une des parties (encore appelée principal) ne peut contrôler l'action de l'autre partie (appelée agent) ou bien n'a pas les moyens d'en évaluer l'opportunité.

2. L'anti-sélection ou sélection adverse

C'est le problème crée par l'asymétrie de l'information avant qu'une transaction n'ait lieu. Cela se produit lorsque les emprunteurs les plus susceptibles de conduite à de mauvais résultats sont ceux qui recherchent le plus activement du crédit, et qui ont le plus de chance d'en obtenir.

Les travaux de **G. Akerloff (1970)** ont introduit la notion d'anti-sélection appelée sélection adverse qui est un problème d'opportunisme précontractuel. Elle est due au fait que l'une des parties dispose d'informations privées avant que la transaction soit réalisée.

Dans le secteur bancaire, l'anti-sélection apparaît lorsque l'emprunteur conserve, même après un examen attentif par le créancier des informations disponibles, un avantage informationnel sur son partenaire. Ainsi à défaut de pouvoir fixer un taux d'intérêt qui corresponde au risque effectif du projet, la banque applique un taux reflétant la qualité moyenne des emprunteurs. Cette pratique pénalise donc les individus dont le projet est moins risqué en leur faisant payer une prime de risque plus élevée que leur risque effectif et avantage inversement les agents détenant des projets risqués ; comme sur le marché des voitures d'occasion de mauvaise qualité, une situation d'asymétrie d'information ex ante fait en sorte que les bonnes voitures quittent le marché au profit des mauvaises voitures.

3. Aléa moral ou le risque moral

C'est le problème créé par l'asymétrie de l'information après la réalisation d'une transaction (asymétrie post-ante). C'est un risque où l'emprunteur s'engage dans des activités considérées comme indésirables par le prêteur parce qu'elles augmentent le risque du projet auquel est consacré le prêt et diminue donc la probabilité qu'il soit remboursé. L'aléa moral c'est donc ce qui, concernant le secteur financier, se rapporte à toute situation dans laquelle les résultats de la relation de crédit dépendent d'actions entreprises par l'emprunteur après signature du contrat et imparfaitement observables par le créancier. De la même façon, une situation de surendettement peut s'analyser comme un choix compromettant la solvabilité de l'entreprise au détriment des créanciers. On parlera alors de «comportement caché», «d'aléa moral» ou de «hasard moral».

Dans ce cas, seul l'intermédiaire financier, de par sa dimension et de par le montant élevé de la créance, disposera à la fois des moyens et de la motivation nécessaire pour exercer une fonction de contrôle.

Malgré l'envergure des risques que peuvent générer l'asymétrie de l'information, il existe tout de même des solutions plus ou moins applicables ; il s'agit :

- du screening ou monitoring: la partie non informée recherche l'information
- le signaling : la partie informée révèle l'information

- la partie non informée peut inciter les membres de la partie informée à révéler leur type
- la partie non informée peut définir les clauses contractuelles en fonction des informations qu'elle ne détient pas.

Lorsqu'il y a aléa moral, le problème est d'inciter l'agent qui dispose d'une information privée à prendre une décision optimale pour l'individu non informé. Le problème est donc différent de celui rencontré dans le cas d'anti-sélection, où l'individu non informé doit sélectionner un bon partenaire ou un bon produit. Le moyen de résoudre le problème du risque moral est donc de trouver une procédure incitative, tandis que le moyen de résoudre le problème de l'anti-sélection est de trouver une procédure permettant d'obtenir une information sur une qualité intrinsèque d'un produit ou d'un individu.

C. Revue Empirique

Cette partie s'évertuera à exposer brièvement le point des travaux antérieurs dans le domaine de notre étude.

1. Points des auteurs sur le processus d'octroi de crédit

La banque, pour assurer sa survie et le bon déroulement de ses activités, est amenée à apprécier le risque que présente tout demandeur de crédit. Cette étape du processus d'analyse servira d'abord à décider ou non de l'octroi d'un financement. Si le demandeur de crédit est considéré «**solvable**», alors la banque poursuivra son évaluation pour déterminer les conditions de financement qui seront exigées. Dans le respect des règles prudentielles, le processus vise à protéger les fonds prêtés par les banques.

Cependant chaque banque à sa manière de traiter les demandes de crédit bien que la procédure d'analyse soit en générale la même. Afin de bien comprendre le processus d'octroi de crédit bancaire, nous décrirons de manière détaillée les principales étapes qui conduisent à la prise de décision. Ce processus comprend les étapes suivantes :

- la présentation de la demande et l'ouverture de dossier ;

- l'étude de la demande ;
- la décision finale.

❖ **La présentation de la demande de crédit et l'ouverture du dossier**

La phase initiale a pour objectif de déterminer la recevabilité de la demande de crédit. Le propriétaire dirigeant fournit aux banquiers l'ensemble des informations qui serviront de support à l'analyse du risque de crédit et qui guideront le banquier dans sa prise de décision d'octroi de crédit (MANCHON, 2005). La demande de crédit doit contenir des informations de nature financière plus, précisément des documents prévisionnels et des informations sur l'emprunteur, ajouté à ces documents les états financiers antérieurs de l'entreprise.

❖ **L'étude de la demande**

Dans la majorité des institutions bancaires de l'Afrique subsaharienne, les études afférentes à une demande de crédit sont d'abord faites au niveau des agences et ensuite au niveau de la direction régionale ou du siège social. Dans la plupart des institutions financières, le banquier est généralement assisté par un comité de crédit dans la décision d'octroi de financement. Au cours de cette étape, le banquier vérifie si l'emprunteur répond aux critères établis par l'institution et détermine le niveau de risque qu'il représente, en s'appuyant sur des éléments quantitatifs et qualitatifs. Les éléments quantitatifs font référence aux états financiers de l'entreprise. On peut aussi ajouter aux éléments quantitatifs la durée de relations entre la banque et l'entreprise, les garanties et la taille de l'entreprise. Tandis que les éléments qualitatifs renvoient aux caractéristiques du propriétaire dirigeant, par exemple : l'âge, la formation, l'expérience professionnelle (NDJANYOU : 2001).

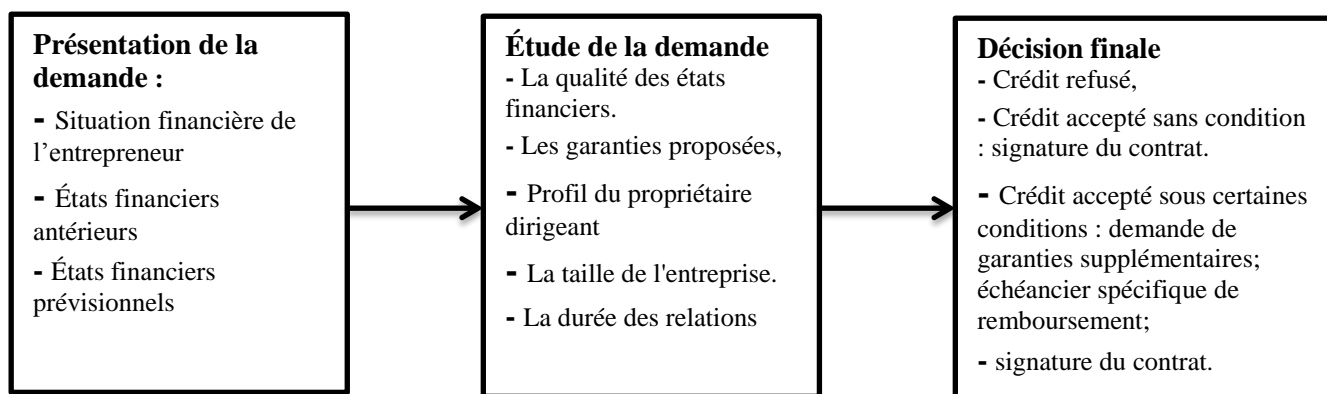
❖ **La décision**

Une fois l'étude de la demande faite, une décision est prise au niveau du comité de crédit. La banque peut émettre deux décisions : crédit accepté ou refusé. Dans le premier cas, cela peut être avec ou sans condition. Si le crédit est accepté sans condition, le contrat est signé et l'argent transféré sur le compte du demandeur. Dans le

cas où la demande de financement est acceptée sous certaines conditions, la banque informe le demandeur des différentes conditions préalables à la signature du contrat.

Parmi ces conditions, on peut citer entre autres: la demande de garanties supplémentaires matérielles (gage, hypothèque, etc.) ou non matérielle (assurance vie, assurance maladie, caution, etc.), un échéancier de remboursement spécifique.

Graphique n°2 : Processus d'octroi de crédit



Source : Résultat de nos enquêtes

2. Points des auteurs sur l'analyse du risque de crédit

Le risque de crédit comporte deux aspects : un aspect externe lié à l'insolvabilité de l'emprunteur et un aspect interne qui tient à la façon dont la banque organise la fonction distribution de crédit. **WARD et FOSTER (1997)**, considèrent les difficultés de remboursement d'un prêt ou sa renégociation comme critères de défaillance.

Cette analyse va consister en premier lieu à identifier les risques, et, en second lieu les techniques permettant de mesurer ou d'évaluer ledit risque et enfin les mesures préventives.

❖ Identification du risque de crédit

La première étape d'une gestion des risques saines est l'identification, elle consiste à rechercher les facteurs ou sources de risques et d'en faire la balance par rapport aux objectifs poursuivis. Selon **CHILLAZ et FERRONIERE (1980)**, les états financiers constituent la base des études effectuées par la banque.

L'insolvabilité d'un emprunteur entraîne pour le banquier une perte totale ou partielle de créances ainsi que de revenus qui s'y attachent. Cette insolvabilité a plusieurs sources à savoir :

- **le risque général** : l'insolvabilité de l'emprunteur découle de facteurs externes issus de la situation politique ou économique où il exerce son activité. Outre des événements catastrophiques de type inondations ou tremblements de terre, des crises politiques mais surtout économiques accroissent le risque de crédit. Les crises économiques sont une source fréquente d'insolvabilité dans les économies contemporaines : on cite toujours le cas de la crise de 1929 mais plus près de nous, on constate que tout retournement conjoncturel pourrait provoquer la montée du chômage et le dépôt de bilan d'entreprise ;

- **le risque professionnel** : il est lié à la conjoncture d'un secteur d'activité économique. Une surcapacité structurelle, des innovations modifiant les procédés de fabrication, la contraction de la demande ou la concurrence de produits à moindre coût menacent les entreprises d'un secteur et leur solvabilité. Les exemples de crises sectorielles sont nombreux : agriculture, immobilier, sidérurgie, etc.

- **le risque propre à l'emprunteur** : c'est le risque le plus fréquent et le plus difficile à cerner. Pour des raisons aux origines multiples, un emprunteur ne peut honorer ses engagements ;

- **le risque-pays** : le risque-pays, appelé également risque souverain, s'est considérablement développé depuis le début des années quatre-vingt et concerne les pays en voie de développement ou en transition à dette extérieure élevée (**De COUSSERGUES 2007**).

❖ **Évaluation du risque de crédit**

Dans le domaine de l'évaluation du risque de contrepartie, les banques détiennent une véritable expertise qui leur confère d'ailleurs un avantage concurrentiel par rapport à la finance directe. Pour **CONSO (2001)**, le risque est omniprésent, multiforme et il concerne toute entreprise. L'asymétrie d'information est en effet caractéristique de la relation banque-emprunteur. Non seulement ce dernier est le mieux placé pour juger du risque du projet pour lequel il sollicite le prêt, mais de plus,

il peut être tenté de dissimuler certaines informations qui provoqueraient le rejet de la demande de crédit ou encore, une fois le crédit obtenu, de l'utiliser pour un projet plus risqué mais plus rentable. L'évaluation du risque de crédit implique donc un savoir-faire adapté à la qualité de la contrepartie, particulier ou entreprise. Cette évaluation aura donc des approches différentes selon qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une entreprise.

ROSENBERG et GLEIT (1994) ont recensé plusieurs méthodes quantitatives de gestion du risque de crédit. Dans le cadre de notre travail nous allons nous focaliser sur les systèmes experts, le système des scores, et enfin les nouvelles approches d'évaluation du risque (notations externes et internes).

Les systèmes experts

Pour **BOISLANDELLE (1999)** « Un système expert est un logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de connaissance spécifique. Selon les usages qui en sont faits, un système expert peut être considéré comme : un système de décision (on suit les choix que préconise le système), un système d'aide à la décision (on s'inspire des choix proposés par le système en gardant une latitude d'interprétation), un système d'aide à l'apprentissage (dans ce cas, l'expert joue le rôle d'outil pédagogique)».

Les systèmes experts ont une approche de nature qualitative. Elle cherche à reproduire de façon cohérente les règles de décision des experts en matière de crédit ou leur système d'évaluation du risque. On détermine ces règles de manière totalement empirique, en interrogeant les experts sur leurs pratiques, en confrontant leurs avis et en leur demandant de valider collectivement les règles de décision émergeant de ces discussions et confrontations. Cet ensemble de règles assorties de pondérations sert à décrire les caractéristiques de risque de l'emprunteur et à lui attribuer une note.

Les systèmes experts ont pour objectif :

- de constituer un cadre d'analyse normatif (règles d'experts) qui permet d'identifier, et de mesurer le risque des emprunteurs,
- d'intégrer ces règles dans des systèmes de décisions opérationnelles.

Parmi les principaux systèmes experts, on peut citer la méthode des ratios, essentiellement fondée sur l'analyse financière, la méthode anglo-saxonne dite des 5C (Capital, Character, Collateral, Capacity, Conditions) ou les systèmes utilisés dans le domaine du crédit à la consommation et qui traitent plus particulièrement des informations qualitatives sur la situation personnelle des utilisateurs potentiels de ce type de crédit.

Dans les systèmes experts utilisés pour évaluer le risque des entreprises, les informations utilisées sont à la fois :

- des informations sur les caractéristiques financières des emprunteurs :

- structure financière, solidité financière et état des dettes,
- réputation, ancienneté des relations de clientèle,
- politique financière et autofinancement,
- niveau des garanties, etc. ;

- des informations sur le marché où opèrent les emprunteurs et la position concurrentielle de ces derniers :

- position des produits de l'entreprise sur ses marchés,
- état de la technologie et des performances productives de l'emprunteur dans son secteur,
- évaluation du management de l'emprunteur,
- position du secteur dans le cycle économique.

Le système des scores

Les premiers modèles de score remontent aux travaux de **BEAVER (1966)** et **ALTMAN (1968)**. En France, la Banque de France a fortement contribué à la diffusion de la méthode des scores (**BARDOS, 2000**). Pour **MESTER (1997)**, «Le crédit-scoring est une méthode statistique utilisée pour prédire la probabilité qu'un demandeur de prêt ou un débiteur existant fasse défaut», «traduction libre de l'auteur». Depuis les projets de réforme de Bâle II, les méthodes de score ou de crédit scoring se sont fortement développées dans les institutions financières, notamment dans la

banque de détail, pour la mesure des probabilités de défaut de tout type de crédits : les crédits à la consommation et à l'habitat des particuliers, les crédits de trésorerie et d'équipement des professionnels et les crédits aux petites et moyennes entreprises.

Les modèles de scores sont des outils de mesure du risque qui utilisent des données historiques et des techniques statistiques. Leur objet est de déterminer les effets de diverses caractéristiques des emprunteurs sur leur chance de faire défaut. Ils produisent des scores qui sont des notes mesurant le risque de défaut des emprunteurs potentiels ou ayant déjà bénéficié de prêts. Les institutions financières peuvent utiliser ces notes pour ranger les emprunteurs en classes de risque.

L'intérêt des modèles de score dans la banque de détail repose aujourd'hui sur plusieurs avantages. Tout d'abord, ils permettent un traitement de masse de populations nombreuses d'emprunteurs et leur usage réduit de manière significative la durée du traitement des dossiers de crédit (de 15 jours à quelques heures, pour la plupart des crédits standards). Ce gain de temps est l'un des premiers facteurs de l'économie de coût qu'apporte le scoring ; ensuite, les outils de scoring sont peu coûteux. L'adoption du score permet aussi aux analystes-crédit de concentrer leur attention sur d'autres aspects de la relation de clientèle et du risque.

Enfin, les outils de scoring fournissent des mesures objectives du risque qui assurent que tous les emprunteurs sont traités de la même façon par les chargés de clientèle.

À titre de limites, on note que les modèles de scoring mesurent mal les changements de toute nature qui modifient l'attitude des emprunteurs par rapport au défaut ; ils négligent les éléments qualitatifs relatifs à la qualité des dirigeants ou caractéristiques particulières des marchés sur lesquels opèrent les emprunteurs. Leur nature statistique fait qu'ils comportent des erreurs qui consistent à classer en défaut des emprunteurs sains et vice versa engendrant ainsi des coûts pour les prêteurs.

Pour bâtir un modèle de score, il convient de distinguer deux populations d'emprunteurs, la première regroupant des emprunteurs ayant fait défaut, la seconde des emprunteurs n'ayant pas fait défaut. Il faut donc d'abord choisir un critère de défaut, l'objet du modèle étant de déterminer à un instant donné du temps la probabilité de défaut.

Les nouvelles approches d'évaluation du risque de crédit

Le premier pilier du nouveau ratio de solvabilité oblige les établissements de crédit à se doter de systèmes d'évaluation du risque de contrepartie fondés sur l'une des trois méthodes proposées par le comité de Bâle, la méthode standard, la méthode IRB (Internal Rating Based) de base et la méthode IRB avancée (**De COUSSERGUES 2007**). Ces méthodes évaluent, selon des approches différentes, la probabilité de défaillance d'une contrepartie prise isolément ou d'un portefeuille de crédits, ainsi que les pertes, avec comme objectif que les fonds propres soient suffisants pour couvrir les pertes inattendues, les pertes attendues étant couvertes par une tarification suffisante de crédits (prime de risque) et par des provisions.

Les mesures préventives du risque de crédit

Pour minimiser les risques, les banques mettent en place des mécanismes de préventions afin de se protéger.

La prévention du risque de crédit emprunte des voies différentes selon que le risque est pris en considération individuellement ou de façon globale (**DE COURSEGUES 2007**).

Le partage des risques

Afin de réduire son exposition au risque sur une contrepartie, une banque peut partager l'octroi des crédits avec d'autres établissements de crédit (**FERRONIERE et CHILLAZ 1980**), selon des modalités différentes, notamment le cofinancement. Avec le cofinancement, plusieurs banques se mettent d'accord pour financer une contrepartie et cet accord peut donner lieu, mais cela n'est nullement obligatoire, à la constitution d'un pool bancaire. Un pool bancaire est l'ensemble des banques d'une même entreprise, organisé de façon précise. Une clef de répartition assigne à chaque membre du pool une quote-part dans la masse des crédits distribués et une ou deux banques du pool, ayant en général les quotes-parts les plus élevées, sont dites chefs de file et assurent la gestion et le suivi des concours.

Les clauses contractuelles

Ces clauses figurent dans les contrats de crédit et leur objectif est d'éviter que le comportement de l'emprunteur accroisse le risque tel qu'il a été analysé lors de la demande de crédit. Ces clauses, les covenants des contrats de crédit des pays anglo-saxons, peuvent être qualifiées de garanties positives ou négatives. Elles sont positives lorsqu'elles obligent l'emprunteur à respecter un certain nombre d'obligations comme l'établissement régulier de comptes audités, le respect de ratios financiers ou la souscription d'une assurance-crédit.

Elles sont négatives lorsqu'elles interdisent à l'emprunteur d'effectuer des opérations comme des cessions d'actifs, des paiements de dividendes ou des remboursements de comptes courants d'associés.

Division et plafonnement du risque de crédit

La division des risques : il est périlleux pour une banque, sauf si elle a été créée dans ce dessein, de concentrer ses crédits sur quelques gros bénéficiaires et la réglementation a fixé des limites à la concentration des risques. De même, le financement exclusif d'un secteur de l'activité économique ou d'une zone géographique accroît l'exposition au risque en cas de récession dans ce secteur ou cette zone. Plus les risques sont repartis entre un grand nombre de contreparties, plus la probabilité de perte est faible car à la différence des risques de marché, les risques de contrepartie sont faiblement corrélés entre eux d'où le fait que la division des risques constitue un des fondements de la finance indirecte.

Le plafonnement des risques : il est mis en œuvre avec la fixation de plafonds qui conduisent à une allocation des risques par catégorie de contrepartie. Compte tenu du niveau de risque total qu'elle est disposée à assumer, niveau déterminé par les actionnaires, et des fonds propres dont elle est dotée, une banque fixe une limite maximale au montant de ses actifs à risque de contrepartie et décline ensuite cette limite sous forme de plafonds définis par emprunteurs ou groupes d'emprunteurs, par types de crédit ou par zones géographiques.

3. Points des auteurs sur les techniques de couverture des risques de crédit

Selon **CONSO (2005)**, « On a pu constater que le risque est omniprésent, multiforme, qu'il concerne tous les collaborateurs de l'entreprise, et bien sûr la direction générale, mais aussi les actionnaires au niveau du risque global d'entreprise. Le combattre concerne donc tous les acteurs ».

Il existe plusieurs moyens pour limiter les risques de crédit bancaire. Ces moyens varient en fonction des suggestions des différents auteurs. **FERRONNIERE (1963)**, par exemple présente quatre moyens pour limiter les risques de crédit bancaire :

- la diversification du portefeuille de crédit;
- les études approfondies du futur débiteur ;
- la surveillance constante de la solvabilité ;
- la prise de garanties.

❖ La diversification du portefeuille de crédit

La banque peut et doit diversifier ses crédits. En effet, il est périlleux pour une banque de concentrer ces crédits sur quelques gros bénéficiaires. Plus les crédits sont répartis entre un grand nombre de bénéficiaires et d'émetteurs, plus la probabilité de non remboursement est faible. C'est la division des risques qui constitue l'un des fondements de la fonction d'intermédiaire financier. De même, le financement exclusif d'un seul secteur de l'activité économique et /ou une zone géographique expose la banque à des difficultés élevées en cas de récession du secteur ou de la zone.

❖ Surveillance et contrôle du futur débiteur

La banque réduira les risques du crédit en décidant de n'octroyer des prêts qu'aux personnes présentant un faible risque de défaillance.

La banque doit vérifier que le montant des remboursements et intérêts demandés est en correspondance avec les revenus actuels et futurs du débiteur. Elle doit également s'assurer que le client a le réel désir d'honorer ses engagements. Pour cela, elle peut

consulter les fichiers d'incidents de paiement et de remboursement des confrères ou de la Banque Centrale.

La banque a également la possibilité de sélectionner ses clients à partir de leur situation familiale, de leur niveau de revenu et de tous autres éléments servant à différencier les clients défaillants des non défaillants. La décision d'octroyer ou non un crédit à une entreprise est prise après des études de conjoncture du secteur économique et examen de sa situation financière.

❖ **La surveillance constante de la solvabilité**

La solvabilité est une chose qu'il faut surveiller continuellement. Il y a des personnes solvables à un moment donné et qui ne le sont plus ensuite. Cette solvabilité se rattache souvent à la notion du patrimoine. Elle peut dépendre aussi des sûretés stipulées. En effet, faute de sûreté particulière, c'est l'ensemble du patrimoine du débiteur qui constituera sa garantie.

❖ **La prise de garanties**

Pour améliorer la sécurité de ces engagements, et surtout pour se couvrir du risque de non remboursement, il faut que le banquier prenne des garanties. Donc on peut conclure que les garanties représentent la contrepartie du risque que peut courir la banque dans la distribution des crédits. Il existe deux catégories de sûreté :

□ Les sûretés personnelles consistent pour le créancier à recevoir l'engagement d'une ou plusieurs autres personnes pour garantir la même dette.

On parle de sûreté personnelle lorsqu'une ou plusieurs personnes s'engagent à honorer les obligations du débiteur principal si à l'échéance celui-ci venait à ne pas exécuter ses engagements.

La sûreté personnelle la plus répandue en matière de garantie des crédits bancaires est le cautionnement (simple ou solidaire) ou l'aval. L'assurance-crédit est également utilisée dans ce domaine.

□ Les sûretés réelles consistent en l'affectation d'un bien pour garantir une créance.

Pour **FAYE (1993)**, la dernière solution traditionnelle découverte du risque de contrepartie consiste à exiger de son débiteur une garantie réelle c'est à dire la

désignation d'un bien dont la cession éventuelle en cas de difficulté permettra le règlement des impayés. On peut citer le nantissement et l'hypothèque.

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses

La présente étude que nous menons est fondée sur les deux (2) hypothèses ci-dessous:

La gestion du risque intervient à trois périodes : avant l'octroi du crédit, au cours de la vie du crédit et après les échéances. Ainsi, une bonne évaluation du risque de crédit en amont diminuerait considérablement le risque de crédit. C'est pourquoi, nous émettons l'hypothèse suivante :

- **Hypothèse 1 :** insuffisance dans l'évaluation de la structure financière du client est due à la non prise en compte de tous les critères de solvabilité ;

Dans un établissement de crédit (la banque), l'ensemble des provisions constituées sont pour la plus part due au non remboursement des crédits. Nous avons constaté au cours de ces dernières années une croissance du niveau des créances douteuses nettes. Ce qui est une conséquence de la persistance du risque de non remboursement des crédits accordés. La cause d'une telle situation peut être aussi bien interne qu'externe. Vue le climat des affaires (situation économique) du pays instable, on peut s'apercevoir que cet état de chose serait dû d'autant plus qu'à un facteur externe qu'interne. Par conséquent, l'hypothèse n°2 peut être libellée de la manière suivante :

- **Hypothèse 2 :** la persistance du risque de non remboursement des crédits s'explique par la discontinuité des activités de certaines entreprises.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

La présente section du mémoire expose les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs de notre travail et la vérification des objectifs.

Paragraphe 1 : les méthodes d'investigation et d'analyse des données

Ils constituent les méthodes et techniques utilisées pour la collecte des informations concernant le fonctionnement et les procédures de gestion des risques de

crédit bancaire d'une entité donnée. Dans l'objectif de maximiser cette collecte d'information, nous allons utiliser la recherche documentaire, l'entretien, l'observation, les entretiens et les questionnaires.

A. Recherche documentaire

La recherche documentaire a été la source fondamentale à laquelle nous avons recouru pour la réalisation de cette recherche. Elle nous a amenés à réunir tous les documents présentant un intérêt réel par rapport aux problèmes identifiés. Ainsi, nous avons consulté les états financiers de la BOA-BENIN et quelques documents spécifiques au domaine de recherche dans les bibliothèques de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) et de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG). Ces informations ont été d'ailleurs complétées par d'autres informations recueillies sur des Sites Internet.

B. Entretien

Il s'agit d'une forme de conversation, plus ou moins dirigée, portant sur l'objet de l'étude. Pour mener notre recherche, nous nous sommes entretenus avec certaines personnes ressources de la BOA-BENIN. Cet entretien a été fait suivant un guide. Ces entretiens nous ont permis d'être éclairé d'une part par rapport aux procédures utilisées dans la gestion des risques et d'autre part par rapport aux informations liées au traitement des dossiers de crédit.

C. Observation

C'est une technique universelle en ce sens que tout peut être observé. Elle consiste essentiellement à « voir-faire », notamment en ce qui concerne l'observation directe, afin de cerner dans l'immédiat les méthodes de travail quotidiennes du personnel. Dans le cadre de notre travail, nous avons eu à réaliser également une observation participante, dans la mesure où nous avons eu à traiter certains dossiers.

Avant la réalisation de l'enquête, nous allons identifier la population mère et repérer l'échantillonnage.

D. Identification de l'échantillonnage

Dans le cadre de la réalisation des enquêtes, nous ne pouvons pas interroger la population dans sa totalité, nous avons décidé de réaliser la collecte des données par sondage. Le sondage est une enquête effectuée sur un sous ensemble ou échantillon d'une population dont on veut connaître les caractéristiques et/ou les opinions sur un sujet donné en n'interrogeant qu'un nombre limité de ses membres.

Ce sondage est réalisé sur l'ensemble du personnel de la direction risque et des promoteurs d'entreprise. Par souci de fiabilité des réponses et, au regard des contraintes de délai et de disponibilité des enquêtés, l'effectif total de l'échantillon est de trente-sept (37).

Tableau n°6 : Répartition de l'échantillon

Personnes enquêtées	Effectif Prévu	Effectif réalisé	Taux de réalisation
Employés département Etudes	10	8	80%
Employés département Gestion et maîtrise des Risques	4	4	100%
Employés département Contrôle des Engagements	6	5	83%
Promoteurs d'entreprise	25	20	80%
Total	45	37	82%

Source : Résultat de nos enquêtes et de nos calculs

E. L'enquête par questionnaire

Il comporte une série de questions liées au problème que l'on veut aborder et par rapport auquel on attend de l'enquêté des informations. Les questionnaires permettent de relever d'autres anomalies non révélées pendant les entretiens. Ainsi, un

questionnaire a été adressé aux personnes ressources intervenant dans le processus d'octroi de crédit.

F. les méthodes d'analyse des données

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

Le but visé à ce niveau est de donner une forme exploitable aux informations récoltées. C'est la méthode manuelle de traitement des données qui a été utilisée à cette phase pour le dépouillement. Nous avons procédé après à la saisie des données, à leur traitement par le biais des logiciels informatiques de base (Word et Excel).

Les tableaux croisés, les courbes et les graphiques serviront d'outils de présentation des données collectées qui permettront de tester les hypothèses de l'étude.

Paragraphe 2 : Moyens de vérification des hypothèses et les limites de l'étude

A. Moyens de vérification des hypothèses

Les données recueillies seront analysées et interprétées à l'aide de différents outils à savoir :

- Les outils de la statistique descriptive : le calcul des fréquences et les paramètres de position (moyenne arithmétique).
- L'approche par les risques basée sur les notions de probabilité relatives à la fréquence (occurrence) et gravité servira de modèle d'évaluation des risques.

Ce tableau constitue un instrument qui fixe les conditions de vérification des hypothèses de notre recherche tout en présentant les variables des hypothèses formulées. Il s'agit ici de définir clairement le contexte de validation de nos hypothèses.

Tableau n°7 : Présentation des variables et seuil de décision

Hypothèses	Variables	Indicateurs	Normes
Hypothèse n°1	<u>Dépendante</u> Insuffisance dans l'évaluation de la structure financière du client	la grille de criticité (Fréquence du risque × sa gravité)	Criticité ≥ 9 ayant une probabilité forte et une gravité majeure.
	<u>Indépendante</u> la non prise en compte de tous les critères de solvabilité		
Hypothèse n°2	<u>Dépendante</u> la persistance du risque de non remboursement des crédits	Questionnaire	Elément de réponse un poids ≥ 50%
	<u>Indépendante</u> La discontinuité des activités de certaines entreprises		

Source : données de notre enquête septembre 2016

B. Limites de l'étude

Notre étude comporte certaines limites qu'il convient de clarifier :

- Il est difficile de s'assurer de l'exactitude des informations recueillies par questionnaires. En effet, la sincérité des données collectées dépend de la franchise et de la compréhension des personnes questionnées.
- Une limite dans l'évaluation du risque est de type cognitif. Pour mesurer le risque, il faut du temps. En effet, il peut exister des délais importants entre le temps de traitement et l'exécution d'une solution. Une fois l'ampleur du risque mesurée, cette mesure peut déjà avoir perdu de sa pertinence.
- L'évaluation du risque est fonction à la fois de la fréquence et de la gravité de ce dernier. Or, ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision. Il convient donc de prendre les évaluations de ces deux notions comme des approximations.

CHAPITRE 3: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, IMPLICATION MANAGERIALE

Dans ce chapitre il s'agit de collecter les différentes données nécessaires à la vérification des hypothèses, de procéder à leur analyse afin de formuler un diagnostic et nous finirons ce chapitre par les suggestions.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Les résultats des différentes enquêtes réalisées sont ici présentés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Pour ce faire, nous avons procédé au dépouillement des données d'enquêtes liées au questionnaire d'étude.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats et analyse des données relatives à l'insuffisance dans l'évaluation de la structure financière du client

Le problème spécifique n°1 est relatif à l'insuffisance dans l'évaluation de la situation financière du client. Ce problème a été constaté après observation et analyse du processus d'octroi de crédit aux entreprises mis en place au sein de la BOA-BENIN.

Lorsque les risques sont identifiés, il faut maintenant procéder à leur évaluation pour faire ressortir la probabilité de leur survenance et la gravité de leur impact s'ils se réalisent. Pour parvenir à un consensus sur la probabilité et la gravité des risques de la BOA-BENIN, nous avons effectué des entretiens dans le cadre de notre étude. L'évaluation a été aussi effectuée sur la base des résultats issus du questionnaire. Chaque risque est coté en fonction de l'échelle de gravité et de probabilité ci-dessous.

Un tableau sera présenté à cet effet :

Tableau n°8: Echelle de l'impact des risques

Gravité/ Impact	Cote
3	Majeur
2	Modéré
1	Non significatif

Source: données de notre enquête septembre 2016

Tableau n°9 : Echelle de probabilité des risques

Probabilité de survenance	Cote
4	Probabilité Forte
3	Probabilité Moyenne
2	Probabilité Faible
1	Probabilité Très Faible

Source: données de notre enquête septembre 2016

Tableau n°10: Evaluation des risques liés aux crédits bancaires accordés aux entreprises

Risques	Probabilité P		Gravité G		Criticité (P×G)
	Appréciation	Cote	Appréciation	Cote	
Etats financiers du client falsifiés	Probabilité Forte	4	Majeur	3	12
Composition du dossier non conforme	Probabilité Très Faible	1	Modéré	2	2
Garanties proposées fictives	Probabilité Très Faible	1	Modéré	2	2

Perte de dossier suite à un défaut de classement	Probabilité Faible	2	Modéré	2	4
La non prise en compte de tous les critères de solvabilité	Probabilité Forte	4	Majeur	3	12
Mouvement du compte clients douteux	Probabilité Très Faible	1	Non significatif	1	1
Malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance)	Probabilité Moyenne	3	Modéré	2	6
Mauvaise évaluation de la situation financière du client	Probabilité Forte	4	Majeur	3	12
Défaillance dans le dispositif de contrôle des risques d'octroi de crédit	Probabilité Très Faible	1	Non significatif	1	1
Mauvaise interprétation de la procédure de gestion des risques de crédit	Probabilité Très Faible	1	Non significatif	1	1

Source: données de notre enquête septembre 2016

A partir de l'évaluation des risques ainsi constituée, nous allons établir un tableau de hiérarchisation des risques. Le tableau de hiérarchisation des risques permet de mettre en exergue les risques les plus élevés afin que la banque y consacre les ressources nécessaires pour les réduire.

Tableau n°11 : Hiérarchisation décroissante des risques

Risques	Criticité
Etats financiers du client falsifiés	12
Mauvaise évaluation de la situation financière du client	12
La non prise en compte de tous les critères de solvabilité	12
Malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance)	6
Perte de dossier suite à un défaut de classement	4
Composition du dossier non conforme	2
Garanties proposées fictives	2
Mouvement du compte clients douteux	1
Mauvaise interprétation de la procédure de gestion des risques de crédit	1
Défaillance dans le dispositif de contrôle des risques d'octroi de crédit	1

Source: données de notre enquête septembre 2016

Du tableau n°11, nous avons procédé à l'évaluation des risques en déterminant pour chaque risque sa criticité à travers le produit de la probabilité de survenance et de la gravité au niveau de chaque risque. De l'évaluation des risques, nous avons établi le tableau de hiérarchisation des risques. De ce tableau n°12, il en ressort :

- Trois risques ayant une criticité de 12
- Un risque ayant une criticité de 6
- Un risque ayant une criticité de 4
- Deux risques ayant une criticité de 2 et

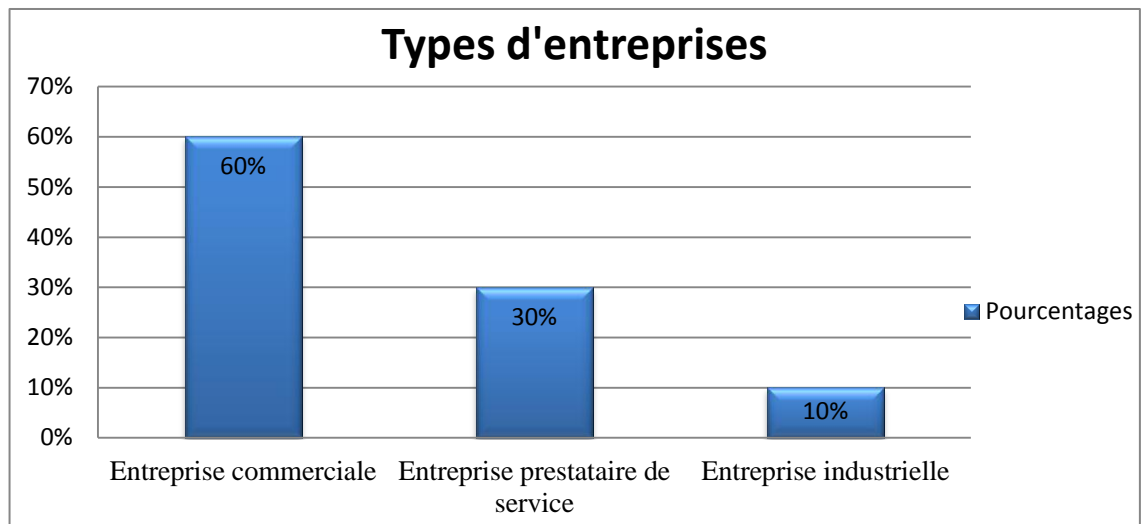
- Trois risques ayant une criticité de 1

Paragraphe 2 : Présentation des résultats et analyse des données relatives à la persistance du risque de non remboursement des crédits

Par le biais de questionnaires adressés aux promoteurs d'entreprise sur ce problème, nous avons recueillis les résultats ci-après afin d'identifier la ou les causes réelles.

✚ Typologie des entreprises interrogées

Graphique n°3 : Typologie des entreprises interrogées



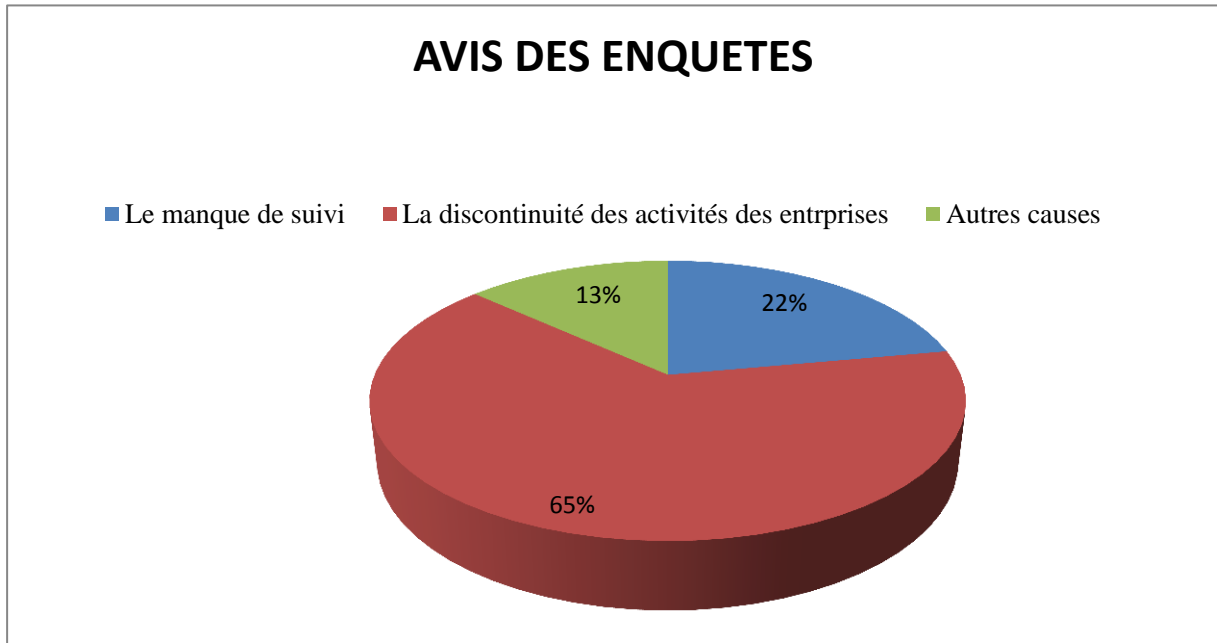
Source : données de notre enquête septembre 2016

L'échantillon constitué dans le cadre de l'étude présente une taille de 20 entreprises. La répartition typologique de ces entreprises met en évidence une présence des entreprises commerciales à hauteur de 60% au sein de l'échantillon, soit un effectif de 12 entreprises commerciales ; les entreprises prestataires de services à hauteur de 30%, soit un effectif de 6 entreprises et enfin les entreprises industrielles à hauteur de 10%, soit un effectif de 2 entreprises.

Afin de déterminer les causes réelles se trouvant à la base de de la persistance du risque de non remboursement des crédits, la question «**Qu'est-ce qui explique la**

persistance du risque de non remboursement des créances ?» a été posée aux intervenants dans la gestion des risques de crédits.

Graphique n°4 : Résultat de nos questionnaires



Source : données de notre enquête septembre 2016

De ce graphique, il ressort que 65% des enquêtés pensent que la cause de la persistance du risque de non remboursement des crédits s'explique plus par la discontinuité des activités des entreprises, 22% des enquêtés pensent qu'elle est liée au manque de suivi et 13% des enquêtés pensent qu'elle est à d'autres causes.

Tableau n°12 : Importance des encours clients (en millions de FCFA)

Eléments	2011	2012	2013	2014
Créances à la clientèle (A)	220317	223447	223792	261232
Créances douteuses brutes (B)	38001	47064	66236	75453
$\frac{B}{A}$ (en %)	17,25	21,06	29,60	28,88

Source : RAPPORTS ANNUELS DE LA BOA

L'analyse du tableau nous révèle l'existence du risque de crédit. Ce risque s'est accru de 2011 à 2014 en passant de 17,25% à 28,88%. Au cours de 2014, ce risque a connu une légère baisse. Sur la période d'étude, la BOA-Bénin dispose d'un portefeuille de crédits à risque.

Pour vérifier la gestion du risque de crédit, nous allons utiliser le ratio de couverture de risque qui est donné par la formule:

$$RC = (\text{Provision pour dépréciation} / \text{Encours de créance à la clientèle}) \times 100$$

Tableau n°13 : Evolution du taux de couverture du risque

Eléments	2011	2012	2013	2014
Provisions pour dépréciation	31973	39721	50627	55476
Créances douteuses brutes	38001	47064	66236	75453
RC (en %)	84,14	84,40	76,43	73,52

Source : RAPPORTS ANNUELS DE LA BOA

Il ressort de l'étude du tableau que la BOA-Bénin a un taux de couverture moyen de 79,62% sur la période allant de 2011 à 2014. La banque possède donc un taux de couverture des créances douteuses satisfaisant. Mais, il importe de rationaliser les demandes de crédits pour les projets à risque afin de diminuer les provisions sur créances pour ainsi augmenter le résultat.

Section 2 : Validation des hypothèses et implication managériale

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses et établissement du diagnostic de l'étude

A. Validation des hypothèses

La vérification desdites hypothèses s'est faite en référence aux seuils fixés et aux indicateurs utilisés dans la présente étude.

❖ Validation de l'hypothèse n°1

L'hypothèse n°1 émise est que l'insuffisance dans l'évaluation de la structure financière du client est due à la non prise en compte de tous les critères de solvabilité. Ainsi, pour que cette hypothèse soit confirmée, il faut qu'elle réunisse une criticité supérieure à 9 compte tenu de la probabilité de survenance et de sa gravité.

Au terme de notre analyse, nous avons constaté qu'à travers l'évaluation des risques liés aux crédits bancaires accordés aux entreprises adressée au personnel de la direction des risques que la non prise en compte de tous les critères de solvabilité a dégagé une criticité de 12 . **Donc l'hypothèse n°1 est confirmée.**

❖ Validation de l'hypothèse n°2

Ici, le seuil de décision est de supérieur ou égale à 50% pour la résolution de ce problème. Au terme de nos analyses, nous avons constaté que notre cause supposée pour ce problème, à savoir la discontinuité des activités des entreprises, a recueilli 65% des voix des enquêtés. **Donc l'hypothèse n°2 est confirmée.**

B. Etablissement du diagnostic de l'étude

La vérification des hypothèses nous a permis d'identifier les causes réelles qui sont à la base de nos différents problèmes en résolution. Nous pouvons alors formuler les éléments de diagnostic suivants :

- *Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1*

La vérification de l'hypothèse n°1, nous permet de retenir définitivement que l'insuffisance dans l'évaluation de la structure financière du client est due à la non prise en compte de tous les critères de solvabilité.

- *Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2*

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2, nous avons retenu la discontinuité des activités de certaines entreprises comme étant la cause réelle de la persistance du risque de non remboursement des crédits.

Paragraphe 2 : Implication managériale

Dans cette partie, nous allons d'une part proposer des suggestions permettant d'éradiquer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés et d'autre part énumérer les recommandations d'ordre général.

A. Recommandations relatives au problème spécifique n°1

Les résultats de notre étude relative aux insuffisances observés dans l'évaluation des risques de crédit nous ont permis de constater plusieurs défaillances dont la non prise en compte de tous les critères de solvabilité se révèle être la principale. Au-delà de notre étude qui rappelle à la BOA quelques méthodes d'analyse du risque de crédit, nous suggérons les actions suivantes dans le but de pallier aux insuffisances observées.

- procéder à un examen rigoureux des éléments constitutifs de la personnalité juridique et de la solvabilité des entreprises. Cette dernière passe par l'évaluation minutieuse de la situation immobilière, une évaluation de l'actif et du passif du bilan de l'entreprise cliente ;
- évaluer la situation financière (la solvabilité en particulier) des entreprises en fonction de leur typologie, de leur secteur d'activité et surtout en fonction du climat économique ;
- faire des vérifications périodiques pour voir si les politiques et procédures adoptées en matière de prise de risque sont conformes à la stratégie de gestion des risques et au degré d'acceptation du risque qui a été fixé ;
- procéder aux vérifications du dénouement des prêts précédant, tant dans les livres de la BOA que dans les autres banques, en vue de toujours mieux apprécier le risque d'insolvabilité.

B. Recommandations relatives au problème spécifique n°2

Nos recherches nous ont permis de constater l'augmentation du niveau de créances douteuses sur ces dernières années. Ce qui montre qu'il y a un non remboursement de plus en plus croissante de ces crédits. Nous recommandons donc les actions suivantes :

- la banque doit disposer d'un processus bien élaboré pour assurer un suivi permanent des relations de crédit, y compris de la situation financière des emprunteurs.
- nous suggérons aux promoteurs des entreprises de réaliser une étude de faisabilité et de rentabilité de leurs activités, de recruter du personnel qualifié pour pouvoir atteindre les objectifs, d'opter pour une politique de gestion participative vis-à-vis de son personnel et surtout d'éviter de confondre la caisse de l'entreprise à leurs poches.
- vérification de la fiabilité de la collecte, du traitement, de la diffusion et de la conservation des données comptables ;

C. Recommandations d'ordre général

❖ Recommandations à l'endroit du responsable chargé de l'analyse

- L'analyse de la situation du client doit être faite par deux agents au moins. Cela permettra d'éviter d'octroyer des crédits à des clients dont le remboursement sera compliqué et donc occasionner des pertes financières pour la banque ;
- Les agents du service doivent effectuer des visites régulières afin de s'assurer de la bonne exécution des engagements contractuels. Un planning de visite client pourrait donc être mis en place à cet effet ;
- Pour minimiser le risque d'insolvabilité du client, l'analyste doit bien s'informer auprès de la centrale des risques établie par la BCEAO, pour s'assurer que le client n'a pas déjà contracté de crédit dans une autre institution financière et dépassé sa capacité d'endettement.

❖ Recommandations à l'endroit des dirigeants de la BOA-BENIN

Les hypothèses étant confirmées, il importe que les dirigeants de la banque prennent des mesures idoines qui pourront consolider l'image de marque et surtout renforcer la pérennité de la banque. Nous proposons :

- le renforcement du contrôle interne à travers le suivi du crédit, le respect des normes réglementaires et la dynamisation du recouvrement ;

- Il est indispensable aujourd'hui que la BOA-BENIN rationalise sa politique de suivi des crédits accordés aux clients. Ce qui permettra d'éviter la dégradation non maîtrisée de la qualité de son portefeuille ;
- le respect de la réglementation et des procédures doit être assorti de mesures correctives. En effet, le contrôle interne doit mettre en place un dispositif lui permettant de vérifier constamment le respect de la réglementation et des procédures et doit disposer de pouvoir suffisant pour sanctionner les mauvaises pratiques ou avoir un appui conséquent de la Direction Générale ;
- une politique incitative normalisée doit être mise en place pour le Département chargé du recouvrement ;
- la mise en place d'une politique commerciale incitative des dépôts à terme en vue de faciliter le financement des projets de développement ;
- la maîtrise de l'évolution des charges d'exploitation par rapport aux produits d'exploitation. Elle permettra à la banque de dégager un résultat confortable et donc améliorer sa performance financière. Ce qui permettra également de rassurer les actionnaires de la rentabilité de leurs capitaux ainsi que les investisseurs étrangers ;
- la limitation des engagements hors bilan dont les charges pour correction de valeurs sur créance correspondante réduisent énormément les résultats d'exploitation de la banque ;
- la limitation des provisions constituées pour risques bancaires généraux.

❖ **Recommandations à l'endroit de l'Etat**

Pour les autorités politico administratives, elles doivent jouer leur partition en mettant à la disposition des banques des moyens de soutien afin de réduire les difficultés du système, en renforçant les inspections et contrôles pour un bon suivi des institutions financières dans l'exercice de leur fonction suivant les normes prudentielles, et en améliorant le jeu de la concurrence. Nous suggérons également la mise en place par l'Etat d'une législation qui limiterait les engagements hors bilan car, une dissimulation anarchique du résultat d'exploitation dans les charges correspondantes au sein de l'institution financière entraîne une forte évasion fiscale.

CONCLUSION

L'objectif de toute institution financière est d'accroître sa capacité financière et de permettre ainsi sa pérennité par la rentabilité. Plus que toute autre entreprise, la banque est confrontée quotidiennement à des prises de décisions risquées à long terme. La gestion des risques et, plus précisément du risque de crédit est tellement importante qu'elle ne donne droit à aucune faille. En effet, le risque de crédit est un facteur fondamental pour la survie de la banque. Les banques participent au financement de l'économie d'une nation via la distribution de crédits aux différents agents économiques. Si leur rôle de financement de l'économie constitue un facteur favorable pour cette dernière, il convient de préciser que cette activité est sujette de risques variés pouvant les mettre en péril.

Dans notre cas d'étude, nous avons évalué l'efficacité des analyses effectuées par les agents de la BOA pour la maîtrise du risque de crédit. Loin d'être défaillant, nous avons constaté une insuffisance dans l'analyse du risque due principalement au non prise en compte de tous les critères de solvabilité. Ce qui vérifie notre hypothèse selon laquelle : « l'insuffisance dans l'évaluation de la situation financière du client est due à la non prise en compte de tous les critères de solvabilité ». D'autre part, nos analyses nous ont également permis de constater une augmentation des créances douteuses, ce qui pose le problème du non remboursement. Cette situation s'explique par la discontinuité de l'activité des entreprises cliente de la BOA. D'où l'hypothèse selon laquelle : « la persistance du risque de non remboursement des crédits s'explique par la discontinuité des activités de certaines entreprises » est vérifiée.

Dans le but de résoudre les problèmes soulevés par notre étude, il a été émis certaines recommandations à la BOA dont :

- ❖ Evaluer la situation financière (la solvabilité en particulier) des entreprises en fonction de leur typologie, de leur secteur d'activité et surtout en fonction du climat économique ;
- ❖ Adapter la procédure aux réalités environnementales ;

❖ Suggérer aux entreprises clientes de réaliser une étude de faisabilité et de rentabilité de leurs activités, de recruter du personnel qualifié pour pouvoir atteindre les objectifs, d'opter pour une politique de gestion participative vis-à-vis du personnel et surtout d'éviter de confondre la caisse de l'entreprise à leurs poches (les dirigeants ou le propriétaires.).

Notons que l'objectif poursuivi dans notre étude, loin de remettre en cause les stratégies actuelles, est de faire des propositions dont la prise en compte pourrait aider la BOA-BENIN à améliorer sa capacité en matière de maîtrise des risques de crédit. Par ailleurs, notre recherche reste encore statique en raison de la spécificité du sujet, de nos analyses non approfondies et de notre vision partielle sur cette nouvelle stratégie. Ces limites constituent une invite pour la poursuite de notre recherche vers de nouvelles perspectives.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CONSO Pierre (2001), l'entreprise en 20 leçons, Dunod, 490 pages.

De COUSSERGUES Sylvie (2007), gestion de la banque, Dunod, 272 pages.

DESMICHT François (2007), La pratique de l'activité bancaire, 2ème édition Dunod, Paris, 354 pages.

FAYE J.F (1993) "comment gérer les risques financiers" Edition technique et document-Lavoisier.

FERRONNIERE Jacques (1963), Opérations de banque, édition Dalloz, Toulouse, 707 pages.

FERRONNIERE Jacques & CHILLAZ Emmanuel (1980), Les opérations de banque, Dunod, Dalioz, 637 pages.

IBAKOMBO INGANDZA Durel Gorden (2014) « L'ANALYSE DE LA GESTION DU RISQUE DANS L'OCTROI DU CREDIT : CAS DE LA BANQUE CONGOLAISE DE L'HABITAT (BCH) » Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

Kinto M. M. Romain GOÏ & Kossi AMOUZOU (2010) « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE INSTITUTION BANCAIRE : CAS DE LA BOA-BENIN » Maitrise en Sciences Economiques et de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG).

MANCHON Eric (2001), Analyse bancaire de l'entreprise, Economica 5em édition, 541 pages.

MANCHON E (2005), Analyse bancaire de l'entreprise: méthodologie. Édition economica. Paris, France, 295 pages.

MARTINET Alain-Charles & SILEM Ahmed (2000), Lexique de gestion, 5ème édition Dalloz-Sirey, Paris, 453 pages.

NDJANYOU L (2001), Risques, Incertitude et, Financement bancaire de la PME camerounaise: l'exigence d'une analyse spécifique du risque. Center for Economic

Research on Africa. School of Business, Montclair State University. New Jersey, 27 pages.

PETIT-DUTAILLIS Georges (1967), *Le risque de crédit bancaire*, Edition scientifique Riber, Paris, 407 pages.

ROUACH Michel & NAULLEAU Gérard (1998), *le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue bancaire, 374 pages.

ROUYER Gérard & CHOINEL Alain, (2001), «*La banque et l'entreprise: Techniques actuelles de financement*», 3^e édition, Collection Banque ITB, La Revue Banque Editeur 75001 Paris

TOE Bagnié Alex (2013) «*GESTION DES RISQUES BANCAIRES LIES AUX CREDITS ACCORDES AUX ENTREPRISES : CAS de la BSIC-BF*» Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal & LE FUR Yann, (2010), «*Finance d'entreprise*», 8^e édition DALLOZ GESTION, 1198 pages

Ziarath A. B. AMOUSSA «*GESTION DES RISQUES BANCAIRES LIES AU FINANCEMENT DES ENTREPRISES : CAS DE LA BOA-BENIN*» Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

ZIDI Abdelhamid (1998) : "le financement bancaire à court terme" : guide du banquier.

ZIDI Abdelhamid (1997) "Le financement bancaire à court terme : Guide du banquier de l'entreprise" Edition Clé.

LISTE DES ANNEXES

N°	Intitulés	Pages
1	Structure Organisationnelle de la BOA-BENIN	II
2	Fiche signalétique de la BOA-BENIN	III
3	Questionnaire	IV
4	Les dispositions règlementaires relatives à la gestion du risque de crédit	V

Annexe n°2 : Fiche signalétique de la BOA-BENIN

Désignation	Intitulé
Raison sociale	BANK OF AFRICA BENIN
Sigle usuel	BOA BENIN
Capital social	10.072.680.000 FCFA, divisé en 1.007.268 actions valeur nominale unitaire de 10.000 FCFA
Adresse	Avenue Jean-Paul II Cotonou - BENIN, 08 BP : 0879 TRI POSTAL Tel : (229) 21-31-32-28 Fax : (229) 21-31-31-17 Téléc : 5079
Forme juridique	Société Anonyme (SA) avec Conseil d'Administration
N° du Registre de Commerce et de Crédit Immobilier	RCCM RB / COT 07B 934
Date de création	Elle a été créée le 29 juin 1989
Actionnariat du Bank Of Africa	BOA WEST AFRICA ; BOA GROUP SA ; BOA COTE D'IVOIRE ; BOA BURKINA-FASO ; ATTICA SA; BOAD; ACTIONNAIRES PRIVES
Activités	Les opérations de la banque et les opérations connexes
Effectif Moyen	531 (Au 31/12/2014)
Directeur Général actuel	M. Faustin AMOUSSOU
Président du Conseil d'Administration	M. Paulin Laurent COSSI

Annexe n°3 : Questionnaire

Ce présent questionnaire se situe dans le cadre de la rédaction de notre mémoire portant sur la gestion des risques liés aux crédits accordés aux entreprises. A cet effet, nous aimerions avoir vos avis sur un certains nombres d'aspects. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux différentes questions avec une grande précision tout en vous remerciant de votre collaboration.

N°	Questions	Réponses
1	Combien de dossiers gérez-vous annuellement ?
2	Combien de ces dossiers concernent les entreprises ?
3	Quels types d'entreprises présente un risque élevé ?	Entreprises industrielles <input type="text"/> Entreprises commerciales <input type="text"/> Prestataires de services <input type="text"/> Autres.....
4	Préciser les principaux risques auxquels vous êtes confrontés et que vous contrôlez dans ce domaine ?	
5	Préciser les informations préparées au plus haut niveau de la direction dans le cadre de la gestion des risques	
6	Quels sont les différents risques inhérents aux financements des entreprises ?
7	Lequel des risques accordez-vous plus d'importance ?

	
8	Selon vous, à quoi est due la persistance de ce risque ?	
9	Quels sont les différentes étapes du processus d'analyse du risque ?	
10	Quel est votre politique de gestion à cet égard ?
11	Quels sont les moyens de protection en matière de gestion des risques de crédit à la BOA ?
12	Existe-t-il une politique de suivi des entreprises financées ? si oui, quels sont les différentes étapes de mise en œuvre de cette politique ?	
13	Quels sont les problèmes que vous rencontrés lors du processus d'analyse du risque ?	
14	Quels sont les outils d'analyse de risques que vous utilisez dans le cadre	

	de la gestion des risques liés aux crédits ?	
15	L'analyse du risque est-elle informatisée ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
16	Si oui, quel logiciel utilisez-vous?	
17	Comment la banque gère-t-elle le risque de crédit ?	
18	A quoi servent les crédits accordés à vos clients ?	
19	Quel est votre contribution pour une gestion plus efficace des risques de crédit ?	

Evaluation des risques liés aux crédits bancaires accordés aux entreprises

Lorsque les risques sont identifiés, il faut maintenant procéder à leur évaluation pour faire ressortir la probabilité de leur survenance et la gravité de leur impact s'ils se réalisent.

Chaque risque est coté en fonction de l'échelle de gravité et de probabilité ci-dessous.

Echelle de l'impact des risques

Gravité/ Impact	Cote
3	Majeur
2	Modéré
1	Non significatif

Echelle de probabilité des risques

Probabilité de survenance	Cote
4	Probabilité Forte
3	Probabilité Moyenne
2	Probabilité Faible
1	Probabilité Très Faible

NB :

Occurrence : la probabilité qu'un ou plusieurs événements redoutés se produisent.

Gravité : la probabilité que ces événements aient un impact sur les objectifs visés.

Un tableau sera présenté à cet effet :

Merci de bien vouloir nous aider à remplir ce tableau.

Risques	Probabilité de survenance	Gravité
Etats financiers du client falsifiés		
Composition du dossier non conforme		
Garanties proposées fictives		
Perte de dossier suite à un défaut de classement		
La non prise en compte de tous les critères de solvabilité		
Mouvement du compte clients douteux		
Malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance)		
Mauvaise évaluation de la situation financière du client		
Défaillance dans le dispositif de contrôle des risques d'octroi de crédit		
Mauvaise interprétation de la procédure de gestion des risques de crédit		

Annexe n°4: Les dispositions réglementaires relatives à la gestion du risque de crédit Cette partie nous permettra de passer en revue les moyens utilisés par les autorités monétaires de l'UEMOA et les banques elles-mêmes pour minimiser les risques dans l'octroi de crédit tout en maximisant la rentabilité des établissements de crédit.

Le ratio de COOKE ou ratio de solvabilité

Le ratio de Cooke a été institué en 1988 par le comité de Bâle et destiné aux banques à activité internationale. Il fixe la limite de l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement financier en fonction des capitaux propres de la banque. Les banques sont tenues de garder un volant de liquidité, de ne pas prêter à long terme, l'équivalent de plus de 8% de leurs fonds propres afin de faire face aux impondérables : retournement de la conjoncture et augmentation des impayés de la part de ménages moins solvables.

Le Bâle II

Selon Remond (2009 : 199), la réforme Bâle II du ratio de solvabilité bancaire s'inscrit dans une démarche mondiale de réglementation de la profession bancaire remontant à la fin des années 80, dont l'objectif est de prévenir les faillites.

Cette réforme repose sur la qualification de la relation entre risques et fonds propres, ces derniers représentant le moyen ultime permettant de faire face à des pertes importantes. En pratique, il s'agit de respecter un ratio réglementaire entre fonds propres et actifs pondérés par leur niveau de risque. Le ratio de fonds propres obtenu ne peut être inférieur à 8% (Roncalli, 2004 : 96). Il se calcule avec au numérateur (d'après le nouvel accord), le montant des fonds propres dont une banque dispose et, au dénominateur, une mesure des risques qu'elle encourt (actifs pondérés).

L'accord actuel ne couvre explicitement que trois types de risques dans la définition des actifs pondérés :

- le risque de crédit ou contrepartie ;
- le risque de marché ou de prix ;
- le risque opérationnel.

Le dispositif prudentiel de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)

Le Conseil des Ministres de l'UMOA a arrêté au cours de sa session du 17 juin 1999, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, conformément aux statuts de la BCEAO. La mise à jour de la réglementation prudentielle a été rendue nécessaire par le souci :

- de prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire ;
- d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières ;
- de prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire ;
- enfin, de procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire, rendu obligatoire en 1996, soit cinq ans après le précédent dispositif prudentiel.

Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers portent sur les domaines suivants : les conditions d'exercice de la profession, la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers, les normes de gestion. Notre attention se portera tout particulièrement sur les normes de gestion qui traitent des dispositions relatives à la gestion des risques :

✚ **la règle de couverture des risques** est définie par un rapport minimum à respecter, dit "rapport fonds propres sur risques". Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets. Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8% ;

✚ **la règle du coefficient de couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables**, en vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme. Aussi, les banques et établissements financiers doivent financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme, par des

ressources stables. La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est fixée à 75% minimum ;

- ✚ **la règle de division des risques** énonce que les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs. Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier. 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 8 fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné ;
- ✚ **les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité** : la réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (3 mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (3 mois maximum) ;

Le ratio ainsi défini, appelé « coefficient de liquidité », s'applique à l'ensemble des banques et établissements financiers autorisés à recevoir des fonds du public (y compris par l'émission de titres de créances négociables).

Il est retenu la notion de durée résiduelle ou durée restant à courir pour le calcul du ratio. La norme à respecter par les établissements assujettis est fixée à 75% minimum. Cette norme doit être respectée à tout moment ;

- ✚ **le ratio de structure du portefeuille** : la Banque Centrale, lors de la refonte de ses règles d'intervention et de sa politique monétaire en 1989, a accordé une priorité à la qualité des emplois bancaires, en particulier les crédits. Aussi, un système des accords de classement a-t-il été mis en place en janvier 1992, objet d'instructions détaillées aux banques et établissements financiers. Depuis lors, les établissements assujettis sont tenus de respecter un ratio de structure de portefeuille appréciant la qualité de ce dernier.

TABLE DES MATIERES

Jury d’Evaluation du Mémoire.....	i
AVERTISSEMENT	ii
DEDICACE.....	iii
DEDICACE.....	iv
REMERCIEMENTS	v
SIGLES & ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
SOMMAIRE	ix
RESUME.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1: CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L’ETUDE	2
Section 1 : Cadre institutionnel de la Bank Of Africa BENIN (BOA-BENIN)	2
Paragraphe 1 : Présentation de la BOA-BENIN	2
A. Historique	2
B. Objectifs	3
C. Missions.....	3
D. Activités	4
1. Les opérations de la banque	4
2. Les opérations connexes	4
E. Ressources	6
1. Ressources humaines	6
2. Ressources financières	7
3. Ressources matérielles	8
Paragraphe 2 : Structure Organisationnelle et le cadre environnemental	9
A. Structure Organisationnelle.....	9
1. Directions fonctionnelles	9
2. Directions opérationnelles.....	10
3. Organes	11
B. Environnement	13

1. Microenvironnement	13
2. Macro-environnement	13
C. Observations de stage	14
1. Forces	14
2. Faiblesses	14
3. Opportunités	15
4. Menaces.....	15
Section 2 : Cadre théorique de l'étude	15
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude	15
A. Problématique de l'étude.....	15
B. Intérêt de l'étude.....	17
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude	18
A. Objectif Général	18
B. Objectifs Spécifiques.....	18
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, FORMULATION DES HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	19
Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses	19
Paragraphe 1 : Revue de littérature	19
A. Clarification conceptuelle	19
1. Notions de crédit bancaire.....	19
2. Notions de risque de crédit bancaire	22
B. Revue Théorique	25
1. Asymétrie de l'information : information imparfaite	25
2. L'anti-sélection ou sélection adverse.....	26
3. Aléa moral ou le risque moral.....	27
C. Revue Empirique	28
1. Points des auteurs sur le processus d'octroi de crédit.....	28
2. Points des auteurs sur l'analyse du risque de crédit.....	30
3. Points des auteurs sur les techniques de couverture des risques de crédit	37
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses.....	39
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude	39

Paragraphe 1 : les méthodes d’investigation et d’analyse des données	39
A. Recherche documentaire	40
B. Entretien	40
C. Observation.....	40
D. Identification de l’échantillonnage.....	41
E. L’enquête par questionnaire	41
F. les méthodes d’analyse des données	42
Paragraphe 2 : Moyens de vérification des hypothèses et les limites de l’étude.....	42
A. Moyens de vérification des hypothèses	42
B. Limites de l’étude.....	43
CHAPITRE 3: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, sa IMPLICATION	MANAGERIALE
.....	44
Section 1 : Présentation et analyse des résultats	44
Paragraphe 1 : Présentation des résultats et analyse des données relatives à l’insuffisance dans l’évaluation de la structure financière du client.....	44
Paragraphe 2 : Présentation des résultats et analyse des données relatives à la persistance du risque de non remboursement des crédits	48
Section 2 : Validation des hypothèses et implication managériale.....	50
Paragraphe 1 : Validation des hypothèses et établissement du diagnostic de l’étude.....	50
A. Validation des hypothèses.....	50
B. Etablissement du diagnostic de l’étude	51
Paragraphe 2 : Implication managériale.....	52
A. Recommandations relatives au problème spécifique n°1	52
B. Recommandations relatives au problème spécifique n°2	52
C. Recommandations d’ordre général.....	53
CONCLUSION	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	56
LISTE DES ANNEXES	LVI